



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DO  
PPP, PDE E CONSELHO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Rute Soares Rodrigues**

**Palmas-TO, Brasil  
2010**

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PPP,  
PDE E CONSELHO ESCOLAR

por

**Rute Soares Rodrigues**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Marta Roseli de Azeredo Barichello**

**Palmas, TO, Brasil**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PPP, PDE E  
CONSELHO ESCOLAR**

elaborada por  
**Rute Soares Rodrigues**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dr<sup>a</sup>. UFSM**  
(Presidente/Orientadora)

**Elena Maria Mallmann, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Claudemir de Quadros Dr. (UFSM)**

Palmas, 10 de dezembro de 2010.

## **DEDICATÓRIA**

À minha família, principalmente meu esposo e meus pais que contribuíram cuidando do meu filho recém nascido, bem como me dando todo apoio necessário para que eu pudesse me dedicar a esse estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus Todo Poderoso que me proporcionou vida e condições físicas e psicológicas para a realização desse trabalho.

À meus Pais Inácio e Filomena pela disponibilidade e presteza em me ajudar com o meus pequenos filhos Luís Felipe e Ana Beatriz.

Ao meu esposo Jaílson Curcino que sempre foi compreensivo quando não pude lhe dar a devida atenção em virtude dos estudos.

Aos meus filhos Ana Beatriz e Luís Felipe que foram minha inspiração para que eu concluísse o referido trabalho.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PPP, PDE E CONSELHO ESCOLAR

AUTORA: Rute Soares Rodrigues  
ORIENTADOR: Professora Marta  
Data e Local da Defesa: Palmas/TO, 10 de dezembro de 2010.

Diante do estudo percebe-se que a gestão escolar é essencial para o fortalecimento da escola e para a melhoria dos resultados educacionais. Conforme a legislação esta deve ser democrática e participativa e como vimos em todo o estudo isso representa um desafio que requer o estabelecimento de mecanismos legais e institucionais que deverá promover a organização de todo o processo com a participação social, pois o verdadeiro processo democrático requer responsabilidades coletivas, discussões e definições de prioridades e metas para o benefício e sucesso educacional. O trabalho em estudo focalizou a gestão, através dos três instrumentos importantíssimos que são o Projeto Político Pedagógico, o PDE Escola e o Conselho Escolar os quais, sendo bem utilizados podem fazer com que a gestão escolar seja de fato democrática.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática, Conselho escolar, PDE Escola e Projeto Político Pedagógico.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	07
1.GESTÃO ESCOLAR .....	08
1.1. Gestão Democrática.....	10
2. INSTRUMENTOS QUE AUXILIAM A GESTÃO ESCOLAR.....	12
2.1.Projeto Político Pedagógico .....	12
2.1.1.Dimensões do Projeto Político Pedagógico .....	15
2.1.2.Características Essenciais para a Construção do PPP .....	16
2.2.PDE Escola .....	16
2.2.1.Etapas de Implementação do PDE Escola .....	18
2.3.Conselho Escolar .....	20
2.3.1.Atribuições e Funcionamento dos Conselhos .....	21
3.RELATO E ANÁLISE DE EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO.....	24
CONCLUSÃO .....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar é inerente ao processo educacional, e como tal é preciso que essa organização do trabalho ocorra de forma em que os processos possam produzir resultados de qualidade, dentro do contexto da gestão democrática onde a participação da comunidade interna e externa possa ser uma realidade de forma que a autonomia seja instituída.

Neste trabalho ressaltaremos a importância da gestão para a escola, bem como mostraremos três instrumentos que são considerados mecanismos essenciais de contribuição para a melhoria dos processos educacionais, pois procuram fazer com que a gestão seja de fato democrática e participativa como prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, bem como viabilizar uma excelente administração e organização.

Pretendemos enfatizar a concepção de gestão, explicitar e compreender o seu significado, elencar e definir instrumentos que podem propiciar uma boa gestão e assim discutir e refletir sua aplicabilidade no contexto atual.

O estudo dessa temática também decorre da necessidade de mostrar que apesar das dificuldades e problemas enfrentados pelas escolas é possível acharmos saída e caminhos alternativos de políticas já existentes e que podem se bem utilizados alcançar a qualidade tão almejada por todos provocando profundas transformações e desenvolvimento socioeconômico.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizamos pesquisas bibliográficas, onde apresentamos teorias e tecemos comentários sobre as concepções a respeito de uma gestão democrática, além disso, realizamos pesquisa com algumas escolas, o qual utilizamos uma auto avaliação direcionada pelo MEC no SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle) de 8 escolas, sendo 3 da rede municipal de Araguaína e 5 da rede estadual do Tocantins as quais vem desenvolvendo o PDE Escola, bem como possuem o Projeto Político Pedagógico e o Conselho escolar. E a partir daí pudemos relacionar teoria e prática, mostrando assim os resultados obtidos a partir da implementação dos instrumentos PPP, PDE Escola e o Conselho escolar, buscando enfatizar que para a construção de um processo de autonomia no cotidiano escolar é necessário se articular um planejamento que contemple a escola como um todo.

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PPP, PDE E CONSELHO ESCOLAR**

### **1 – GESTÃO ESCOLAR**

A legislação educacional LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação e a Constituição federal destacam a importância da gestão educacional e aponta em seus artigos meios para garantir uma boa gestão, como podemos observar no art. 14 da LDB Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares equivalentes.

Percebemos então que a legislação busca fazer com que se tenha uma gestão participativa, democrática para que assim cada instituição escolar chegue ao pleno exercício da sua autonomia.

Gestão escolar (...) constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2000,p.11)

Essa citação destaca uma concepção clara do que é gestão e de como ela é necessária ser bem trabalhada e bem conduzida levando se em conta não apenas os recursos materiais e financeiros que são importantes no processo, mas principalmente o fator humano, pois uma boa gestão é feita com a participação dos profissionais da educação como gestores, professores, funcionários, bem como dos pais e alunos e representantes da comunidade local e assim todo esse processo seja de uma construção social que propicie uma autonomia mais dialogada e solidária e um planejamento juntamente com toda a comunidade.

De acordo com a LDB, art. 3º, VIII o princípio básico de organização do ensino público precisa ser democrática e para tanto é flexibilizado às formas de organização escolar, permitindo que seja respeitado às peculiaridades regionais, locais bem como às diferentes clientela e necessidades do processo de

aprendizagem, isso é possível visualizar nos artigos 23 e 24 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Heloísa Luck (2004) ainda destaca que a gestão é um meio e não um fim em si mesmo, pois o objetivo maior de ser e acontecer é uma aprendizagem efetiva, ou seja, é atingir a excelência na educação. Essa excelência contribui para um melhor desenvolvimento socioeconômico, produz bons cidadãos e promove transformação e qualidade de vida, isso é sem dúvida a função social da escola. Como é destacado nos princípios definidos pela Unesco nos quatro pilares da educação que são: aprender a conhecer, aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser (UNESCO, 1999), podemos dizer que esses pilares de fato compreendem uma ampla dimensão do processo educacional o qual deve perpassar por todo o contexto do fazer pedagógico e conseqüentemente dos processos da organização escolar. Entende-se também que o aprendizado não se limita a sala de aula, mas se estende a toda escola que depende de um bom funcionamento e organização.

Apesar de toda essa concepção abordada ainda persiste práticas educacionais equivocadas, até pouco tempo os modelos ou métodos de organização eram ditados e a equipe gestora ou o diretor deveria apenas cumprir ordens, conforme publicação pelo INEP Em Aberto (2002), que ressalta que a direção da escola por muito tempo permaneceu aquela em que o papel do diretor era apenas de obedecer às normas e regras estabelecidas pelos órgãos centrais, ou seja, as secretarias e conselhos.

Essa concepção precisa ser definitivamente rompida e novos paradigmas implementado, é preciso mudar o modelo estático para o dinâmico, ou seja, onde os sistemas educacionais sejam de fato organismos vivos dentro de um contexto socioeconômico marcado pela pluralidade e controvérsia que se interagem e onde a ação gestonária tenha como enfoque orientador à prática social.

Como podemos ver a gestão tem uma grande importância no contexto escolar, pois ela é considerada decisiva para se garantir bons resultados educacionais, podendo levar os alunos a aprenderem sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, bem como adquirirem conhecimentos úteis possibilitando a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

## 1.1 – Gestão Democrática

A gestão democrática pode ser entendida como:

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas” (DOURADO, 2000, p. 79).

De acordo com a citação acima, entende-se que a gestão democrática deve permear as relações sociais e que não é um processo pronto, acabado e estático, mas é um processo de construção da aprendizagem em que envolve a participação social, ou seja, da coletividade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional mapeia o que se espera da gestão escolar ao estabelecer as incumbências da escola e os princípios que devem pautar as normas da gestão democrática.

O Artigo 12 da Lei coloca como incumbências da escola:

- a elaboração e execução de sua proposta pedagógica;
- a administração de seu pessoal e de seus recursos materiais e financeiros;
- o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas
- o cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- o provimento de meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- a articulação com as famílias e a comunidade, criando processos de
- integração da sociedade com a escola;
- a informação aos pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Além disso, todo o processo de implantação de melhoria da gestão escolar deve ter como princípios a:

- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola (Art.14);

- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Art.14);
- garantia de progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (Art. 15).

Portanto, temos todo embasamento legal para a consolidação de uma gestão que se estabeleça de forma democrática levando a escola a exercer sua autonomia se acordo com a legislação, pois a escola não é soberana, mas ela faz parte de um sistema educacional e precisa dentro das diretrizes estabelecidas, se pautar e construir sua própria autonomia de forma coerente respeitando as normas legais.

## **2 – INSTRUMENTOS QUE AUXILIAM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nos artigos 12 a 14 compreende que os princípios os quais norteiam a gestão democrática, é a descentralização, participação e a transparência. No entanto, para que essa gestão se efetive é necessário a implementação de alguns instrumentos básicos como o Projeto Político Pedagógico, Conselho escolar e Plano de Desenvolvimento da Escola PDE Escola.

Vejamos a seguir esses instrumentos, abordando suas concepções, finalidade, contribuições, enfim como é possível a utilização e que respostas podem dar ao desenvolvimento educacional.

### **2.1 – Projeto Político Pedagógico**

(...) como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade (VASCONCELOS, 1995 p. 145).

O Projeto Político Pedagógico segundo citação acima é um instrumento que se constitui uma integração da prática escolar devendo empreender uma perspectiva de transformação social.

Compreender o Projeto Pedagógico é perpassar pela concepção de planejamento e organização, é entender a escola como uma instituição que tem suas características e identidade própria com a responsabilidade de trabalhar a educação de modo a atender de forma efetiva o processo educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional destaca a incumbência da escola e os princípios que devem pautar as normas da gestão democrática concernente a proposta pedagógica

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

II – elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Temos então, todo embasamento legal para que seja colocado em prática e se efetue a construção do projeto, porém, sabemos que não bastam apenas leis, é preciso ter a compreensão de que o PPP é um instrumento legítimo e imprescindível para o exercício pleno da autonomia. Não deve ser entendido como mais um instrumento burocrático para cumprir a lei, como diz Freitas:

O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público. (FREITAS et al., 2004, p. 69)

Nota-se que o projeto político pedagógico é entendido como um instrumento o qual deve ter sua construção coletiva e democrática onde os diversos segmentos e atores que atuam na escola, como os professores, pais ou responsáveis, funcionários, pessoal administrativo e de apoio, gestores, alunos e representantes da comunidade, buscam em um processo contínuo de reflexão e discussão, atender as necessidades educativas de sua comunidade e assim fortalecer a autonomia escolar.

Notamos que de fato o Projeto Político Pedagógico – PPP tem sua exigência legal, mas que nem por isso deve se limitar apenas como um projeto burocrático que exista para o cumprimento de uma lei, mas sua concepção e implementação deve vir

como um instrumento capaz de organizar a atuação da escola e nortear toda a prática educacional.

Para que os objetivos e as metas sejam alcançadas, determinadas metodologias, 'estratégicas' têm de ser desenvolvidas na prática. Elas emergem da realidade e dizem respeito ao quê, ao como e em que tempo será feito. Trata-se também de prever a disponibilidade de meios 'físicos, materiais, humanos e financeiros' (PADILHA, 2001, p. 92).

Conforme citação acima o PPP é preciso ter clareza de objetivos e metas que devem ser alcançadas, o projeto deve ser de acordo a realidade da escola, atendendo ao contexto escolar, por isso a necessidade de um planejamento que seja estratégico e a prática tem mostrado segundo MARÇAL (2001) que esse processo da construção do projeto político pedagógico requer um planejamento que deve perpassar todas as atividades da escola e, portanto deve ser dentro da concepção de planejamento estratégico ou planejamento participativo os quais tem recebido várias denominações, como: Plano Integrado, Plano de Gestão e Plano de Desenvolvimento da Escola o PDE Escola que veremos mais a frente de forma mais detalhada.

Para (LIBÂNEO, 2001, pp. 174, 175, 176) existem quatro áreas de ação em que a organização do espaço escolar deve abranger as quais são:

- a) A organização da vida escolar, relacionando a organização do trabalho escolar em função de sua especificidade de seus objetivos.
- b) Organização do processo de ensino e aprendizagem – refere-se basicamente, aos aspectos de organização do trabalho do professor e dos alunos na sala de aula.
- c) Organização das atividades de apoio técnico administrativo – tem a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente.
- d) Organização de atividades que vinculam escola e comunidade – refere-se às relações entre a escola e o ambiente externo: com os níveis superiores da gestão de sistemas escolar, com as organizações políticas e comunitárias.

Diante do que já discorremos podemos entender que é de grande importância o projeto pedagógico ser construído coletivamente, mas aí se encontra um desafio, que é de fazer com que todos os atores envolvidos no processo realmente tenham uma participação responsável onde percebam que a verdadeira

autonomia se estabelece na definição de compromissos e na realização de ações coletivas no âmbito da escola, pois apesar de uma determinação legal em que seja estabelecido o projeto político pedagógico para uma gestão democrática, é preciso empreender esforços para se construir uma autonomia que de fato seja legítima.

### 2.1.1 – Dimensões do projeto político pedagógico

Conforme MARSAL (2001), o projeto político pedagógico se constitui de quatro dimensões que se interligam, são elas: Pedagógica, Administrativa, Financeira e Jurídica.

Na dimensão pedagógica entende-se que diz respeito ao trabalho da escola em toda a sua finalidade principal que é o ensino e aprendizagem, bem como todas as outras atividades que são desenvolvidas tanto em sala como fora, isso inclui a abordagem curricular, a relação escola comunidade e até mesmo o método de gestão. Para VEIGA (1995) essa dimensão contribui na efetivação da formação do cidadão participativo, crítico e compromissado.

A dimensão administrativa trata dos aspectos gerais da escola, como a gestão de processos e de pessoas, ou seja, o gerenciamento de pessoal, o patrimônio físico, registro sobre a vida escolar, o planejamento das ações, etc.

A dimensão financeira refere-se à captação e aplicação dos recursos financeiros destinado ao desenvolvimento do aluno.

Já a dimensão jurídica trata da legalidade das ações, bem como da relação da escola com outras instâncias do sistema educacional.

Portanto, essas dimensões devem fazer parte do projeto pedagógico da escola de forma interligada articulando todos os processos da escola visando a organização curricular, bem como definir que ações precisam ser implementadas, que recursos a escola dispõe e como utilizá-los, quais as regras de convivência e organização escolar que corroboram para aprendizagem do aluno em primeiro lugar.

### 2.1.2 – Características essenciais para a construção do projeto político pedagógico

A construção do Projeto Político da Escola requer segundo MARSAL alguns processos como, o diagnóstico da realidade da escola onde é feito um levantamento e análise de informações das dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, ou seja, é o momento de identificação da escola. Após isso, é preciso realizar um levantamento das concepções do coletivo da escola onde será discutido essas concepções em relação ao trabalho pedagógico como um todo, ou seja, é o momento de se estabelecer que identidade a nossa escola quer construir. E um outro ponto, que é imprescindível é a definição de estratégias, pessoas e ou grupos objetivando assegurar a realização das ações definidas pelo coletivo da escola, e por fim é preciso que no decorrer de todo o processo de construção do projeto a avaliação esteja presente como meio de verificação, correção e ajustes para que se chegue a uma definição dos trabalhos.

## **2.2 - PDE Escola**

Segundo manual o PDE-Escola compreende o plano de desenvolvimento da escola que utiliza uma metodologia de planejamento estratégico que busca perpassar por todos os processos da escola, desde o processo ensino e aprendizagem, clima escolar, a gestão de pessoas, resultados e infra estrutura.

Essa pesquisa busca entender a concepção de planejamento estratégico, seus impactos e eficácia que poderá produzir nos resultados educacionais da escola. E se a partir.

Segundo José Amaral em publicação do Ministério da Educação (2002) o PDE Escola surgiu como política pública com o objetivo de fortalecer a escola com ênfase na gestão escolar. O Plano de Desenvolvimento da Escola se iniciou em 1998 atendendo escolas das regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste e se desenvolveu através do FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola que era um Programa do Ministério da Educação financiado com recursos do FNDE/MEC e recursos de empréstimo tomado pelo governo federal junto ao Banco Mundial – BIRD. O projeto, portanto, foi apresentado às secretarias de educação tanto estaduais como municipais as quais selecionou as escolas mais prioritárias para a implantação da metodologia de planejamento estratégico e para a execução

do plano era firmado convênio entre as entidades executoras, ou seja, secretarias de educação e o MEC/FNDE que repassavam recursos financeiros para cada escola incluir no seu planejamento ações que contribua diretamente para a melhoria do desempenho dos alunos.

Até o momento as pesquisas realizadas com o intuito de levantar os impactos do PDE-Escola, não tem mostrado grandes resultados de desempenho acadêmico, apesar de já ter sido implementado por muitas escolas nas regiões norte, nordeste e centro oeste, desde 1999. Temos escolas com 10 anos desenvolvendo o projeto, que apresenta sem dúvida melhorias significativa, na organização, no trabalho em equipe, no compromisso com os profissionais da educação, e até mesmo a elevação dos índices, mas que ainda permanecem críticos.

Conforme uma pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) em 1999, sobre os resultados do PDE-Escola, constatou-se que com a implementação do projeto, melhorou a organização da escola, houve um maior envolvimento e compromisso dos professores e pessoal técnico nas ações da escola, aumentou a participação dos pais, melhorou o clima escolar e os indicadores educacionais da escola.

Segundo Antonio Carlos da R. Xavier e José Amaral Sobrinho, autores do manual do PDE-Escola, a escola como organização terá sucesso quando conseguir administrar seus componentes e recursos de modo a fazer certo as coisas (eficiência); fazer as coisas certas (eficácia); fazer certo as coisas certas (efetividade) (...) A escola para ser administrada como uma organização, como um sistema, precisa planejar, organizar-se, ter uma forte liderança e controle das ações, dos processos e dos diferentes recursos que podem viabilizá-la. O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), segundo seus autores vem a ser um moderno instrumento de planejamento.

Segundo o Manual de Normas para Financiamento de Projetos Educacionais no Âmbito do FUNDESCOLA o projeto foi desenvolvido até 2005, somente nas escolas públicas das regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, a partir de 2006 essa política educacional se expandiu para escolas de outras regiões, e em 2007 foi lançado para todo o país como um instrumento para auxiliar as escolas na melhoria do IDEB conforme Resolução 55 de 03/12/2007 que considera de grande importância o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) como parte do conjunto de estratégias previsto no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)

com o propósito de concorrer para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas do ensino fundamental regular que sejam consideradas prioritárias e que segundo Resolução 19 de 15/05/08 Art. 8º Às escolas públicas de ensino fundamental regular que, segundo avaliação das instâncias competentes do Ministério da Educação, não obtiveram satisfatório desempenho mensurado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e desde que as Entidades Executoras, às quais estejam vinculadas, tenham aderido ao Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação” e fornecido os dados relativos ao Plano de Ações Financiáveis – PAF, preferencialmente em sistema computadorizado desenvolvido e disponibilizado para esse fim, serão destinados recursos financeiros nas categorias econômicas de capital e custeio, por intermédio de suas Unidades Executoras, para implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola). No Art. 9º ainda esclarece que os recursos destinados à implementação do PDE Escola serão repassados, em parcela única anual, de acordo com o número de alunos matriculados no ensino fundamental regular extraído do censo escolar do ano anterior ao do repasse.

Vemos então como o PDE Escola se consolidou enquanto política pública para educação, se tornando uma metodologia que possibilita as escolas a trabalharem a sua gestão. De acordo o Manual do PDE (2006). o projeto é sistematizado na concepção de planejamento estratégico e deve ser implementado em 5 etapas: Preparação, Análise situacional, Visão estratégica, Plano de Suporte Estratégico, Execução, Monitoramento e Avaliação. Todas essas etapas proporciona visualizar e diagnosticar todo o passado e o presente e assim direcionar o futuro.

### 2.2.1 – Etapas de implementação

- Preparação

Na etapa de preparação ocorre o momento de sensibilização da equipe, estudo do manual e constituição do Grupo de Sistematização que conduzira todo o processo de implementação, é ainda nessa etapa que se define o coordenador do PDE.

- Análise situacional

A análise situacional é o diagnóstico que compreende a coleta e análise dos dados por meio de três instrumentos: o instrumento 1 referente ao perfil e funcionamento da escola; o instrumento 2 refere-se a análise e pontuação dos critérios de eficácia que são: Ensino e aprendizagem, Clima escolar, Pais e Comunidade, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Infra-estrutura e Resultados, esses critérios são considerados determinantes para o sucesso da eficácia escolar; e o instrumento 3 é a avaliação estratégica da escola onde será definido as variáveis do ambiente interno como as forças e fraquezas e as variáveis externas que são as oportunidades e ameaças. Assim é possível a escola saber em que situação está e planejar como ser no futuro. Nesse momento a escola levantara seus problemas e as suas causas e buscará realizar seu planejamento com o propósito de atacar as causas para que de fato seus problemas sejam resolvidos e não seja apenas estabelecido medidas paliativa que corrige momentaneamente, mas que sejam medidas consistente capaz de solucionar definitivamente os problemas.

- Visão estratégica

Nessa etapa a escola expressa a sua percepção do passado e do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro e para isso será preciso definir a visão estratégica e o plano de suporte estratégico. A visão estratégica possui quatro componentes que são: valores, visão de futuro, Missão e Objetivos Estratégicos. Os valores representam as convicções dominantes, as crenças básicas que permeiam todas as atividades e relações existentes na Escola e da Escola com os beneficiários internos e externos. A visão de futuro define o que a escola pretende ser no futuro, e essa definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na escola. A missão por sua vez é uma declaração sobre o que a escola é, sua razão de ser e os serviços que presta. Os objetivos estratégicos são os alvos a serem perseguidos em um determinado período de tempo devendo ser

ligados diretamente à visão e que direcionarão o trabalho da escola, são de natureza qualitativa e dizem o que estrategicamente a escola deve trabalhar.

Ainda dentro da visão estratégica é preciso se construir o plano de suporte estratégico, esse plano deve ser composto pelas estratégias, metas e planos de ação com definição de responsabilidades. Sendo que as estratégias definem o caminho a seguir baseado nas causas elencadas no diagnóstico para a realização dos objetivos estratégicos. Quanto às metas indicam os resultados a serem alcançados, elas devem ser específicas, realistas e mensuráveis. E o plano de ação é o detalhamento das metas em ações, ou seja, o plano deve definir o que fazer para se alcançar à meta, especificar prazo de início e término, ter responsável, resultado esperado e indicador. Com a definição do plano de ação conclui-se a 3ª etapa do planejamento estratégico, ou seja, conclui-se a elaboração do plano.

- Execução, monitoramento e avaliação

A 4ª e na 5ª etapa ocorrem simultaneamente a partir da elaboração do plano é preciso que ao mesmo tempo em que executamos o que foi planejado, também monitoramos e avaliamos os resultados alcançados. Para o monitoramento é recomendado reuniões sistemáticas e relatórios de realização das ações.

Portanto, percebemos que no desenvolvimento de todas essas etapas, o que se busca fazer não é apenas definir teorias e conceitos, mas ações concretas do que é possível dentro da governabilidade de cada escola desenvolver e provocar mudanças e alcançar os resultados propostos.

### **2.3 – Conselho Escolar**

Os conselhos escolares são órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. (Conselhos Escolares Democratização da escola e construção da cidadania. MEC/SEB 2004.)

Podemos ressaltar que o conselho escolar traz uma importante contribuição para a democratização da escola e a construção da cidadania. Pois a participação de vários agentes como professores, funcionários administrativo, pais, alunos e a comunidade em geral contribui para o fortalecimento da gestão escolar, garante o

estabelecimento da autonomia e fazer valer os direitos e deveres, efetivando assim os interesses coletivos.

Os conselhos estão embasados nas leis, a começar da Constituição Federal de 1988 que no seu artigo 206 destaca que a gestão deve ser democrática no ensino público, assim também a LDB ressalta e afirma no art.14 que cada sistema de ensino definirá as normas de gestão democrática tendo a participação das comunidades escolar e local nos conselhos.

Portanto, entende-se que, o conselho representa avanços para o processo educacional brasileiro, representa um organismo de discussão, participação da comunidade escolar nas decisões, trazendo a co-responsabilidade dos membros na construção das políticas voltadas para o pedagógico, administrativo e o financeiro permitindo assim uma melhor organização e gerenciamento de acordo com o cotidiano e contexto em que a escola está inserida.

É vital o funcionamento dos conselhos, pois as funções: deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora são importantíssimas para o processo democrático, pois, um conselho escolar constituído e atuante possibilita avanços e vantagens significativas que irá nortear as ações e as decisões tomadas em conjunto, facilitando a resolução de problemas, a transparência na gestão e um maior compromisso com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

### **2.3.1 – Atribuições e Funcionamento dos Conselhos**

A atuação dos conselhos é fundamental em todo o processo educacional., e no desenvolvimento de suas ações, este precisa compreender a sua real função e os aspectos relevantes que devem ser trabalhados e exercitados na prática da gestão democrática colegiada. Conforme publicação do Ministério da Educação através da Secretaria de Educação Básica em 2004 o caderno: Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania aponta algumas atribuições dos conselhos escolares e dentre essas podemos apontar aquelas que acreditamos ser as mais necessárias para garantir o funcionamento.

Podemos destacar que existem alguns pontos importantes e imprescindíveis, para uma boa atuação do conselho escolar, sendo que em primeiro plano é entender a sua função político-pedagógica, que é de acompanhar no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem participando desde a implementação e planejamento do projeto político pedagógico, bem como durante sua execução, realizando acompanhamento e avaliação, para possibilitar correções e ajustes caso seja necessário e assim poder construir uma educação democrática, emancipadora e de qualidade.

Além de acompanhar o processo ensino e aprendizagem, bem como da atuação direta na elaboração do Projeto Político Pedagógico, destacamos ainda como atribuições do conselho:

- Convocar assembléias gerais da comunidade escolar;
- Elaborar o regimento interno do conselho escolar;
- Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada à legislação vigente;
- Participar da elaboração do calendário escolar, no que competir a unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais, tendo em vista o processo avaliativo;
- Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar.

Esses são pontos importantíssimos de atuação dos conselhos que precisam ser de fato trabalhados para que se consiga atingir a qualidade social e autonomia da escola, as assembléias garantem momento de discussão e propiciam espaços de relações sociais e a definição de políticas, projetos e ações. É preciso também que o conselho esteja de fato instituído e tenha suas normas e regras. Por sua vez também é imprescindível a participação do conselho nas questões pedagógicas e administrativas deliberando sobre essas áreas e contribuindo para o fazer

pedagógico. Além disso, a função fiscalizadora se faz necessário para garantir transparência e melhor aplicação da legislação e aplicação dos recursos.

O conselho escolar, como órgão consultivo, deliberativo e de mobilização precisa lidar com as diferenças que envolvem os sujeitos que participam do processo educacional, pois o respeito ao pluralismo cria condições para o desenvolvimento das potencialidades e garante um ambiente democrático.

Um dos desafios que se apresentam ao Conselho Escolar é aprender a construir uma forma de lidar com as diferenças que marcam os sujeitos que estão envolvidos no processo educativo, garantindo não somente o respeito a essas diferenças, mas abrindo espaço para que cada um possa demonstrar e ser atendido nas suas necessidades e potencialidades. Lidar com as diferenças não é aceitar as desigualdades sociais.

Conforme é abordado na citação acima, o conselho é um espaço de respeito às diferenças, é um espaço para ser debatido as diversas idéias e concepções, dando o devido respeito e valor à pluralidade de idéias e diante desse processo de construção, chegar a um denominador que possa atender melhor a todos os cidadãos. O conselho, portanto, é primordial para a construção de uma gestão democrática.

### **3 – RELATO E ANÁLISE DE EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, PDE ESCOLA E CONSELHO ESCOLAR NA ESCOLA**

Em uma pesquisa realizada com profissionais de várias escolas estaduais de Araguaína Tocantins, foram realizados os seguintes questionamentos: se os professores participaram ativamente da elaboração do projeto político pedagógico, e se o mesmo é utilizado na escola e é atualizado periodicamente e também se a escola percebeu melhorias nos seus resultados educacionais. Diante desses questionamentos observou-se que 60% dos entrevistados disseram que os professores participam da elaboração do projeto, bem como o mesmo é utilizado na escola, 100% disseram que o projeto é atualizado periodicamente, ou seja, todos os anos são revisados e quanto aos impactos positivos 80% disseram que houve melhorias principalmente nos indicadores de aprovação e na redução da evasão escolar.

Com relação ao conselho escolar foi perguntado aos entrevistados o seguinte: o conselho escolar é formado por representantes de toda a comunidade escolar inclusive por alunos? E o conselho tem normas de funcionamento definidas e conhecidas por todos? A atuação do conselho tem proporcionado uma melhor organização dos processos escolares e contribuído para a gestão democrática? Diante dessa pesquisa os resultados foram que 75% disseram que sim o conselho contempla toda comunidade escolar e também alunos, 65% disseram que o conselho escolar tem normas conhecidas por todos e para 90% o conselho tem contribuído para organizar melhor os processos e estabelecer a gestão democrática, e assim dar mais autonomia às escolas.

Conforme AMARAL (2002) Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Educacionais em 1999 sobre a implementação do PDE nas escolas revelou que houve avanços significativos com o projeto que tem como princípio o planejamento estratégico. Os resultados mostraram que no contexto escolar houve:

- Melhor organização da escola
- Maior conhecimento da escola por parte da equipe escolar
- Maior envolvimento e compromisso dos professores e pessoal técnico
- Maior descentralização das decisões no âmbito da escola
- Maior participação dos pais

- Maior visibilidade da escola
- Melhoria do clima escolar
- Melhoria das práticas docentes

Numa amostra da avaliação do desempenho dos alunos (SAEB - pesquisa sobre desempenho dos alunos – SAEB 2000) e no levantamento feito pela Coordenação de Gestão, em 2001, em setenta e oito (78) escolas, que estava há três anos implementando o Plano de Desenvolvimento da Escola, mostra melhoria na taxa de aprovação. A média de pontos dos alunos de escolas com o PDE no teste de português, foi 53.2, enquanto os colegas das escolas sem o plano tiveram média 51.1. No teste de matemática, a média dos alunos de escolas com o PDE foi 57.6 e dos estudantes das demais escolas, 55.0. A média final em português dos estudantes em escolas com PDE é 6.4. Nas outras escolas a nota foi 6.1. O mesmo aconteceu em matemática: média final de 6.2 nas escolas com PDE e 5.9 nas escolas que não elaboraram seu plano de desenvolvimento. Nas escolas com PDE, o percentual de reprovação foi de 5.6%, enquanto nas demais escolas o percentual de alunos reprovados foi de 8.8%.

Também em um levantamento realizado a partir de uma auto avaliação coordenado pela SECAD/MEC e disponível no SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle, foi possível observar como esses três instrumentos tem sido trabalhado nas escolas de forma articulada. O Projeto Político Pedagógico com o PDE Escola e a atuação do Conselho Escolar têm sido considerados mecanismos que propiciam melhoria educacional nas escolas. Partindo dessa premissa quanto à importância que tem esses três instrumentos para a escola e considerando que é imprescindível que os mesmos estejam alinhados e articulados, fizemos uma análise de algumas questões em 8 escolas, sendo 3 escolas municipais de Araguaína e 5 escolas da rede Estadual do Tocantins e que apresentaram a seguinte situação:

Numa escala de 1 a 5 considerando que:

- 1-Nunca ou muito fraca
- 2-Raramente ou fraca
- 3-Às vezes ou regular
- 4-Na maioria das vezes
- 5-Sempre ou muito bom

- A escola tem uma Proposta Pedagógica que orienta o processo de ensino e aprendizagem  
37,5% apresentaram nota 3; 37,5% apresentaram nota 4; 25% nota 5
- A escola tem objetivos e metas definidos na Proposta Pedagógica, para cada série ou ciclo e disciplina, de acordo com os parâmetros curriculares adotados.  
50% apresentaram nota 3; 37,5% nota 4 e 12,5% nota 5
- As etapas e níveis de aprendizado a serem alcançados pelos alunos estão claramente definidos na Proposta Pedagógica  
87,5% apresentaram nota 3 e 12,5% nota 4
- A escola dispõe de um Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas  
12,5% apresentaram nota 2; 75% nota 3 e 12,5% nota 5
- O Conselho funciona de maneira permanente  
12,5% apresentaram nota 2; 37,5% nota 3 e 50% nota 4
- O conselho realiza reuniões sistemáticas  
12,5% apresentaram nota 2; 50% nota 3 e 37,5% nota 4
- Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo conselho  
100% apresentaram nota 3

Numa pontuação de 1 a 5 considerando que:

1-Não conheço o assunto ou não sei opinar

2-Discordo totalmente

3-Discordo parcialmente

4-Concordo parcialmente

5-Concordo totalmente

- Existe coerência entre o Projeto Pedagógico e o PDE Escola  
100% apresentaram nota 5
- O PDE Escola realmente ajuda a escola a definir objetivos, metas e ações, de modo a realizar o seu Projeto Pedagógico  
100% apresentaram nota 5
- O PDE Escola pode efetivamente auxiliar a escola a melhorar o seu desempenho e os resultados no IDEB

100% apresentaram nota 5

- As ações do PDE Escola estão contribuindo para implementar rotinas e processos mais eficazes

12,5% apresentaram nota 4 e 87,5% nota 5

Essas escolas analisadas foram escolas consideradas prioritárias em 2005 por estarem com seu IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, baixo e que nos anos posteriores em 2007 e 2009 apresentaram índices melhores, aumentando assim o seu IDEB e superando as metas projetadas pelo MEC. Nessas 8 escolas analisadas detectamos que o acréscimo do índice foi de 0.3 a 1,7 pontos de 2007 para 2009 e tendo uma escola atingindo sua meta de 2019 e 1 escola alcançado sua meta de 2013 e 3 escolas conseguiram atingir o que estava projetado para 2011 e apenas 3 ficaram dentro da sua meta estipulada, ou seja mais de 62% das escolas analisadas conseguiram ter um desempenho superior ao previsto.

A partir dos resultados da auto avaliação e de algumas pesquisas mostradas sobre os impactos e efeitos que o projeto político pedagógico, o PDE Escola e o Conselho escolar produzem numa gestão escolar podemos dizer que algumas conclusões podem ser ressaltadas, tais como:

- As escolas só conseguiram melhorar seus indicadores porque tiveram a ajuda de instrumentos que possibilitou a identificação de seus principais problemas
- Os problemas são compartilhados pela equipe escolar;
- O trabalho é descentralizado;
- Todas as escolas realizaram um planejamento onde foi definido os objetivos, metas e ações;
- Está definido no Projeto Político Pedagógico o quanto e o que é preciso ensinar em cada série ou ano;
- O conselho escolar participa não apenas dos processos que envolvem a gestão, mas também do ensino aprendizagem;
- A comunidade escolar é mais participativa, pois ela é envolvida desde o processo de construção dos projetos;
- O Projeto Político Pedagógico, o PDE Escola e o Conselho escolar quando são colocados em prática, tornam as rotinas e os processos mais eficazes, melhora a gestão e o pedagógico e envolvem toda a comunidade escolar e isso faz com que

todos se sintam responsáveis pelos resultados educacionais e com isso o trabalho é intensificado e os resultados tendem a aparecer.

Diante do estudo apresentado chega – se a um entendimento de que apesar de serem instrumentos distintos o Projeto Político Pedagógico, o PDE escola e o Conselho escolar são complementares e possuem princípios básicos característicos de uma política democrática, como a descentralização, o trabalho coletivo e participativo, espaço para discussões, planejamento de ações, acompanhamento dos indicadores, melhor aproveitamento do tempo e dos espaços pedagógicos, transparência nas decisões e processos da escola.

Portanto, podemos perceber que tanto o Projeto Político Pedagógico, como o PDE Escola e o Conselho Escolar são mecanismos que podem contribuir para que a gestão escolar seja de fato democrática, possibilitando melhorar os resultados e serviços prestados pela escola.

## CONCLUSÃO

Diante do estudo em questão chegamos ao entendimento de como é importantíssimo e fundamental a escola se utilizar de instrumentos e mecanismos para a organização de seus processos. Vimos então, que já temos boas metodologias que podem ser implementadas pelas escolas com respaldo e amparo na legislação educacional como O Projeto Político Pedagógico, O Conselho Escolar e o PDE Escola.

Vimos que a gestão tem um papel importantíssimo no contexto escolar, pois é através dela que se planeja e organiza os processos. Percebemos que a gestão é um meio e não um fim em si mesmo, ou seja, é através desse caminho que a escola poderá implementar melhores práticas educacionais e propiciar uma melhor aprendizagem efetiva e conseqüentemente, promover maior desenvolvimento social e contribuir também na formação de cidadãos mais conscientes da sua capacidade de vencer os desafios dessa sociedade globalizada.

Entendemos que o Projeto Político Pedagógico vem como documento norteador do trabalho da escola, pois abrange a dimensão pedagógica, administrativa, financeira e jurídica, ou seja, envolve todos os processos necessários imprescindíveis para que a aprendizagem do aluno aconteça. É um projeto construído coletivamente com a participação da equipe escolar e da comunidade local, onde se busca o pleno exercício da autonomia e o estabelecimento da gestão democrática e efetiva.

Por sua vez o Conselho Escolar quando instituído nas escolas, possibilita maior discussão dos processos, maior participação da comunidade tanto interna como externa, promove a co-responsabilidade dos membros na construção e definição das políticas e diretrizes que conduzirão a escola, maior transparência e controle dos processos, pois o conselho tem as funções, deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, legitimando assim a gestão democrática nas escolas públicas.

Percebemos também que o PDE Escola é uma metodologia de planejamento estratégico que a partir de um diagnóstico, a escola prioriza seus principais

problemas buscando entender as causas dos mesmos e assim no seu planejamento são realizado ações para atacar as causas e assim eliminá-las para a resolução de seus problemas e possibilitar o alcance de seus objetivos e metas que propiciará a escola a chegar a sua visão estratégica e a organizar suas rotinas e acompanhar seus resultados educacionais.

Analisamos que são três ferramentas distintas, mas que se interagem e se articulam para a organização de todos os processos escolar e que se forem bem trabalhados conseguem oferecer resultados satisfatórios, como melhor organização da escola, melhores práticas pedagógicas, trabalho descentralizado, maior participação da comunidade escolar e conseqüentemente melhor indicadores educacionais como pudemos observamos numa pequena amostra feita através do SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle disponível na internet onde detectamos avanços reais em oito escolas públicas que utilizando esses instrumentos conseguiram obter êxito nos seus resultados, tanto na sua avaliação interna como em avaliação externa do Ministério da Educação, aumentando o seu Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Portanto, é notório que essas escolas fortaleceram a sua gestão, demonstrando efetividade no seu trabalho.

Concluimos então, que gestão escolar democrática é possível ser implementada, e que o Projeto Político Pedagógico, o PDE Escola e o Conselho Escolar, podem contribuir significativamente para a consolidação desse processo, pois são instrumentos que tem elementos, capazes de promover um trabalho coletivo, descentralizado, transparente, articulação dos processos, responsabilidade compartilhada, enfim garantir qualidade educacional, fortalecimento institucional e o pleno funcionamento da gestão democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo; Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Lei nº 9.394, de 23 de dezembro de 1996. Brasília/DF, 2004.

Xavier, Antonio Carlos da Ressurreição, Amaral Sobrinho José. Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, 3ª Ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?, módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MEC/SEE/DPEF/FUNDESCOLA/FNDE. Normas para financiamento de projetos educacionais no âmbito do FUNDESCOLA. Brasília, 2003. 174p.

Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília v.19 nº75 189p. jul.2002.

LÜCK, Heloísa. *Metodologia de Projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

VASCONCELOS, C. dos S. Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo – elementos metodológicos para a elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). Projeto político-pedagógico da escola. Campinas: Papirus, 1995.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Plano de Desenvolvimento da Escola. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2000.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/elaboração Genuíno Bordignon. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 59p.

SISTEMA INTEGRADO DE MONITORAMENTO EXECUÇÃO E CONTROLE. Disponível em <<http://simec.mec.gov.br/pdeescola>>. Acesso em 26 out. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação:** atuais tendências novos desafios. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.