

MONITORAMENTO DO PROCESSO ELEITORAL DOS CONSELHOS ESCOLARES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE SALVADOR – BA

Cássia Silva Santos Góes

Universidade do Estado da Bahia

Grupo de pesquisa NUGEF

goescassia@yahoo.com.br

Kilza Rogaciano Santana dos Santos

Universidade do Estado da Bahia

Grupo de pesquisa NUGEF

kilzarogaciano@hotmail.com

Camila de Souza Figueiredo

Universidade do Estado da Bahia

Grupo de Pesquisa NUGEF

csfigueiredo@uneb.br

Resumo: O presente artigo tem como objetivo apresentar o Sistema de Monitoramento Conselho Vivo da Secretaria Municipal de Educação de Salvador em fase de execução desde 2011, identificando a sua abrangência e a sua contribuição no contexto das Políticas Públicas no município de Salvador, na medida em que se constitui como um instrumento de captação de informações, oferecendo a possibilidade de melhoria da capacidade de articulação e comunicação das unidades escolares com o Sistema Municipal de Educação de Salvador. Os resultados parciais têm mostrado que o sistema está atingindo seu objetivo, proporcionando maior agilidade e transparência nos processos desencadeados pela escola, bem como facilitado o trabalho dos diretores escolares que tem se mostrado bastante satisfeitos com a implantação do referido sistema.

Palavras Chaves: Conselho Escolar; Monitoramento; Participação.

INTRODUÇÃO

O cenário educacional brasileiro tem apresentado um fértil campo de experiências relacionadas à participação no âmbito da gestão da educação municipal. Essas experiências foram sustentadas por uma considerável estrutura de documentos legais, que tiveram como base a Constituição Federal de 1988, a carta magna do país, chamada também a Lei Cidadã, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

A Constituição de 1988 foi um marco para a educação brasileira, pois, estabeleceu em seu capítulo III, seção I, artigo 206 que “o ensino deve ser ministrado com base nos princípios democráticos”, contemplando as aspirações por participação nas principais ações educacionais do país. Dessa forma, os gestores educacionais, devem seguir esses preceitos da Constituição, para orientar a elaboração das políticas públicas em relação à educação.

Com o objetivo de promover a constituição de um sistema de educação pública de qualidade iniciado com a Constituição Federal de 1988, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, nº 9.394/96, confirma a Constituição Federal, ao determinar, dentre outros pontos, um novo pensar sobre a gestão escolar, promovendo a participação dos professores na elaboração da proposta pedagógica da escola e a participação da comunidade escolar e local com representatividade em conselhos escolares e/ou equivalentes nas ações da escola, como diretrizes da gestão escolar democrática.

Esse novo modelo de gestão escolar traz a proposta da cogestão, por meio de ações colegiadas expressando a vontade da população por ações transformadoras da realidade educacional na escola pública brasileira.

Segundo Bordenave (1983, p. 32) no que se refere ao alcance da participação numa organização, a cogestão é considerada mais eficaz porque a gestão da “organização é compartilhada mediante mecanismos de codecisão e colegialidade”. Dessa forma, entende-se que o Conselho Escolar ou outras formas de colegiado são órgãos que podem possibilitar a

participação dos indivíduos no processo de tomada de decisões, no caso da presente pesquisa, na gestão da escola pública do Sistema Municipal de Salvador.

A oficialização dos princípios da educação por meio de legislação tem contribuído em grande medida para o avanço da participação nas decisões públicas. Na escola, a gestão democrática é compreendida, comumente, como sinônimo de participação, com foco nos Conselhos Escolares. Infelizmente o que se tem verificado é que o que deveria ser uma possibilidade de troca e ação compartilhada se restringe, na prática, a escolha de seus conselheiros e a presença deles em assembleias escolares, às vezes sem uma devida condição - o mínimo de conhecimentos específicos sobre os assuntos nos quais irá opinar - para a tomada de decisões, entre outras.

Nas escolas públicas entende-se por Conselhos Escolares os órgãos colegiados que fazem parte da organização da própria instituição, sendo também o responsável pelos processos de tomada de decisões sobre as diversas dimensões que envolvem a gestão da escola, e não apenas a gestão de recursos financeiros.

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da escola. Ele é importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos. (BRASIL, 2004, p. 20)

No entanto, o que se tem observado é que dentre os membros que compõem o Conselho Escolar, o segmento dos pais e alunos, principalmente, apresentam uma compreensão difusa sobre o seu papel no processo participativo. Por sua vez, caberia aos gestores do sistema de ensino a criação de ferramentas para a formação dos conselheiros de forma a contribuir no processo de fortalecimento da participação no processo de tomada de decisões na escola.

A respeito da participação, em pesquisa anterior sobre a participação dos Conselhos Escolares na gestão das escolas públicas municipais de Salvador ficou evidenciado que a compreensão que se tem sobre esse termo, entre os conselheiros, parece difusa. Esse aspecto

pode auxiliar a compreensão no que se refere ao modo como percebem e promovem (ou não) a participação do Conselho Escolar na gestão da escola (FIGUEIREDO e NOVAES, 2012).

Dessa forma, é importante enfatizar a determinação da Constituição Federal de 1988, quando apresenta a educação como “dever do Estado e da família” e enfatiza a participação de todos na promoção do “desenvolvimento pleno do indivíduo e seu preparo para o exercício da cidadania”. Compreende-se assim, que o Conselho Escolar poderá contribuir muito para o cumprimento do dever dos pais em participar na educação dos seus filhos, mas entende-se também, como um dever do Estado promover condições para que isso de fato aconteça.

1 A TRAJETÓRIA DA PARTICIPAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR

No Município do Salvador, a Educação tem apresentado propostas de participação e representatividade desenvolvendo atividades democráticas desde 1986. A Lei Orgânica do Município em consonância com a Constituição Federal de 1988 e a LDB nº 9.394/1996, prevê que:

Art. 186 - A gestão do ensino público municipal será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução de controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos. (Bahia, 1989, p.60)

Para compreender melhor a trajetória da educação pública municipal do Salvador no que diz respeito à participação, é imprescindível analisar o que está previsto no arcabouço normativo e documentos oficiais e o que é apresentado pela realidade vivenciada no cotidiano pelos atores da educação no sistema de ensino.

O processo de democratização no Sistema público municipal de ensino de Salvador se constituiu a partir de um extenso aparato normativo, que inclui diversas leis, decretos e programas. Com o objetivo de evidenciar as mudanças relacionadas à participação na escola a partir desses dispositivos apresenta-se, a seguir, uma síntese dos mesmos.

Segundo o Documento Síntese da versão preliminar do Plano Decenal de Educação de 1990, Salvador possuía 183 unidades escolares municipais, sendo que destas, 91 eram conveniadas. Essas escolas estavam localizadas em bairros pobres e periféricos da cidade e em sua maioria, encontrava-se em estado precário no que se refere às instalações físicas.

Nesse período, o município de Salvador atendia 42.853 alunos o que representava 11,1% dos alunos do estado. Apesar de ser uma cidade populosa, apresentava, na época, a menor taxa de municipalização dentre os municípios da Bahia.

As inovações e perspectivas de mudanças propostas pela Constituição de 1988 no campo da educação, no que se refere à democratização, permitia aos educadores ampliar a luta pela participação da comunidade de forma que foi assegurado na Constituição Estadual e nas Leis Orgânicas dos Municípios.

No ano de 1989, foi promulgada a Constituição Estadual da Bahia com a participação da sociedade civil, contemplando o princípio de gestão democrática, a descentralização da educação e a criação do Conselho Estadual de Educação como órgão representativo da sociedade na gestão educacional e o colegiado no âmbito das escolas. Com isto os municípios deveriam elaborar as suas respectivas leis.

Em Salvador, a Lei Orgânica do Município (LOM) de 1990, com base na gestão democrática, foi além das expectativas procurando atender aos pleitos dos educadores. Nessa perspectiva, delineou-se a eleição para diretores e vice-diretor, criou-se a Conferência Municipal de Educação, órgãos colegiados e o Fundo Municipal da Educação, entre outras inovações no que tange a democratização da gestão da educação.

A última reforma, decorrente desses instrumentos legais, ocorreu em 2006. E previa, para a consolidação da democratização, a Conferência Municipal de Educação com a participação de todos os segmentos envolvidos com a educação no município, a fim de contribuir e acompanhar o processo de implementação do Plano Decenal - o Plano Municipal de Educação.

A LOM de 1990, em seu Artigo nº 186, dispõe sobre a gestão democrática nas unidades escolares do Sistema Público de Ensino do Município do Salvador. A partir da

leitura deste documento, depreende-se que o que a lei prevê, em sua essência, é sobre a democracia de forma representativa como uma política do município. No Parágrafo único:

A organização e funcionamento de órgãos colegiados, eleições diretas para diretores e vice de unidades escolares devem ser asseguradas, garantindo a gestão democrática e a autonomia da unidade escolar, a partir de eleições diretas para diretores e vice-diretores. (Bahia, 1989, p.60)

Nesse período, já se podia identificar os primeiros passos para a descentralização, implicando mudanças do modelo de gestão que ia de encontro à cultura administrativa que era adotada até então. O artigo 188 da Lei Orgânica do Município prevê a criação de colegiados nos quais, de forma representativa, valorizam a participação da comunidade escolar. Nesse sentido ressalta-se o inciso do referido artigo que demonstra a proporcionalidade da representatividade da sociedade, ao mencionar a presença de pais residentes na região nos Conselhos Regionais, quando prevê:

Os Conselhos Regionais de Ensino, criados em cada região administrativa, serão compostos de oito membros, cada, como órgão de natureza colegiada e representativa da sociedade com atribuições consultiva e fiscalizadora, com atuação regionalizada, nas seguintes proporções:

I - 1/4 (um quarto) indicado pelo Executivo Municipal;

II - 1/4 (um quarto) indicado pelo Legislativo Municipal;

III - 2/4 (dois quartos) indicados, proporcionalmente, pelas entidades representativas dos trabalhadores em educação, dos estudantes e dos pais da região.

(BAHIA, 1989, p.60)

No Plano Decenal de 1993, documento que nunca foi publicado, mas que orientou a Secretaria de Educação, na época Secretaria Municipal da Educação e Cultura (SMEC) durante os dez anos, consta como um dos princípios que fundamentavam a prática educativa na perspectiva transformadora: a participação pela implantação de uma gestão democrática a partir da descentralização com a criação das Coordenadorias Regionais de educação. Dentre as ações, encontrava-se prevista, a elaboração de Plano de Democratização e Autonomia Pedagógica e Financeira da escola, o fortalecimento da gestão escolar e a criação de Conselhos Escolares.

Ainda visando à melhoria do processo de aprendizagem dos alunos, duas ações para a garantia da democratização e descentralização foram planejadas, reforçando as ações já existentes, mas, envolvendo o alunado e toda a comunidade escolar para o exercício da cidadania e a participação, são elas: tomada de decisões relativas à educação por meio de

representação nos Conselhos Escolares e participação na escolha do diretor escolar por meio de eleição direta.

Nessa época, a educação em Salvador estava organizada em rede de ensino, mas, ainda assim, se apresentou como pioneira em escolher os diretores escolares por meio de eleição direta com a participação da comunidade, antes mesmo da aprovação da Lei Orgânica, que contemplava os anseios da sociedade civil, expressos nos movimentos em prol da democracia.

Vários autores, como Novaes (1996) e Lück (2010) entendem a constituição dos Conselhos Escolares e as eleições diretas para a escolha de diretores de escolas públicas, como um dos mais importantes mecanismos da democratização da gestão escolar.

2 O CONSELHO ESCOLAR: A REALIDADE DE SALVADOR

A educação municipal tem passado por significativas mudanças na forma de gerir seu sistema de ensino. Essas mudanças se referem à implantação de mecanismos de promoção da participação, visando à melhoria da educação. Esses mecanismos visam à descentralização da gestão escolar e a democratização no acesso à educação e o Conselho Escolar é um desses mecanismos.

A Lei Complementar nº 036/2004, em seu art. nº 33, define que a direção da unidade escolar será exercida pelo Diretor, Vice-Diretor e pelo Conselho Escolar de forma harmônica.

Do período de 1993 a 1999, era notória a necessidade de maior investimento na gestão escolar, tanto na qualificação dos gestores escolares, como na garantia da participação da comunidade na gestão escolar por meio dos Conselhos Escolares, uma exigência legal. Assim, o processo de democratização foi incrementado com duas ações: o fortalecimento do processo eleitoral para a escolha de diretor e vice-diretor das escolas públicas da rede municipal e a implantação dos Conselhos Escolares.

Dessa forma, a Secretaria Municipal da Educação e Cultura de Salvador (SMEC), em uma ação vanguardista para o período, implantou o “Programa de Democratização da Gestão

Educacional”, tendo como carro chefe o *Projeto de Implantação dos Conselhos Escolares* em todas as escolas da rede por meio da Lei nº 4.460/93 e do Decreto nº 10.895/94. Esses foram constituídos com representações dos professores, pais dos alunos, servidores da Unidade Escolar, alunos e direção, criado como órgão democrático e coletivo das Escolas da Rede Pública Municipal”. (PROGRAMA FALA CONSELHO, 2004, p.25).

Participaram da implantação até dezembro de 1995, 53 Conselhos Escolares (NOVAES, 1996, p. 60). Atualmente, o Sistema Municipal de Educação é constituída por 423 unidades escolares e dois Centros Municipais de Artes, cada um com seus respectivos Conselhos Escolares formalmente implantados, pois são constituídos desde o momento de criação da escola.

Atualmente os Conselhos são regidos pela Lei nº 6.630/2005 e pelo Decreto nº 15.547/2005, instituídos pelo Conselho Municipal de Educação. Quanto a sua proporcionalidade representativa, cada conselho é formado obedecendo aos critérios estabelecidos em portaria específica sobre a tipologia da escola. É constituído pela Assembléia Geral, e deve contar com a participação de toda a comunidade escolar; e os Conselhos Deliberativo e Fiscal, com a participação e representatividade dos segmentos da escola (magistério, servidor, pais e alunos), sendo o diretor da escola como membro nato do conselho.

O Conselho Escolar de cada escola desenvolve funções de natureza mobilizadora, consultiva, fiscalizadora e deliberativa para concretizar ações co-gestora nas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras, sendo: (a) *deliberativas*, porque decide sobre os Projetos Político Pedagógico; (b) *consultivas*, quando analisam as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola com sugestões passíveis de serem acatadas pelas direções das unidades escolares; (c) *fiscais*, quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras; e, (d) *mobilizadoras*, quando promovem a participação das comunidades escolar e local, nas diversas atividades da escola.

Mesmo com este mecanismo estratégico para o funcionamento dos Conselhos no sentido de modernizar a gestão de forma a possibilitar a participação da comunidade escolar,

em especial a participação dos pais, os resultados demonstram fragilidade na relação entre a família e a escola. Nota-se que ainda existem muitos entraves no que se refere à equipe gestora desenvolver um trabalho participativo, de forma efetiva e democrática, entre escola e os pais ou responsáveis pelos alunos.

Ademais, a partir de pesquisas já realizadas, observou-se que: (a) o Conselho Fiscal apresenta-se ainda pouco ativo e em muitas escolas só existe formalmente; (b) há uma percepção frequente de que a principal função do Conselho seja desenvolver ações relacionadas às questões financeiras; e, (c) é relativamente baixo o nível de participação do Conselho Escolar na elaboração e acompanhamento da execução de instrumentos de planejamento da gestão da escola (FIGUEIREDO e NOVAES, 2012). Assim, o que se observa é que os Conselhos Escolares ainda carecem de se consolidar no sentido de que sua atuação atenda ao que prevê a legislação e os planos vigentes.

A gestão participativa no sistema público municipal de ensino de Salvador ainda é um grande desafio. Observa-se que a participação, principalmente dos pais, ainda não acontece nas escolas em um grau esperado para um município que já caminha há quase três décadas rumo à consolidação da participação da comunidade no processo de tomada de decisão na gestão escolar. Parece ainda ser necessário aprofundar os estudos e discussões para ampliar a compreensão acerca do funcionamento dos Conselhos, bem como, sobre o seu fortalecimento.

3 CONSELHO VIVO: SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS CONSELHOS ESCOLARES

O Projeto do Sistema de Gerenciamento de Informações dos Conselhos Escolares foi idealizado pela Subcoordenadoria de Gestão Participativa (SGP) da Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar (CAGE) e desenvolvido pelo Núcleo de Gestão da Informação (NGI), todos estes setores, da atualmente chamada, Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SECULT). O objetivo é disponibilizar documentações necessárias para a implantação e implementação dos conselhos deliberativos e fiscais, assim como promover o acompanhamento do processo eletivo dos conselhos nas unidades escolares.

O Projeto foi concebido no âmbito da SECULT a partir das dificuldades identificadas nos membros dos Conselhos Escolares para entender o processo eleitoral dos seus conselhos e compreender a legislação vigente. Os técnicos responsáveis em acompanhar a equipe gestora das unidades escolares municipais de Salvador, percebendo as dificuldades, pensaram em uma forma pela qual pudessem auxiliar de forma efetiva para o fortalecimento dos Conselhos.

Assim, o Sistema de Informações dos Conselhos Escolares “Conselho Vivo” foi implantado de forma *online* em 2010, com o projeto piloto o qual participaram 11 escolas. Desde 2011, o Sistema encontra-se em plena utilização. Assim, de posse do manual de orientação e apoio da Subcoordenadoria de Gestão Participativa (SGP), a equipe gestora e a comunidade tem acesso ao sistema através de login e senha gerados para o diretor ou diretora escolares. Esse acesso permite visualizar todas as informações sobre o Conselho Escolar de cada escola, tais como: ano de criação, data da eleição, documentos do processo eleitoral e dados de cada conselheiro eleito.

Foi utilizado como critério para a implantação do Conselho Escolar no Sistema o início de mandato de cada Conselho, ou seja, ao encerrar o mandato, todo processo eleitoral que deverá ser desenvolvido será por meio do referido Sistema. De igual forma, no ato de implantação do Conselho em escolas criadas, automaticamente passam a fazer parte do Sistema Conselho Vivo.

Todo o processo de eleição para os conselhos Deliberativo e Fiscal deve ser pautado na Lei nº 6.630 de 21 de janeiro de 2005 e no Decreto 15.547 de 11 de março de 2005. As fontes dos dados para alimentação do Sistema são: para os segmentos Magistério e Servidor o Sistema de Gestão Escolar - SIGE, já para os segmentos Pai e Aluno é o Sistema da Matrícula Informatizada.

Para a efetivação dessas ações são mobilizados três setores que compõem a SECULT:

- Coordenadoria de Apoio e Gerenciamento Escolar- CAGE, através da Subcoordenadoria de Gestão Participativa; Sistema Conselho Vivo.
- Coordenadoria de Ações Socioeducativas através da Subcoordenadoria de Matrícula;

- Coordenadoria Administrativa – CAD, através da Subcoordenação de Informática, Núcleo de Gestão da Informação- NGI.

Após o acesso ao Programa, o Diretor de cada escola deverá observar as informações sobre o início do processo eleitoral e as datas para as inscrições dos candidatos a conselheiro, o período de mobilização para a comunidade sobre o processo eleitoral, a data da eleição e a posse dos novos membros eleitos. Vale ressaltar que todo o processo é monitorado pela equipe técnica da SGP em parceria com as Coordenadorias Regionais de Ensino - CRE.

As Coordenadorias Regionais de Ensino – CRE são em número de 11, cada qual com em média 45 unidade escolares de sua jurisdição que dão suporte às unidades escolares numa interlocução com os Setores do Órgão Central da Educação no Município, no sentido de suprimento de suas necessidades.

O sistema funciona através do gerenciamento das ações da escola, por técnicos designados pela SECULT, que monitoram as ações desenvolvidas pela escola, numa perspectiva de monitorar a organização desse órgão colegiado, fazendo o que nos afirma Hipólito (2011, p. 67), “regular um modo de ser, por meio de uma interpelação, por meio de práticas discursivas que vão constituindo um modo de gestar, de ensinar, de estar, de constituir os espaços coletivos.”.

De acordo com os técnicos do setor, a implantação do sistema facilitou a eleição dos Conselhos Escolares, pois torna o processo mais objetivo e prático, gerando os documentos necessários para a regulamentação desse órgão do colegiado, a partir do gerenciamento dos dados lançados no sistema.

Quanto aos gestores das Unidades Escolares participantes, há uma satisfação com a implantação do sistema que tem tornado o processo eleitoral e os encaminhamentos legais, mais facilitados, pois diminuem as idas ao órgão Central para correção das atas de resultados da eleição, tornando a vida da escola, mais organizada e dinâmica. Ressaltam, porém, que o acesso ao sistema apenas através da senha do diretor é dicotômico, uma vez que salientamos o

princípio da gestão democrática, tornando-se necessário que os vice-diretores tivessem acesso ao sistema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas participativas visam proporcionar condições para que a sociedade se envolva e participe dos processos de tomadas de decisão. Referem-se aos espaços e mecanismos criados para ampliar o número de pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão sobre os temas relacionados à educação, além de implicarem na formulação e implantação de políticas públicas, que inspiram o processo de democratização da escola, no qual os pais, professores, alunos, servidores e outros segmentos da comunidade são incentivados a atuarem participativamente.

Nessa perspectiva podemos afirmar que os Conselhos Escolares das escolas públicas municipais de Salvador têm demonstrado graus elevados de participação no cotidiano da escola, uma vez que os conselheiros escolares percebem que o papel que desempenham que vai além da fiscalização das contas e balanços financeiros, mas participam do processo de tomada de decisão da escola, nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Verificamos que a criação do Sistema Conselho Vivo, vêm atendendo ao objetivo de contribuir com o monitoramento dos Conselhos Escolares, auxiliando as escolas no processo eleitoral desse órgão, alimentando e retroalimentando as informações referentes ao mesmo, estabelecendo uma interlocução entre o órgão central e a escola. Porém, se faz necessário que esse monitoramento extrapole o limite da utilização do sistema e perpassa a instância da comunicação presencial, para que os conselhos sejam fortalecidos.

No que tange a utilização do sistema, faz-se necessário uma avaliação para que o acesso ao mesmo faça jus à perspectiva da rede de desenvolvimento de uma gestão democrática, dando acesso aos vice-diretores das Unidades Escolares acessarem as informações.

Salientamos ainda, que o Sistema Conselho Vivo, contribui com o recebimento de verbas federais destinadas a escola, uma vez que sem a criação dos Conselhos Escolares, a escola fica impedida de receber qualquer repasse financeiro, tornando-se incapaz de exercer sua competência nas dimensões administrativo-financeira. Ainda assim, a implantação do sistema deve respeitar os progressivos graus de autonomia dos Conselhos Escolares, órgão representativo da gestão democrática da escola.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORDENAVE, J. E. D. **O que é a participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BAHIA. Constituição do Estado da Bahia. Disponível em:
www.mp.ba.gov.br/institucional/legislacao/constituicao_bahia.pdf Acessado em: 28/10/2012

BRASIL. Constituição Federal (1988) Constituição da Republica Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, v. 134, n.234, 23 dez. 1996.

BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Secretaria de Educação Básica – Brasília: MEC; SEB, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad12.pdf. Acesso em 25/10/2012.

FIGUEIREDO, Camila S. NOVAES, Ivan L. Participação do Conselho Escolar na Gestão da Escola: processo de efetivação da Gestão Democrática das escolas municipais de Salvador. In: NOVAES, Ivan L. PARENTE, Cláudia M. D (Orgs). **Múltiplos Olhares sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional**. Salvador: EDUNEB, 2012.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. **Reorganização gerencialista da escola e trabalho docente**. Disponível em: www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/.../4147 Acessado em: 29/10/2012.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiania: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo 2009.

NOVAES, Ivan Luiz. A democratização da gestão da educação- um estudo da eleição de diretores e vice-diretores das escolas municipais da rede municipal de ensino de Salvador. Salvador, 1996 (Dissertação de Mestrado em Educação).

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **Gestão educacional descentralizada: participação e tomada de decisão**. Texto apresentado no III Seminário de Políticas Sociais e Cidadania.

SALVADOR. Lei Orgânica do Município de Salvador. Disponível em:
http://www.mp.ba.gov.br/atuuacao/ceama/material/legislacoes/lei_organica_salvador.pdf Acessado em: 28/10/2012

SALVADOR. Lei Complementar 036/2004. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público no Município do Salvador. Disponível em:
<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/lei-complementar-036-2004.pdf>. Acessado em 26 de outubro de 2012.

SALVADOR. Manual do Conselho Vivo, Disponível em: <http://www.educacao2.salvador.ba.gov.br/conselhovivo/index.php?pg=manual.php> Acessado em 28/10/2012