

## **A PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHEIROS ESCOLARES NA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA POLÍTICO PEDAGÓGICA**

Gisele Bervig Martins, Paulo Fossatti (orient)  
UNILASALLE - CANOAS

### **Resumo:**

Este artigo é um recorte de uma pesquisa maior cujo tema é os Conselhos Escolares e a gestão democrática nas escolas Municipais de Educação Infantil de Canoas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso. A questão aqui analisada trata da efetiva participação do Conselho Escolar na construção da Proposta Político Pedagógica da Escola. Tem por objetivo problematizar a participação do Conselho Escolar na construção da Proposta Político pedagógica (PPP) . Os resultados mostram que os integrantes do Conselho Escolar possuem participação diferenciada na elaboração da PPP. Os funcionários, professores e gestores, que estão diariamente presentes no espaço escolar, identificam, em sua maioria, o papel de participação na construção da PPP, os pais não se reconhecem como participantes. Conclui-se pela necessidade de trabalhar a cultura da participação de todos os segmentos do Conselho Escolar a fim de avançarmos no fortalecimento de gestões escolares mais democráticas

**Palavras-chave:** Conselhos escolares, proposta político pedagógica, gestão democrática

**Área temática:** Ciências Humanas

### **1.Introdução**

Este artigo é um recorte de uma pesquisa maior cujo tema é os Conselhos Escolares e a gestão democrática nas escolas Municipais de Educação Infantil de Canoas (EMEIS). Aqui contemplamos uma das atribuições deste colegiado que se refere ao engajamento na construção da Proposta Político Pedagógica das escolas.

É dentro deste contexto que este artigo tem por objetivo problematizar a participação do Conselho Escolar (CE) na construção da Proposta Político pedagógica (PPP).

Tais conselhos são constituídos de forma eletiva dentro do espaço escolar, contando com o envolvimento de todos os sujeitos. Compostos pela representação de todos os segmentos presentes na comunidade escolar, pais, professores, funcionários e diretora.

A Proposta Político Pedagógica insere-se no contexto escolar a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB9394-96. Como um documento onde se formaliza as reflexões da escola, enquanto instituição de aprendizagem e se planeja a partir de diagnósticos as ações da escola, tendo em vista as concepções e princípios educativos deste espaço, a partir dos sujeitos envolvidos.

É tarefa das escolas como instituições formais, conhecedoras das capacidades transformadoras do conhecimento e suas relações, fazer com que haja a união de esforços em favor desse trabalho. É direito das comunidades participarem e para isso serem oferecidas condições de fato para que essa participação seja concreta.

Nesse contexto se inscreve a preocupação em tornar acessível e exitoso o trabalho conjunto família e escola. Assim, apresentaremos dados preliminares de uma pesquisa de campo, em andamento, com 31 Escolas Municipais de Educação Infantil de Canoas.

## **2. Referencial teórico e trabalhos relacionados**

### *A Gestão Escolar Democrática e o Conselho Escolar*

Trazemos a gestão escolar democrática fundamentada na tendência da mudança de paradigmas, superando a questão administrativa na condução de processos. Registramos as contribuições fundamentais de Luck (2006; 2008) que apontam mecanismos relevantes dessa atuação ultrapassando a visão administrativa, perpassando os conceitos políticos abordados por Libâneo (1986), Paro (2008) e Freire (2001). Sua concepção de gestão dá-se na ótica de conjunto, com uma visão sistêmica dos processos envolvidos dentro do espaço educativo.

Pressupõe-se como democrática, a caracterização do sistema que tem por princípio a democracia. Fortalecendo a ideia de que “sem escola democrática, não há regime democrático; portanto, a democratização da escola é fundamental e urgente, pois ela forma o homem, o futuro cidadão” (TRAGTENBERG, 2002, p.8). Trabalha-se na perspectiva pedagógica de tornar acessíveis os propósitos decisórios escolares.

Como princípio fundamental, a escola democrática, de fato, tem em sua essência, a partilha do saber, ou seja, um espaço onde a aprendizagem é comum a todos, onde o acesso e a permanência desses indivíduos é ponto de partida. As vivências nesse espaço devem contemplar a formação para a cidadania, estabelecendo mecanismos de atuação de todos em questões estruturantes da escola, pois a participação, desvinculada dos propósitos pedagógicos é superficial e insuficiente. A igualdade de condições passa necessariamente pela possibilidade de acesso às ferramentas de ascensão social.

Libâneo (1986) traz a discussão da viabilização das políticas em torno da escola verdadeiramente pública e, portanto democrática dentro de suas especificidades locais, sendo esta uma ferramenta estratégica de exercício cidadão, visando à sociedade como um todo, mais participativa e atuante. Baseia-se na compreensão de educação como prática política, valorizando as condicionantes sociais que perpassam o fazer nas salas de aula, como também nos corredores escolares.

Os conselhos são estruturas antigas registradas na história humana, e sua existência pode ser constatada já nas primeiras civilizações. Em geral, se tratavam de conselhos de sacerdotes, anciãos ou de pessoal de notável saber, cujo papel era prestar assistência, aconselhando em questões religiosas, ou por ocasião de conflitos.

Com o passar do tempo, os critérios de escolha desses membros conselheiros nas sociedades, aos poucos deixam de serem os consagrados sábios para dar lugar a personalidades da elite influentes. Bobbio, Matteuci e Pasquino (1991) no Dicionário de Política, atentam para a evolução de tais conselhos, com poderes instituídos nas sociedades locais com larga importância. Estes agregam membros, realizando assembleias, administrando diretamente como no caso das cidades da Itália. Une-se a isso, a partir da primeira metade do século XX, a partir das identificações dos grupos por atuações profissionais, nos conselhos de fábrica, de operários. Representam uma estratégia para resolver as problemáticas em suas comunidades locais. Estiveram, sempre, os conselhos se configurando canais de comunicação na realização do interesse público.

Os CE fundamentam-se de forma legal primeiramente na constituição de 1988, com o caráter democrático instituído à educação. Destaca-se o princípio contido no inciso VI, do Art. 206, “gestão democrática do ensino público”. Foi a década de 80 um período fortemente marcado pelo movimento em prol da democratização em todo país. No aspecto educacional as bandeiras levantadas eram a favor tanto da eleição de diretores escolares, quanto na instituição de grupos participantes, os colegiados, também a busca a qualidade do ensino, o acesso e permanência dos alunos na escola pública.

Em 1996, com a Lei n. 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), consta de forma explícita a gestão democrática do ensino público. Trata do enfrentamento para efetivação de um ensino público participativo com autonomia decisória. Para isso a criação coletiva de

mecanismos baseados numa gestão democrática que subverte a ideia burocrática e hierárquica, herança de nossa sociedade patriarcal.

No município de Canoas, à luz destes princípios democráticos em consonância com os princípios legais, em 2008, a lei municipal, nº 5348, dispõe sobre a implantação dos conselhos escolares nos estabelecimentos de ensino da rede municipal de Canoas. Traz em seu artigo 3º a classificação como “órgão máximo de discussão em nível de escola”. Percebe-se uma distância de tempo de duas décadas, da direção da Constituição em 1988, à implantação no município em 2008.

A atuação dos CE é refletida e problematizada aqui, relacionada com a atual situação educacional. Ele é pensado sobre a participação coletiva organizada, na representatividade das vozes da comunidade com apontamentos de Paro (2001), (2012), Luiz e Conti (2007), Gohn (2006).

A tradicional função dos conselhos de legitimação e conciliação entre o poder público e a sociedade ganha vozes mais poderosas num histórico social que pede por mudanças no cenário atual com a implantação de políticas públicas que venham ao encontro das necessidades locais. Segundo Paro (2007, p. 2), o CE em sua implantação suscitou polêmicas, mas também expectativas e esperanças.

Paro (2001), relata a esperança provocada com a implantação dos Conselhos Escolares onde se visualizou a verdadeira democratização das relações no interior da escola pública. Mesmo ainda distante do ideal de participação. Tivemos avanços do ponto de vista legal e aos poucos estamos avançando no campo de atuação.

Pedagogicamente falando, os CE aparecem como um local voltado à aprendizagem do exercício democrático, com missão de predominar sobre o papel gestor, mantendo um papel articulador, de debate e análise das diversas conjunturas, pensando de forma coletiva, deixando de lado os interesses individuais.

Com a estruturação de tais colegiados, formaliza-se a participação popular local na gestão escolar, atuando nos recursos financeiros, pedagógicos e administrativos no intuito de promover uma educação de qualidade, como vimos no artigo 1º da Lei 9.394/96: [...] que abranje os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais [...] (BRASIL, 1996).

Trazemos então aos fatos a participação cidadã que implicaria o efetivo funcionamento da teia que são os CE. Com viés mobilizador na tentativa de expansão destes princípios democráticos.

#### *A Proposta Político Pedagógica e sua dimensão participativa democrática*

Iniciamos a discussão destacando que o termo Proposta Político Pedagógica não é unânime entre os autores. Veiga (2009) nos alerta quanto a isso. Até mesmo nas legislações pertinentes podemos encontrar esse documento denominado Projeto Político Pedagógico, Plano Político Pedagógico, Projeto Educativo, Projeto Pedagógico. Encontramos na própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) a Lei 9394 de 1996 a utilização de termos diferentes para referir-se ao mesmo documento. Aparece como Proposta Pedagógica nos artigos 12 e 13, enquanto no artigo 14 como Projeto Pedagógico. Aqui em nossa análise referenciaremos como Proposta Político Pedagógica (PPP).

A Proposta Político Pedagógica se constitui num documento balizador que age política e pedagogicamente na base educacional da escola. Nele ficam claras as concepções da escola, uma apresentação da realidade que está se partindo e os conseqüentes objetivos para a escola que se quer. A partir daí delineiam-se as metas, a proposição de ações e procedimentos necessários. Também estabelece critérios para análise e avaliação do trabalho desenvolvido. VEIGA, 2004, p. 14 exalta a PPP como “[...] uma construção pautada na capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”.

Concentremo-nos na idéia da participação na construção da PPP, onde o coletivo é o fundamento das intencionalidades presentes. Para que a proposta da escola seja singular, no sentido de contemplar a identidade de sua comunidade, exige-se que seja elaborada de forma transparente, debatida e estudada. Ela representará os direitos de todos, sendo dessa forma não só um documento norteador de práticas, mas um manifesto em favor de todos os sujeitos.

O posicionamento dos pais negando acreditar nessa participação mostra além de desconhecimento de seus direitos e deveres enquanto conselheiro, também a total desinformação a respeito da PPP, pois esta só se constitui com a participação coletiva. Na perspectiva de se constituir como processo participativo das decisões (VEIGA, 2004, p.38) cita a preocupação;

[...] de que esta seja uma “forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola”.

Para que de fato esse seja, não só um documento, mas uma espécie de protocolo de intenções e ações é imprescindível ouvir as vozes de todos os envolvidos. E, quando se fala em envolvidos aqui se entende os sujeitos que ocupam tais espaços. Mesmo coletivo e por isso diverso, buscará o espaço comum para que se encontre na PPP os objetivos afins, que mesmo não sendo singulares, dão conta das singularidades presentes na escola. Ao permitir relações horizontais nessa construção, a gestão democrática toma forma e sai do enunciado burocrático para se formalizar no cotidiano da comunidade escolar.

A PPP não se restringe às considerações formais que identificam e ilustram teorias educacionais. Ela traz consigo um movimento cultural, político, carregado de intencionalidades e que deveria ser diverso enquanto processo construtivo. O estudo, o debate, as pautas reivindicatórias são pressupostos do trabalho de construção de um projeto de escola.

Mas é preciso considerar que, na condição de uma instituição social, cada escola desenvolve ritos e práticas exercidos pelos atores que, no seu interior, ou mesmo no seu entorno, desempenham papéis e funções distintos: grupo de gestores, professores, alunos, funcionários, pais, comunidade.

É certo que os envolvidos trazem dentro de sua bagagem, histórias que influenciam diretamente suas posturas e opiniões quanto ao que se passa no espaço escolar. Sujeitos constituídos e formados por escolas, relações que perpassaram concepções de poder, autoridade, assim como de solidariedade e igualdade. São as riquezas dessas experiências, vivas, carregadas de significados que vão ser os fios condutores nessa teia organizada chamada PPP.

Ao pensarmos na sistematização dessa construção, noções de formação, cidadania, direitos e deveres são eixos fundamentais a se estabelecerem como princípios dentro da PPP. Não se perde de vista, num trabalho verdadeiramente educativo a pauta da igualdade, da justiça e do respeito às próprias construções que representarão, não mais a maioria, mas o todo.

### **3. Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso. O campo empírico abarca as 31 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIS) do Município de Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. A questão aqui analisada trata da ação dos conselheiros frente a atribuição de participar da construção da Proposta Política Pedagógica (PPP), sendo esta uma das competências fundamentais do CE. Tal questão tem por objetivo problematizar a participação do Conselho Escolar (CE) na construção da Proposta Política pedagógica (PPP).

O questionário foi aplicado para 155 conselheiros de todos os segmentos. Cada escola conta com 5 conselheiros. O retorno foi de 86 questionários representando 20 EMEIS, sendo esta uma amostra de 56%. O alcance da pesquisa atingiu 19 professores, 19 diretoras, 32 pais e 16



funcionários. O segmento funcionários é composto por profissionais que exercem a função de educador, muitos deles com formação em Magistério e Pedagogia.

Em escala Likert o questionário traz cinco possibilidades de classificação da questão, a saber: *nada, muito pouco, pouco, muito e muitíssimo*. De posse dos dados colhidos, foi realizada análise dialogando com os autores referenciados no aporte teórico.

#### **4. Resultados e Discussões**

Na atribuição pertinente ao CE, como órgão colegiado máximo na representação escolar, como este se percebe no seu efetivo envolvimento na elaboração da Proposta Política Pedagógica (PPP) ?

A elaboração do Plano Político Pedagógico é apontada pela maioria dos pais, 72% como um ação nada, muito pouco ou pouco realizada por estes. 50% dos funcionários afirmaram não participar da elaboração. No grupo de professores 68% indicaram a participação com a intensidade entre muito e muitíssimo. Os gestores escolares tomam a ponta da elaboração, ficando evidente com o índice de 84% marcadas as alternativas muito e muitíssimo quanto à participação.

Enquanto os respondentes, funcionários, professores e gestores, que estão diariamente presentes no espaço escolar, identificam, em sua maioria, o papel de participação na construção da PPP, os pais não se reconhecem como responsáveis. Formulamos como uma das hipóteses a respeito disso, a falta de esclarecimento evidente, pois não se trata de um conhecimento acessível. Notamos que não se tem claro o papel do CE, como articulador da PPP da escola, e que esta é fundamental para inúmeras outras ações na perspectiva de qualificação da escola e do processo educativo como um todo.

Para muitos conselheiros escolares, essa reflexão, pertinente à PPP não chega até eles. Quase nada sabem a respeito da filosofia da escola, dos seus preceitos e objetivos. Desconhecem as linhas pelas quais o trabalho se norteia, ou melhor, deveria se nortear. Ao destacarmos como uma das competências do CE deliberar sobre a Proposta Política Pedagógica da escola, procuramos deixar evidente tratar-se de um documento que delineará as metas e diretrizes da escola.

Não se torna tarefa simples a elaboração da PPP, pois se baseia numa visão múltipla, onde as próprias funções originais sejam debatidas até que sejam apropriadas pelos membros. Ainda, criando uma identidade de grupo, considerando-o como processo, à luz de Martín-Baró (1989):

Ao falar em processo, os autores remetem ao fato de o próprio grupo ser uma experiência histórica, que se constrói num determinado espaço e tempo, fruto das relações que vão ocorrendo no cotidiano, e, ao mesmo tempo, que traz para a experiência presente vários aspectos gerais da sociedade, expressas nas contradições que emergem no grupo.

Para termos possibilidades de mudança precisa-se também criar uma identidade de grupo, que não exclui a pluralidade. Assim a própria comunidade escolar passaria a identificar o CE como representação, como instância relevante para a comunidade. É o processo interno, no próprio Conselho que pode construir uma lógica mais justa de democratização, através de diálogo, estudo e reflexões. Ao chegar no reconhecimento entre os conselheiros de sua forma identitária, construindo coletivamente o ser e o fazer do Conselho Escolar se dá na apropriação e no apoderamento de suas funções.

De posse destes dados, podemos problematizar a participação dos pais na educação formal dos filhos como um todo. Se no CE, que é um grupo que deveria estar mais adiantado em relação às demandas escolares, como estarão as intervenções, as parcerias que deveriam estar sendo firmadas entre famílias e escola? Os CE foram instituídos como importante representação,

articulação e mediação entre os anseios individuais em prol do coletivo levando em consideração os diferentes agentes da escola e os objetivos da política educacional do sistema de ensino.

Trazemos à discussão o que Veiga (2009, p. 164) anuncia sobre a necessidade de reflexão no PPP acerca da concepção de educação e sua relação com a sociedade e a escola. Aborda ainda o conceito de homem a ser formado, as questões de cidadania, de trabalho e consciência crítica. Assim sendo, a escola, com seu conhecimento técnico, organizaria de forma pedagógica tais discussões políticas, formulando os fundamentos teórico-metodológicos, objetivos, conteúdos e avaliação formal.

Com tais atribuições cai por terra, o que comumente escutamos sobre a não participação, quando justificam a ausência por falta de conhecimento técnico. O papel da comunidade escolar é, de fato, ser a opinião do senso comum, é trazer as demandas populares, é perceber-se parte do contexto e, portanto, capaz de propor alternativas nascidas de suas vivências.

Então, resumimos a participação neste projeto de unidade que considera o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, a execução e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, fruto da reflexão e da consistência de propósitos e intencionalidades (VEIGA, 2009, p. 165).

Ao identificarmos a maior atuação quanto ao trabalho dentro da PPP por parte dos gestores escolares, levantamos uma questão enraizada dentro das escolas, que é o reconhecimento um tanto verticalizado das relações. Mostra-se o gestor como um dos grandes responsáveis pelas concepções e princípios que norteiam o espaço escolar. A PPP perpassa as questões administrativas, com foco no pedagógico, buscando os objetivos educativos, como construção de aprendizagens, socialização de saberes, exercício de questões cidadãs.

Num viés participante, Gohn (2006) alerta que mais do que implantar tal colegiado, há a necessidade de constituir espaços que realmente cumpram com a função de compartilhar os fundamentos da gestão escolar. Esses espaços se dão através do trabalho transformador do cotidiano escolar, onde se pensa nos desafios escolares imediatos, mas com luz aos problemas sociais de toda a comunidade. A construção da PPP é um desses momentos cruciais onde muitas questões da escola hoje reverberará pra a comunidade amanhã.

Paro (2006) em suas escritas nos põe o encantamento, a importância da participação enquanto processo, enquanto aprendizagem. Ora, toda a ação terá outras tantas reações, mas o que se está em foco aqui, nem são os fins e sim o meio pelo qual aprendemos a tomar o que é nosso. É este fazer do qual trata o trabalho de construir uma proposta escolar, que é pedagógica e é política.

Urge que a gestão democrática, ou seja, a condução das diretrizes seja fundamentalmente de uma escola democrática. Há um verdadeiro abismo, entre o imperativo das legislações relacionadas e a prática cotidiana na gestão das escolas. Para tanto, faz-se necessário que a instituição apregoe uma educação partilhada por todos os envolvidos, constituída por preceitos igualitários, com base nas mediações e aprendizagens construídas coletivamente. Assim, as bases constantes nos pressupostos pedagógicos terão como caminho a abertura necessária para uma construção de todos.

## 5. Considerações Finais

Diante do quadro apresentado dentro da pesquisa que mapeia as funções e a efetiva execução destas por parte dos conselheiros, podemos identificar algumas posições muito engessadas dentro das escolas. Em específico, nesse estudo, pudemos ler um cenário que não garante a construção da PPP por parte de toda a comunidade, deixando de ser uma construção coletiva, pautada na pluralidade de posições. Por vezes a PPP torna-se um documento formal, burocrático que não gera desconfortos, reflexões e portanto ineficaz no que diz respeito à reorganização do espaço escolar e suas vicissitudes.

Trazemos importantes questões que poderiam iniciar um processo de discussão que leve à motivação para percorrer o caminho da participação coletiva dos Conselhos Escolares pelas vias da democracia, da busca por soluções que objetivam o acesso a uma escola que contribua por uma sociedade mais justa e cidadã.

A fim de avançarmos no fortalecimento de gestões escolares mais democráticas, há que se priorizar as relações existentes no espaço escolar, fazendo com que de fato, a igualdade nas relações e a horizontalidade seja prática primária e o posicionamento dos envolvidos seja efetivo, consciente e livre.

O processo de gestão democrática, defendido por Paulo Freire, deve ser construído pelo diálogo, na alteridade, contando com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Enquanto gestão democrática é “ato político” devendo ser construído coletivamente proporcionando a base da qualidade e excelência na educação formal.

Comungamos com Freire ao lutar pela busca por relações mais justas, superando a hierarquia, ampliando a participação da comunidade nos Conselhos Escolares, proporcionando a todos o direito à palavra, pela qual o homem pronuncia o mundo e também o transforma (FREIRE, 1980).

## Referências

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** Brasília- UNB, 1998

FREIRE, Paulo. 1981. *Pedagogia do Oprimido*. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

\_\_\_\_\_. 1996. *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Paz e Terra

LUIZ, Maria Cecília; CONTI, Celso. **Políticas públicas municipais: os Conselhos Escolares como instrumento de gestão democrática e formação da cidadania**. In: CONGRESSO DE LEITURA DO BRASIL, 16. Anais do 16º Congresso de Leitura do Brasil. 2007, p.1-10. Campinas/SP: Brasil Dream Tour, CEL Unicamp (Centro de Ensino de Línguas), Editora da UNICAMP.

GOHN, M. G. *Conselhos gestores e participação sociopolítica*. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola Pública: a pedagogia crítico social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1986.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 8.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 8.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão 2000.

MARTÍN-BARÓ, I. *Sistema, grupo y poder*. Psicología social desde Centroamérica II. San Salvador: UCA Ed., 1989. (Colección Textos Universitarios, 10)

PARO, Vitor H. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPED**, 30, 2007, Caxambu. Rio de Janeiro: Anped, 2007. v.1.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. São Paulo: Alternativa, 2004.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. Revista Perspectiva, Florianópolis, v. 27, n. 1, 273-294, jan./jun. 2009  
<http://www.perspectiva.ufsc.br>

TRAGTENBERG, M. **Políticas de regulação e mercantilização da educação: socialização para uma nova cidadania?** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.