

## ANAIIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

### GESTÃO COMPARTILHADA ENTRE O CONSELHO ESCOLAR E A ESCOLA PÚBLICA CLASSE 01 NO ITAPOÃ – DF

SOUZA, Nilcelene Rodrigues de<sup>1</sup>  
BORBA, Any Patrícia<sup>2</sup>

#### RESUMO

Neste artigo buscou refletir sobre a relevância do Conselho Escolar e a gestão compartilhada entre o Conselho Escolar e a escola pública. Verificou-se que o Conselho Escolar é a porta de entrada que permite ação autônoma na prática das tarefas desenvolvidas, como mola propulsora para o desenvolvimento educacional, embasado na Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Assim, o objetivo deste artigo foi analisar a participação da sociedade na gestão escolar, e contribuir no debate sobre a importância do colegiado na implementação das ações na escola de classe 01 em Itapoã-DF. A complexidade das ações está em trabalhar em conjunto dividindo as responsabilidades, porque cada um pode fazer a diferença quando entende a função do Conselho Escolar. Utilizou-se como metodologia, a revisão bibliográfica e webgráfica para respaldarem e aprofundarem as reflexões acerca do assunto. Após as leituras os resultados obtidos foram discutidos com base nos teóricos estudados, verificou-se que, o Conselho Escolar é instrumento que contribui para as melhorias na escola sendo uma ponte para a gestão compartilhada. Mas, para que isso ocorra é necessária reflexão coerente, onde tais representantes sejam realmente comprometidos eticamente na prática e em suas ações diante da sociedade nas tomadas de decisões. O Conselho Escolar é peça fundamental para o desenvolvimento educacional e um elo de cooperação rumo ao desenvolvimento esperado, com autonomia, onde atuem com propostas, acompanhando e ao mesmo tempo fiscalizando como sujeitos ativos na cidade onde está inserido.

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia-UNOPAR VIRTUAL/Especialista em Metodologia do Ensino Fundamental- da UNUEAD-UFG/ Especialista em Psicologia Organizacional pela Faculdade do Meio Ambiente e de Tecnologia do Negócio /Especialização à Distância em Gestão Pública Municipal da UNUEAD-UEG.

<sup>2</sup> Professora Orientadora; Assistente Social, Mestranda no Programa do Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

**Palavras-Chave:** Conselho Escolar. Gestão Compartilhada. Participação Cidadã-Autonomia. Desenvolvimento Educacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O ensino público municipal mudou significativamente, com os avanços que permitiram melhorias fundamentais proporcionando aos alunos um ensino mais consistente. A escola classe 01, da Regional do Itapoã-DF (RAXXVII), vivenciou diferentes experiências desde quando a cidade começou a ser formada.

A criação do Conselho Escolar proporcionou um ambiente educacional participativo com ações voltadas para o bom funcionamento do desenvolvimento da gestão compartilhada, onde todos são essenciais, trabalhando para desenvolverem seus papéis nas tomadas de decisões e nas implementações das políticas públicas na escola.

Assim, verificou-se que é possível desenvolver atividades descentralizando, subsidiando o diretor na busca da qualidade da atuação da escola e na conquista da autonomia. O Conselho Escolar pode ser ferramenta aliada na gestão da escola.

Este artigo teve como objetivo geral. Analisar a participação da sociedade na gestão Escolar, contribuindo no debate sobre a importância do colegiado na implementação das ações na escola classe 01 no Itapoã-DF.

Embasado, nos seguintes objetivos específicos: Analisar a formação, função a atribuição do conselho escolar, reconhecer a conquista da autonomia das instituições educacionais, analisar a importância do conselho escolar no desenvolvimento educacional.

A importância deste artigo foi verificar se o Conselho Escolar realmente age no contexto escolar, e como são formadas, suas atribuições, para a conquista da autonomia, os degraus galgados para pertencer ao conselho e de sua influência no desenvolvimento educacional.

O artigo foi fundamentado na revisão bibliográfica e webgráfica para poder

aprofundar e fundamentar, com o intuito de analisar se a participação dos conselheiros na gestão compartilhada contribui para que ocorra realmente o desenvolvimento educacional almejado.

Finalmente, o Conselho Escolar é um instrumento valiosíssimo na cooperação com os representantes da escola na busca de melhorias que contribuam para que o desenvolvimento educacional ocorra de fato, de forma espontânea, com competência e com qualidade, beneficiando a toda demanda que dela precise.

## **2 A ESCOLA CLASSE 01 E A FORMAÇÃO DO CONSELHO ESCOLAR.**

A escola classe 01, localiza-se na Região do Itapoã- DF (RAXXIII), uma cidade no entorno de Brasília. Originou-se da invasão de um espaço público, por famílias oriundas de outros Estados. Enfrentaram todas as dificuldades possíveis nesse início, falta de infra-estrutura, despejo, perdas dos barracos. Porém, eles resistiram e reocuparam o lugar.

Na década de 1990, a união dos invasores em reconstruir seus barracos levou a um crescimento assustador e desordenado, trazendo serias consequências prejudiciais a população, preocupado, o Governo do Distrito Federal, disponibilizou verbas e máquinas para as obras emergências.

Oferecendo melhorias na cidade como: o escoamento das águas da chuva, posto de saúde, posto policial, escola para atender a nova demanda, asfalto, restaurante popular, calçadas e efetivação dos direitos sociais previstos na Constituição de 1988 tão fundamentais ao atendimento das necessidades básicas da nova cidade em formação.

Além disso, hoje, a cidade do Itapoã-DF, é bem estruturada, com postos de saúde, vários comércios em diferentes pontos da cidade, sistema de esgoto, limpeza das vias públicas, coletas de lixo, escolas públicas com escola de educação infantil-ensino, fundamental e médio, legalização dos lotes doravante invadidos, conta com mais de cem mil habitantes. (GDF. PRTAL DO CIDADÃO. RAXXVII, 2012).

Entretanto, com o crescimento rápido, e inesperado, sem planejamento tão necessário surgiram os problemas que normalmente acompanham todo processo de desenvolvimento, como: o aumento da marginalidade, prostituição infantil uso discriminados de drogas ilícitas se faz presentes no cotidiano da cidade.

O desenvolvimento precisa ser equilibrado, planejado, com ações integradas de setores para que não seja uma cidade com carências socioeconômica em extremo, pois quanto mais pobres e distantes da efetivação das políticas públicas, mais violento se torna o lugar.

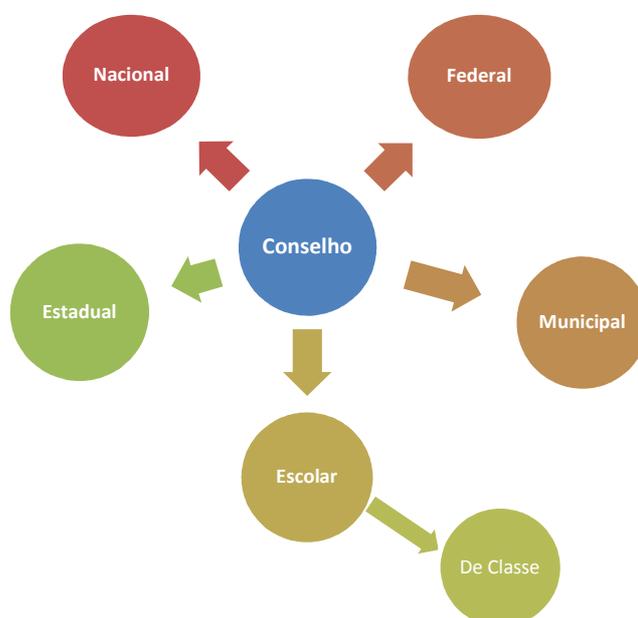
O desenvolvimento local é um processo de integração dos diversos setores produtivos com os setores sociais- culturais, incentivando o empreendedorismo, apoiando o micro e pequeno empreendimento e criando um ambiente favorável ao surgimento de novos empreendimentos que geram rendas e riquezas para as populações de localidades com baixos índices de desenvolvimento. Com o desenvolvimento local se busca melhorar a qualidade de vidas das comunidades [...] (SEBRAE-BA, 2000, p.1).

Todo crescimento populacional implicam em mudanças e consequências boas e ruins, isso porque, é preciso agir rapidamente com decisões, e planejamentos de ações, execuções de atividades, de recursos financeiros e de políticas públicas no decorrer do processo. Com o crescimento desenfreado e pela exigência legal advinda da promulgação da Constituição Federal 1988, trouxeram a necessidade de mecanismos, onde fosse possível a participação de todos numa gestão diferente, dando margem para a criação de Conselhos, assegurado em lei.

A Constituição Federal de 1988, no Capítulo que trata da Educação, apresenta no seu Artigo 206 os princípios que devem pautar o ensino nos Estabelecimentos da rede pública. Dentre esses princípios destaca-se a “gestão democrática”, [...] e, tão enfatizado a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e do Plano Nacional da Educação, aprovado em 2001. (MEASSI; ALMEIDA, 2012, P. 2).

Nos Conselhos há a hierarquia bem dividida e bem organizada que dão respaldo as ações de cada um, pois, veio como uma porta de entrada para a participação diferente seguimentos onde a escola se torna acessível. Vejamos a representação hierárquica dos conselhos abaixo.

**Figura 1:** Apresentação hierárquica dos conselhos



Fonte: SOUZA/ 2012.

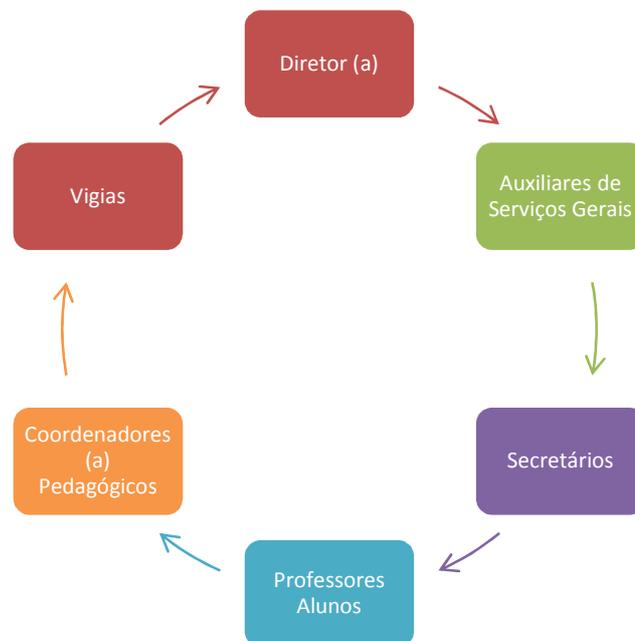
Segundo Meassi e Almeida (2006), na década de 1980, surgiram no cenário da educação os Conselhos Escolares no processo da redemocratização do Brasil, quando a sociedade civil organizou-se e tornou-se participativa, Conselho Escolar é:

Um organismo colegiado composto pela representação de estudantes, pais, professores, funcionários e comunidade local, tendo o diretor escolar como membro nato, com responsabilidade compartilhada de gestão da escola, gerando uma nova forma de administração onde as decisões são integradas e coletivas. Constitui-se em um lugar de participação; um espaço de discussão, negociação e encaminhamento as demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. É também uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca

construir uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (ALMEIDA, 2004, p.23).

Existe um elo de cooperação e de descentralização nas ações do Conselho Escolar, onde todos os envolvidos têm capacidade para atuarem ativamente nas tarefas pré- estabelecidas pelo Conselho Escolar. A escola está organizada como mostra a figura abaixo, pelos seguintes atores.

**Figura 2:** Organização Escolar



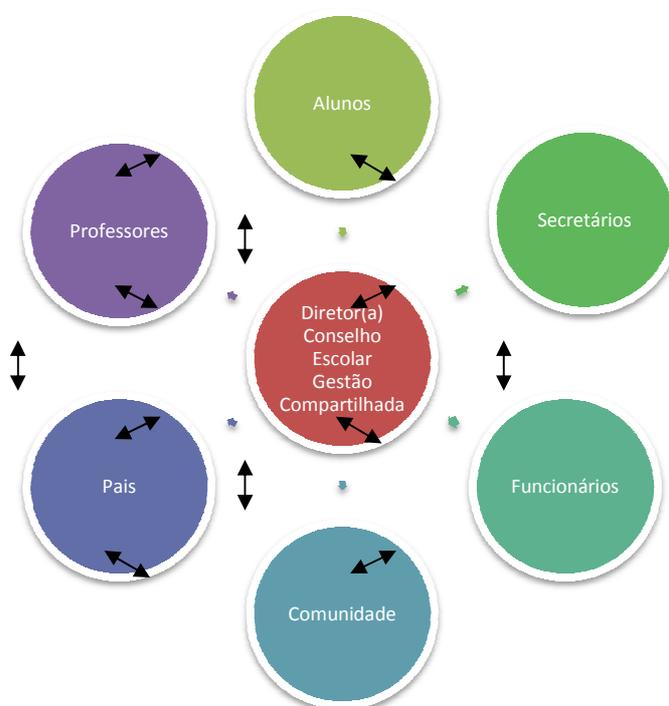
**Fonte:** SOUZA/ 2012.

Por isso é importante que o Conselho Escolar se faça presente na realidade da escola pelo fato de contribuir com a inteiração, dinamismo na esfera pública.

[...] a participação, quando ocorre na esfera da vida pública, efetiva-se como ação política. Participar politicamente é ser, fazer e tomar parte de algo para além de nossos interesses pessoais; é refletir, questionar e transformar a realidade visando o bem de todos. Essa práxis requer que o cidadão aprenda a pensar e agir coletivamente. Isso não significa que todos pensem da mesma forma ou contemplem as mesmas perspectivas e valores, mas que o Conselho desenvolva sua identidade coletiva (ALMEIDA, 2004,...)

A criação do Conselho Silva; Neto, (2007, p.18). “Contribui de várias formas para descentralizar as ações no ambiente escolar, pois ele é o instrumento que compõe o compartilhamento do poder e, desse modo, a ação conjunta descentraliza o individualismo na gestão de nossas escolas públicas”. Ficando assim representado.

**Figura 3:** Construção do Conselho



Fonte: SOUZA/ 2012.

Entretanto, trabalhar em conjunto segundo, Oliveira; Araújo (2008), requer habilidades, competências, na gestão compartilhada é fundamental conduzir, promover a fraternidade nos trabalhos, nas decisões, nos planejamento, faz-se necessário a unidade na adversidade, sendo cada um diferente, mas pode-se pensar e agir conjuntamente, principalmente quando as decisões envolvem as melhorias na escola.

### 3 AS FUNÇÕES E AS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO ESCOLAR NO CONTEXTO DA ESCOLA.

Para muitos o trabalho voluntário é a oportunidade de ajudar de maneira mais presente, por isso, é interessante conhecer as funções expostas no quadro abaixo e as atuações do Conselho Escolar.

FUNÇÃO NOMATIVA	Orienta e disciplina ações e procedimentos do cotidiano escolar, por meio de normas, diretrizes e indicações de possibilidades sobre atitudes e comportamentos da/na comunidade escolar;
FUNÇÃO DELIBERATIVA	Quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas
FUNÇÃO CONSULTIVA	Quando têm um caráter de assessoramento, analisado as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
FUNÇÃO AVALIATIVA E FISCALIZADORA	Quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
FUNÇÃO MOBILIZADORA	Quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação

**Fonte:** BRASIL/ MEC/ Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares/ 2004.

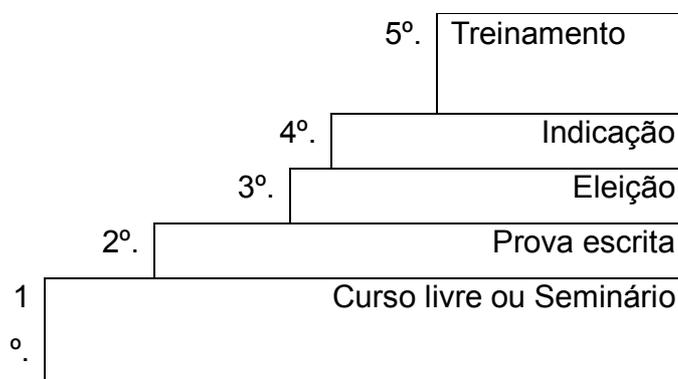
O Conselho escolar tem ações específicas para orientar a sua atribuição, trabalha com agenda própria, as quais são predeterminadas com assuntos pertinentes a realidade da escola. As principais são:

- Reuniões ordinárias periódicas;
- Reuniões extraordinárias/ assuntos urgentes;
- Assembleia Geral/ Bimestral;
- Elaborar o calendário/ Seguir;
- Convocação por escrito/ para assembléia;
- Permitir o acesso a todos;
- Mandatos de quatro anos

Uma das principais ações do conselho escolar é dar continuidade as decisões do mandato anterior, pois é necessário pensar ações a logo prazo, sempre com objetivo de promover a participação da sociedade nas decisões tomadas no espaço escolar.

Para participar do Conselho escolar, existem degraus que precisam ser galgados. Existem exigências as quais todos devem participar para conhecer melhor o trabalho o qual vão desenvolver.

1. Fazer um curso livre ou participar de um seminário voltado para a área educacional.
2. Fazer uma prova escrita com questões de conhecimento gerais e específicas.
3. Ser eleito pela comunidade.
4. Ser indicado.
5. Passar pela capacitação (Treinamento para poder ocupar o cargo). Exemplificado desta forma.



Depois de percorrido todos os degraus, finalmente, são empossados para contribuir, sempre direcionados a transparência, visando à educação de qualidade engajados com o Estado, o Município, a escola e a comunidade, valorizando a gestão compartilhada, gerando dinamismo nas ações na escola.

## **4 O CONSELHO ESCOLA E A SUA IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL.**

Sabe-se que mudanças nas relações sociais, judiciais e políticas aconteceram em todos os seguimentos da sociedade, na educação não foi diferente, a educação no Brasil passou e tem passado por diversas fases e constantes mudanças desde o início da colonização do brasileiro até os dias atuais. A participação popular foi um dos principais impulsionador para as mudanças acontecidas na legislação brasileira no que se refere ao processo educacional. Nesse íterim tornou-se responsabilidade do Estado, como nos relata a história, isso na década de 1930.

O sistema educacional foi estruturado em três esferas bem claras: Ensino Municipal, Ensino Estadual, Ensino Federal. Mais tarde, a nomenclatura ficou assim bem dividida, Ensino Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.(PETRARCA, 2008.).

O Estado passou a intervir diretamente na vida nacional, assumindo um caráter desenvolvimentista. As reformas administrativas na área educacional foram, portanto, acompanhadas do processo de construção do Estado o que permitiu a consolidação de um sistema unificado e segmentado. (ALMEIDA, 2007, p. 44-59).

Com essa abertura o Município assume a responsabilidade de administrar ensino na rede municipal, com base na Constituição de 1988, que ficou conhecida como Salles (2010) Constituição Cidadã chegou à defesa dos direitos dos cidadãos, estabelecendo mecanismos legais, como base de maior transparência, e estabelecendo visibilidade e autonomias aos municípios como ente Federativo diante da União e Estado – membros.

Na Constituição Federal de 1988. Estabeleceram em seu artigo 206 as normas nas instituições públicas, dentre esses princípios, destaca-se a importância da “gestão compartilhada e democrática”. Também com a criação e aprovação da Lei de Diretrizes e de Base da Educação Nacional na década de 1986 e do Plano Nacional de Educação, homologado agora bem recente, 200.

No desenvolvimento educacional a escola tem um grupo que realmente se preocupa em interagir de forma responsável, contribuindo para um ambiente transformador.

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão a participar da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (WEFFORT, 1985, p.99).

Esse processo desencadeou “a construção de uma nova cidadania como sujeitos portadores de direitos” (ROTHENBERG. 2005 p.3). O indivíduo passa a ter como direito a sua educação, como instrumento de sua formação e desenvolvimento. Em consonância, outros autores que se dispõem a discutir sobre a efetivação dos conselhos escolares “O Conselho deve dividir com a população a preocupação com a educação escolar municipal na busca de alternativas para os problemas existentes [...]” (GOMES, 2006, p.2).

Outros ainda acreditam para que o processo educacional se desenvolva é preciso: “O desenvolvimento exige das capacidades, dos conhecimentos, das competências e das habilidades dos profissionais da área”(JUAREZ. 2005 p.2).”

Quando se reflete sobre as melhorias na educação, é interessante levar-se em consideração que, o desenvolvimento educacional requer confiança, cooperação, cidadania e organização social. Para efetivação desse desenvolvimento é necessário que os agentes integrados estejam capacitados para assumir suas atribuições (JUAREZ, 2005).

Por isso o Conselho Escolar, é tão importante nesse processo, em

concordância Rezende (2009) diz que é necessário todos estejam coesos para a efetivação dos direitos da educação. Buscar melhores desempenhos dos conselheiros, gestores, diretores, professores, alunos, pais e a sociedade, é primordial para que a qualidade do ensino melhore no âmbito escolar, oferecendo condições de conhecimento intelectual, capacitando- o cada aluno para superação das suas deficiências e dificuldades na jornada estudantil.

Porém, para que o desenvolvimento ocorra faz-se necessário planejamento estratégico.

“O planejamento estratégico não trata de decisões futuras, trata do que haverá no futuro com base nas decisões presentes”. É interessante perceber que tanto o Conselho Escolar, como a escola podem atuar juntos com eficácia, mas, precisam de autonomia, dividindo as tarefas, e cada um cumprindo o seu papel tendo suporte nas decisões e deliberações. [...] os conselhos podem ter o poder de ação reforçado se tiverem a autonomia” DRUCKER, Apud SILVA. (2009, p.1).

Assim, percebe-se que o desenvolvimento educacional acontece quando há o envolvimento de todos os atores na busca de meios como subsidio a essas conquistas, cada envolvido fazendo a sua parte para que a educação seja realmente um agente de transformação, de conquistas na autonomia dos educandos e na qualidade dos conteúdos.

Portanto, quando se quer produzir algo que ajude o desenvolvimento de qualidade e competência, a participação de todos é de fundamental importância para a construção da educação almejada, o Conselho Escolar precisa ser híbrido, reforçando a necessidade da autonomia, na participação ativa, da cidadania e de propostas de ações coerentes e pertinentes a avanços significativos no cenário escolar e das políticas públicas relacionando a escola e todos os envolvidos como agentes participativos nas atividades coletivas.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo trouxe uma discussão a respeito do Conselho Escolar da escola classe 01 do Itapoã-DF como ele é estruturado e a sua organização como ferramenta de cooperação e articulação da sociedade nas conquistas, nas aquisições no âmbito escolar, agindo como parceiros e colaboradores nas suas funções contribuindo para que todos possam se envolver de alguma forma na vida escolar.

Este artigo buscou verificar que o Conselho Escolar é na realidade um instrumento que adere a gestão compartilhada, onde a comunidade pode participar auxiliando a escola municipal.

A adversidade corrobora para que o Conselho Escolar aja conjuntamente, nas suas tarefas, visando o melhor em todas as esferas de atuação do ambiente escolar, com resultados significativos para os educandos.

Com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que ampara a organização do Conselho Escolar, evidenciou que o cidadão pode pertencer e exercer sua cidadania em benefício da comunidade estudantil que acaba sendo o alvo das ações transformadoras de qualidade por meio do Conselho Escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A. **Noção de Capital Cultural é Útil para Pensar o Brasil?** In: PAIXÃO, L. et al. Sociologia da Educação. Petrópolis: Vozes, 2007, p.44-59.

ALMEIDA, João Alves. **Curso: Gestão Escolar: Gestão Administrativa. Módulo 01.** Disponível em: <<http://www.fundacaojoseeliastajra.org.br/gestao-administrativa1.asp>> Acesso em: 14 Mai. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC/SEB, 2004. 10v. Fórum Municipal dos Conselhos de Fortaleza.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa acional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** 2004. DERNOS.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

**Cartilha de Orientações Goiânia Ministério do Estado de Goiás**, 2010, p.24-26. Dispõe sobre, as diretrizes e da e da educação nacional, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) Acesso em 22 de Maio de 2012. GDF o portal do cidadão. Administrações Regionais - RAXXVII. Disponível em: <<http://www.itapoa.df.gov.br/>> Acessado em 12 de Abr. de 2012.

GOMES, Leda. **Gestão. Democrática da Educação**. Secretaria de Educação Básica. Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino. 2006, p.2.

JUAREZ, Paula. **Desenvolvimento & Gestão Compartilhada**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3093035CA1CC0D4C83257640006A272E/\\$File/NT00042956.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3093035CA1CC0D4C83257640006A272E/$File/NT00042956.pdf)> Acessado em: 29 de Mar. de 2012, p.2-14.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção I, p.

MEASSI, Nelci Olímpia; ALMEIDA, Janaina Aparecida Mattos. **A Construção do Conselho Escolar na Construção da Gestão Democrática**. [1988-?], p.2-4. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2086-6.pdf>> Acesso em 24 de Mar. de 2012.

OLIVEIRA, Maria Aparecida de e ARAÚJO, Paulo Cesar da Silva. **Uma Experiência de Sucesso em Gestão Comunitária**: Revista Gestão em Rede. Nº. 87. Agosto. 2008.p.7.

PETRARCA, Fernanda Rios. **Participação Política, Problemas Sociais e Atuação em Conselhos Gestores Municipais**. Barbarói. Santa Cruz do Sul, n. 28, jan/jun.2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Programa de desenvolvimento local: Projeto do SEBRAE-BA. Disponível em: <<http://www.ilhaboipeba.org.br/sebrae.html>>Acessado em: 28 de Mar.de 2012.

PROGRAMA, de **Desenvolvimento Local**: Projeto do SEBRAE-BA. Disponível em: <<http://www.ilhaboipeba.org.br/sebrae.html>>Acessado em: 28 de Mar.de 2012.

REZENDE, Antônio Paulo. SOARES, Edla. Martins, Paulo Henrique. **Conselhos Educacionais e Direitos Humanos: Diálogos da Contemporaneidade**. Brasília. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica: Secretaria especial dos Direitos Humanos, 2009, p.19.

ROTHENBERG, Danilo. Cidadania, **Conselhos Municipais e Mídia**. Universidade do Sagrado Coração. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Setembro, 2005, p.3.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010, P.16..

SILVA, Pâmela Kassidy de Oliveira; NETO, Antônio Cabral. **O Conselho Escolar Como Estratégia de Gestão Democrática**. 2007, p.18

SILVA, Wlademir Pinto. **Planejamento Estratégico, de Curto, Médio e Longo Prazo. 2009**. Disponível em: <9 em 22 de Mar. de 2012, P1.

WEFFORT, F. **Escola Participativa e Representativa Formal**. Petrópolis: VOZES, 1995, p.99.