

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA – PDE: O QUE MUDOU NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE TERESINA?

Adriana Lorena Mendes Crisóstomo - (UFPI)

GT 05: Estado e Política Educacional

Considerações Iniciais

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o Programa Fundo de Fortalecimento da Escola – Fundescola, enfatizando o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE e seu processo de implantação, expansão e consolidação nas escolas públicas do Piauí. O Fundescola – PDE, constitui-se no objeto de estudo da pesquisa que estamos desenvolvendo a qual pretende avaliar o impacto do PDE na gestão e organização do trabalho escolar. Partimos do pressuposto de que, para a compreensão de um fenômeno educativo, faz-se necessário que o processo de investigação leve em conta o contexto em que este fenômeno se origina.

Tendo em vista o PDE tratar-se de um objeto de política educacional, torna-se imprescindível, a análise de seus determinantes sociais, políticos, econômicos e ideológicos. Neste sentido, o presente trabalho apresenta uma breve reflexão teórica do contexto da implementação do Fundescola - PDE. Assim, a discussão terá como eixo as reformas educacionais no Brasil na década de 1990, focando essa discussão em torno das políticas de descentralização, haja vista que estas políticas constituíram, segundo estudiosos da área, o principal instrumento utilizado nas reformas educacionais.

O Contexto de Implementação do Fundescola - PDE

A década de 1990 definiu no cenário brasileiro uma movimentação intensa em torno das reformas educacionais. As tensões do passado sobre os objetivos, meios e fins aos quais a educação pública deve atender, são resgatadas de maneira emergente, tendo em vista a exigência do modelo neoliberal instaurado no Brasil e o processo de globalização da economia. Segundo Peroni (1999), o capitalismo, na tentativa de superar sua crise, estabeleceu como estratégias principais o neoliberalismo, a globalização e a reestruturação produtiva.

Neste sentido, revendo as lições do passado, as lutas pela redemocratização do país e a grande dificuldade das classes populares por uma educação pública de qualidade, são fatos que nos leva a refletir esse contexto, no qual a lógica neoliberal redefiniu o papel do Estado, propondo um Estado mínimo e descentralizado, objetivando diminuir a sua participação na economia e concedendo liberdade de manobra para os investimentos capitalistas, o que ocasionou a implementação de medidas no sentido de cortar os gastos públicos, privatizando os serviços públicos e reduzindo verbas para as políticas sociais. Vale ressaltar, segundo Peroni (1999), que o Estado mínimo proposto é mínimo apenas para as políticas sociais, pois, na realidade, o Estado é máximo para o capital.

No campo educacional, a redefinição do papel do Estado se materializou através das reformas educacionais, que tiveram como instrumento central de definição, neste período, as políticas de descentralização. Assim, as políticas educacionais implementadas nos anos de 1990 propõem uma reestruturação do modelo de gestão da educação pública. A tese da qualidade total existente no meio empresarial passa a ser implantada na gestão da educação como um modelo a ser perseguido no sentido de alcançar a qualidade no ensino público

Segundo Oliveira (1997), as reformas educacionais fundamentadas em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades, são congruentes com os compromissos assumidos pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990, em Jontiem, na Tailândia e na Declaração de Nova Delhi em dezembro de 1993 para o atendimento da demanda de universalização do ensino básico.

No entanto, essas proposições

Constituem-se em orientações administrativas, cujo referencial é a realidade desenvolvida nas empresas privadas. Na gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviços e descentralização dos recursos, posicionando a escola como núcleo do sistema (OLIVEIRA, 1997, p.90-91).

Vale ressaltar que o modelo de gestão da educação implementado nos anos de 1990, converge para as orientações do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), apresentado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), na medida em que, o referido Plano, apresentou uma mudança nos padrões da administração pública.

A alternativa do Plano Diretor ao romper com a administração pública burocrática foi a implantação da administração pública gerencial. “A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações” (BRASIL, 1995, p.21).

Conforme o Plano Diretor, na administração pública gerencial, a estratégia volta-se:

- 1- para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- 2- para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e
- 3- para o controle e a cobrança *a posteriori* dos resultados (BRASIL, 1995, P.22).

No que se refere à escola, é importante refletir que, nessa perspectiva de administração gerencial

A organização e a administração escolares surgem progressivamente despolitizadas e desideologizadas, naturalizadas enquanto instrumentos técnico-rationais, (auto) justificadas e legitimadas na base dos imperativos de modernização e de reforma educativa (LIMA, 2001, p. 125).

No entanto, é nessa nova ótica do retorno financeiro imediato, que se enquadram as propostas de reformulação do sistema educacional brasileiro, que vêm sendo implementadas pelos órgãos governamentais em parcerias com diversas associações internacionais, principalmente, o Banco Mundial, que tem se configurado

como o grande definidor da filosofia, dos valores, das políticas educacionais e das concepções de conhecimento, não só para o Brasil, mas também para o conjunto de nações que devem se ajustar ao rolo compressor da globalização. No plano ético-político, a educação deixa de ser um direito para, paulatinamente, transformar-se em um serviço, uma mercadoria. (FRIGOTTO, 1996, p. 90-91).

Segundo Coraggio (2003), as orientações do Banco Mundial para a América Latina induz os sistemas educacionais a adotarem uma descentralização focada na eficiência e na redução de intervenções. Ainda segundo este autor, essas políticas não são novas, apesar de serem hoje aplicadas como solução dos problemas presentes na educação brasileira.

Diante dessa complexidade de interesses o que se presenciou nas propostas das políticas educacionais dos anos de 1990 foi uma reestruturação do modelo de gestão da educação baseada na descentralização, na eficácia e eficiência do sistema de ensino.

Entretanto, Lima observa que

A obsessão pela eficácia, pela eficiência e pela qualidade, ainda que recente no universo educativo, é uma obsessão tipicamente tayloriana presente por diversas formas na teoria da burocracia, na escola das relações humanas, nas perspectivas sistêmicas e contingenciais, etc. A novidade residirá, apenas, na insistência com que é referida no sector educativo, ganhando foros de inovação. A reedição de programas, de métodos e de técnicas que têm feito carreira na administração das empresas sobretudo a partir da década de sessenta, agora no contexto educativo, é mais um sinal a confirmar a adoção de um modo de racionalidade econômica (2001, p. 128).

Assim, o que se torna perceptível nas propostas das políticas educacionais de cunho neoliberal é o de tentar transformarem “questões políticas e sociais em questões técnicas” (SILVA, 1994, p. 18), ou seja, a qualidade do ensino passa a ser encarada como um problema de gestão. Neste sentido, Silva argumenta que

Nessa operação, os problemas sociais e educacionais - não são tratados como questões políticas, como resultado e objeto de lutas em torno da distribuição desigual de recursos materiais e simbólicos e de poder, mas como questões técnicas, de eficácia/ineficiência na gerência e administração de recursos humanos e materiais (1994, p. 18)

Na verdade, o que as políticas educacionais apresentam como proposta de gestão e autonomia escolar configura-se em um modelo antagônico às concepções transformadoras propostas por educadores progressistas. Ao apropriar-se de temas como autonomia, participação e qualidade do ensino, os quais, historicamente, fizeram e continuam fazendo parte da bandeira de luta daqueles que aspiram por uma sociedade mais justa e igualitária. O que essas propostas tentam é “maquiar” concepções burocráticas de gestão da educação.

Ao analisar as políticas de descentralização e seu impacto na autonomia da escola, Vitor Paro diz que é preciso atentar para as práticas de políticos neoliberais que

[...] sob o discurso da descentralização e autonomia, o que buscam é a padronização de atividades, com vistas à previsão de atitudes e ao controle das ações dos envolvidos. Os objetivos da escola não são apenas diversos, mas antagônicos ao da empresa capitalista (2001, p. 115).

Tudo isso indica a importância da reflexão e da crítica como elementos que devem fazer parte do cotidiano escolar. Até porque essas propostas são tão bem “maquiadas”, que costumam ser recebidas pela comunidade escolar como “tábua de salvação” frente aos diversos problemas, especialmente financeiros, enfrentados no dia-a-dia da escola. A reflexão assume relevância tendo em vista que:

As políticas educacionais em geral, e as que promovem transferência de responsabilidade em particular, reforçam uma concepção muito simplista da educação em um modelo de organização empresarial da escola. Mesmo quando produzem propostas modernizantes, essas políticas aparentemente não se centram em observar a escola em toda sua complexidade, como uma instituição dona de uma cultura própria (SOUZA, 2003, p. 18).

Assim, as propostas de gestão democrática da Educação têm sugerido, segundo Oliveira (1997), uma diversidade de interpretações que variam segundo o lugar e os agentes envolvidos.

É nesse contexto de debates e propostas de gestão da educação, que o Fundescola - PDE é criado e implantado em escolas públicas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

Fundescola - PDE: Que projeto é esse? Concepção - missão - objetivos e componentes

O Fundescola - Fundo de Fortalecimento da Escola - é um programa resultante de um acordo de financiamento celebrado entre o MEC e o Banco Mundial (BM), desenvolvido em parceria com as secretarias estaduais e municipais de Educação. O programa estabelece um conjunto de ações para o ensino público fundamental regular, em zonas de atendimento prioritário (ZAP I II) em microrregiões definidas pelo IBGE - dos Estados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste. O Fundescola tem como missão melhorar o desempenho dos sistemas públicos de ensino fundamental nas regiões mais carentes do país, por meio do fortalecimento das escolas e das instituições públicas, por elas responsáveis, com base em uma estrutura coordenada de gerenciamento com o objetivo de melhorar os resultados educacionais das crianças matriculadas em escolas públicas do ensino fundamental localizadas em áreas atendidas pelo projeto, com vista a ampliar o acesso e permanência das crianças em idade escolar e a aprimorar a gestão das escolas e das secretarias estaduais e municipais de Educação.

Segundo o manual de Operação e implementação do projeto (BRASIL / MEC/ FUNDESCOLA, 2002), o Fundescola foi concebido com base nos princípios da *equidade* enfatizada na busca da igualdade de oportunidades, levando em consideração o grande número de carentes educacionais e áreas educacionais críticas; da *efetividade*, enfatizada como alcance máximo dos resultados, conjugada pelos critérios de eficiência (realizar o máximo com o mínimo de meios) e eficácia (realizar a coisa certa atuando nas causas fundamentais dos processos) e da *complementariedade*, que privilegia o desenvolvimento de ações que funcionam em sinergia com outras iniciativas e programas governamentais de educação. A ênfase do Fundescola em *acesso e permanência, qualidade e gestão* é apoiada e reforçada por um conjunto de instrumentos normativos e operacionais, entre eles a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96; Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF). Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Sistema Nacional de Avaliação e Educação Básica (SAEB).

O programa Fundescola constitui-se de um conjunto de três projetos. Tendo em vista vincular-se a um financiamento do BM, conta com o acompanhamento e a avaliação do referido Banco.

De acordo com o boletim técnico do Fundescola, o primeiro dos três contratos de empréstimos do governo Federal com o Banco Mundial foi assinado em 7 de junho de 1998. O primeiro acordo dá início ao Fundo de Fortalecimento da Escola, a ser realizado em três etapas, de junho de 1998 a dezembro de 2009, no valor total de US\$ 1,3 bilhão, uma parte

proveniente do Banco Mundial e a contrapartida do governo federal. De junho de 1998 a junho de 2000, esteve em vigor o Fundescola I - a primeira etapa do programa - no valor de US\$ 125 milhões. Em dezembro de 1999, entrou em vigor o Fundescola II, no valor de US\$ 402 milhões, com vigência até dezembro de 2004. O Fundescola III é a terceira etapa do programa. O Fundescola III foi preparado em duas fases: Fundescola IIIA, de maio de 2002 a junho de 2006, e Fundescola IIIB, de julho de 2006 a dezembro de 2010. Estão previstos recursos na ordem de US\$ 773.000.000, sendo US\$ 320.000.000 para o Fundescola IIIA; e US\$ 453.000.000 para o Fundescola IIIB (BRASIL, 2002).

O Fundescola desenvolve suas ações em parceria com as secretarias estaduais e municipais de Educação. O Programa integra vários projetos, entre eles: Padrões Mínimos de Funcionamento das Escolas, Levantamento da Situação Escolar; Proformação; Mobiliário e Equipamento Escolar. Projeto de Adequação dos Prédios Escolares (PAPE); Escola Ativa, Gestão da Aprendizagem Escolar (GESTAR), Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação (PRASEM), Microplanejamento; Planejamento Estratégico da Secretaria (PES), Projeto de Melhoria da Escola (PME) e Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE em foco: O planejamento estratégico.

O PDE é definido como um processo gerencial de planejamento estratégico coordenado pela liderança da escola e elaborado de maneira participativa pela comunidade escolar. Nesse processo, a escola é tida como responsável pela melhoria da qualidade de ensino na medida em que, com o PDE, as escolas fazem um diagnóstico de sua situação, definem seus valores, sua missão, onde querem chegar, seus objetivos estratégicos, bem como as estratégias, metas e planos de ação para alcançá-los. O projeto apresenta como objetivos: melhorar a qualidade de ensino; buscar a eficiência e a eficácia no sistema de ensino e exercitar a autonomia da escola na resolução de seus problemas e na realização de suas aspirações.

As escolas que participam do processo são selecionadas mediante os seguintes critérios:

- Pertencer a município integrante das ZAP;
- Ter mais de 200 alunos no ensino fundamental;
- Ter unidade executora;
- Ter um diretor atuante, com forte liderança;
- Ter condições adequadas de funcionamento.

O processo de planejamento para a elaboração e implementação do plano em cada escola desdobra-se em cinco etapas: preparação, análise situacional, definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico, execução e monitoramento e avaliação.

No nível federal (MEC), o Fundescola vem sendo administrado pela Direção Geral do Programa (DGP). A coordenação de Gestão Educacional (CGE) é responsável pela coordenação de todo o processo do PDE. Nos Estados, o acompanhamento do projeto envolve a Coordenação Estadual Executiva (COEP) e a Gerência de Apoio à Escola (GAE), responsável pela supervisão e articulação das ações de elaboração do Plano e PME com outras ações do Fundescola. No município é instituído o Grupo de Desenvolvimento da Escola (GDE) responsável pelo acompanhamento do PDE junto as escolas da rede municipal. Para auxiliar no trabalho de assistência técnica e monitoramento do processo, foram contratados pela DGP assessores técnicos que trabalham junto à GAE e GDE.

A gestão do PDE, no âmbito das escolas, é realizada por uma equipe denominada equipe de sistematização do PDE, composta pelo diretor da escola, coordenador do PDE, e líderes de objetivos estratégicos. Esta equipe é responsável em implementar o PDE e

direcionar os fundos transferidos pelo Fundescola para as diferentes ações e metas que são organizadas e que passam a compor o Projeto de Melhoria da Escola (PME).

O PME é um conjunto de metas e ações selecionadas pela escola a partir do seu PDE, para serem financiadas pelo Fundescola.

De acordo com os dados do Manual de Operação e Implementação do Projeto (BRASIL / MEC / Fundescola, 2002), a execução dos PME não deve ultrapassar o período de um ano, e o limite de recursos para cada escola beneficiada é proporcional ao número de alunos conforme segue a Tabela 1:

Tabela 1: Financiamento PME - PDE -FUNDESCOLA

Números de alunos por escola	Total em R\$
De 100 a 199 alunos	R\$ 4.400,00
De 200 a 500 alunos	R\$ 6.200,00
De 501 a 1000 alunos	R\$ 10.000,00
De 1001 a 1500 alunos	R\$ 12.000,00
Acima de 1.500 alunos	R\$ 15.000,00

Fonte: MOIP (BRASIL/MEC/FUNDESCOLA, 2002)

As escolas em convênio com o Fundescola classificam-se em: Implantação, expansão e consolidação I, II, III. O percentual de participação do Fundescola decresce a cada ano o que aumenta a participação do Estado e do Município. É o que demonstra os dados da Tabela 2.

Tabela 2: Percentuais de Financiamento Fundescola/ Estado/Município

Modalidade	Fundescola	Estado/Município	Ano de Financiamento
Implantação	100%	0%	1º
Expansão	70%	30%	1º
Consolidação 1	50%	50%	2º
Consolidação 2	30%	70%	3º
Consolidação 3	30%	70%	4º

Fonte: MOIP (BRASIL/MEC/FUNDESCOLA, 2002)

O processo de implantação, expansão e consolidação do PDE no Piauí

No Piauí, o Fundescola e, particularmente, o PDE, teve início em 1999. O Projeto teve adesão das secretarias estadual e municipal. A seleção das escolas seguiu os critérios estabelecidos no Fundescola II, ou seja, ficou definido que o PDE deveria alcançar as escolas que tivessem a partir 200 alunos. Inicialmente, o PDE foi implantado na Zona de Atendimento Prioritário I (ZAP I), ou seja, em Teresina e seu entorno (Grande Teresina) e, posteriormente no ZAP II.

Na fase de implantação, o PDE contou com 100% de financiamento do Fundescola e, na sua expansão, com 70% do Fundescola e 30% do Estado e Município, na fase de consolidação I, o financiamento foi de 50% do Fundescola e 50% do Estado e Município. Na fase de consolidação II, o financiamento foi de 30% do Fundescola e 70% do Estado e Município. Os dados da Tabela 3, demonstram o número de escolas com PDE numa série histórica de 1999 a 2004.

Tabela 3: Número de escolas com PDE - 1999-2004

ESCOLAS	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Estaduais ZAP I	24	32	40	20	10
Estaduais ZAP II	-	-	18	14	5
Municipais ZAP I	16	25	81	5	3
Municipais ZAP II	-	-	32	16	13

Total	40	57	171	55	31
--------------	----	----	-----	----	----

Fonte: Estado do Piauí. SEE/COEP/GAE, 2004.

Pelos dados da tabela 3, é possível observar que nos anos de 2001/2002 houve um aumento considerável dos números de escolas que implementaram o PDE, principalmente as escolas municipais da ZAP I (Teresina e seu entorno). Segundo informações da Coordenação do Programa da Secretaria Estadual de Educação (SEE), o PDE foi universalizado nas escolas municipais de Teresina. O ano de 2003/2004, segundo a Tabela 3, mostram uma redução do número de escolas com PDE. A explicação, segundo a gestora, deve-se ao fato de que, nas escolas municipais, o PDE foi universalizado e nas escolas estaduais a seleção tem que seguir aos critérios do Programa.

De acordo com os dados da Tabela 3, atualmente, o PDE está implantado em 354 escolas do Estado do Piauí.

Das 354 escolas, 163 são escolas estaduais da ZAP I e II e 191 são escolas municipais da ZAP I e II.

A Pesquisa de Campo

É sobre esse objeto que pretendemos realizar nossa pesquisa, com vistas a responder a seguinte questão:

Qual o impacto do PDE na gestão e na organização do trabalho escolar em escolas públicas estaduais de Teresina?

Com o propósito de responder a esta pergunta, que se constitui na questão central desta pesquisa, optamos por um estudo qualitativo. A opção pela abordagem qualitativa deve-se ao fato de ela apresentar característica que vem ao encontro do interesse proposto neste estudo. Segundo Bodgan e Biklen (Apud Ludke e André, 1988, p. 13).

[...] a pesquisa qualitativa ou naturalista, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em relatar a perspectiva dos participantes.

Sendo a escola o *locus* onde se materializam as políticas educacionais e os atores sociais que nela se encontra, os responsáveis em colocá-la em prática torna-se relevante assim, a escolha dessa abordagem.

Neste sentido, optamos por utilizar como instrumentos para coleta de dados a entrevista semi-estruturada, com o objetivo de captar as expectativas, crenças e opiniões dos sujeitos sobre o PDE e seus efeitos na escola; a análise de documentos oficiais e técnicos com o objetivo de captar maiores informações sobre o Programa Fundescola (PDE) e também a observação em reuniões pedagógicas, administrativas e de conselho escolar.

Cabe ressaltar, que pelo fato de tratar-se de uma pesquisa de avaliação de impacto, considera-se necessário ter um parâmetro no sentido de realizar esta investigação. Para tanto, foram selecionadas três escolas que implementaram o PDE e três que não o tenham. Os critérios de seleção das seis escolas são: a) pertencer à rede pública estadual, b) ter mais tempo de PDE, c) todas as seis escolas possuem características comuns quanto ao nível de ensino e quantidade de alunos.

Considerações finais

A pesquisa de campo encontra-se na fase inicial. Por esse motivo, não apresentamos nenhuma análise sobre o impacto do PDE nas escolas públicas estaduais.

Assim, o presente texto teve a intenção de fazer uma breve apresentação do objeto de estudo, na tentativa de aproximá-lo ao contexto discutido.

Realizar uma investigação científica sobre o impacto de um projeto educacional é de uma complexidade muito grande. Temos a consciência que não esgotaremos nesta pesquisa a discussão, nem as análises sobre a temática escolhida. Por outro lado, a pesquisa é relevante, pois poderá trazer contribuições para a análise do impacto das políticas educacionais no *locus* onde elas se materializam: a escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL SOBRINHO, J. **O Plano de desenvolvimento da escola e a gestão escolar no Brasil: situação atual e perspectivas.** Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001. Série Documentos n. 2
- BRASIL, MEC, FUNDESCOLA. **Boletim n. 56.** Brasília, 2001.
- _____, MEC/FUNDESCOLA. **Manual de operação e implementação do Projeto Fundescola II e IIIA (MOIP).** Brasília: MEC, 2002.
- _____, Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.** 1995.
- CORAGGIO, J. L. Proposta do Banco Mundial para a educação: sentido oculto ou problema de concepção. In: TOMASI, L. WARD, MJ, HADDAD, S. (orgs). **O Banco Mundial e as políticas educacionais.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto, AGUIAR Márcia Ângela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasse perspectivas e compromissos.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FRIGOTTO, G. A. **A formação e profissionalização do educador: novos desafios.** In GENTILI, P e SILVA, T. T. da (orgs). Escola S.A. Brasília, CNTE, 1996.
- GADOTTI, M e ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola princípios e propostas.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- GENTILI, P e SILVA, T.T. da (orgs). **Neoliberalismo, qualidade total e educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIMA, Licínio C. **A Escola como organização educativa: uma abordagem sociológica,** São Paulo: Cortez, 2001.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos,** Petrópolis: Vozes, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.
- _____. **Administração escolar.** Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2003.
- PERONI, Vera. **Política educacional e papel do Estado: No Brasil dos anos 1990.** Xamã, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry (et. al.). **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SADER Emir, GENTILI. P. (orgs). **Pós-neoliberalismo.** As Políticas Sociais e o Estado Democrático. RJ. Paz e Terra, 1995.

SAVIANNI, Dermeval. **Educação:** do Senso comum à consciência filosófica. ed. Autores Associados: Campinas, São Paulo, 1996.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Reformas educacionais: descentralização, gestão e autonomia escolar. **Educar em Revista.** Curitiba: UFPR, 2003-Semestral n.22.