

## EDUCAÇÃO E DEMOCRACIA: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE NOVO HAMBURGO/RS

Silvia Zuffo<sup>1</sup>

Eliana Perez Gonçalves de Moura<sup>2</sup>

### RESUMO

A partir das últimas décadas do século XX, o Banco Mundial, foca seu interesse na educação destacando-a como um importante instrumento para favorecer o desenvolvimento econômico dos países, promovendo com outros organismos multilaterais reformas educacionais. O crescente interesse de organismos ligados aos setores financeiros internacionais causou reflexos nas políticas educacionais, tornando-as cada vez mais globais, repercutindo sobre as políticas da educação brasileira. Neste trabalho, voltamos nosso olhar investigativo para a organização da escola com o intuito de focalizar nossa análise sobre a prática da gestão democrática. O presente texto apresenta um recorte da pesquisa de TCC que investigou o modo como os diretores e vice-diretores das escolas de maior e menor IDEB do município de Novo Hamburgo/ RS, implementam a gestão democrática, identificando a possível influência das teorias clássicas da administração. A pesquisa adotou o método descritivo, de abordagem qualitativa e tomou como referencia empírica duas escolas de maior Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e duas com os dois menores índices, totalizando quatro escolas. O instrumento adotado foi um questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas, associado há uma análise documental. Os resultados obtidos apontam que para os professores pesquisados a prática democrática das escolas se resume na eleição dos diretores e no convite para os pais participarem das reuniões. Isso demonstra que o poder das decisões ainda está muito centrado na direção, revelando a quase inexistência de autonomia.

**Palavras- chave:** Educação. Gestão democrática. Administração pública.

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação. Docente pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social, da Universidade Feevale/RS.

<sup>2</sup> Administradora. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social, da Universidade Feevale/RS.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, mais precisamente com a influência de um modelo neoliberal de governabilidade e expansão da globalização, os países latino-americanos sofreram com o agravamento da pobreza, devido as mudanças estruturais provocadas pelos ajustes neoliberais.

A participação dos organismos multilaterais, como o Banco Mundial influenciaram na formulação das políticas sociais, em especial a política educacional. No Brasil, através da análise dos relatórios do BM, demonstrou ter aprovado tal parceria no progressivo investimento em educação. Para o BM, a qualidade educativa é, como afirma (TORRES, 1996), resultado da presença de alguns insumos como uso do livro didático, tempo de instrução, merenda escolar, etc.

A reforma educacional proposta pelo BM na década de 90 se justifica como meio para reduzir a pobreza e importante fator para a formação do capital humano. Reforma pensada na lógica econômica, com o poder de contribuir no desenvolvimento econômico destes países.

O Banco Mundial compreende que investir em capital humano está, diretamente, relacionado em investir em educação. Ao analisar as decisões tomadas pelo BM, percebe-se que o interesse sobre a educação aumenta, por ser a forma direta de influenciar o comportamento das pessoas e, assim, a efetividade dos reajustes. Com isso, o Banco impõe suas ideias, determinando o presente e o futuro das sociedades, especialmente, nos países latino-americanos como o Brasil. Cabe tentar compreender como essas ideias e políticas foram sendo infiltradas no ideário da educação brasileira e como se disseminou sua ação.

O Banco Mundial justifica o investimento em educação, por entender que ela oferece condições às pessoas para serem mais produtivas e escapar da pobreza, em uma espécie de retorno ao poder de consumo. Coraggio (1996) critica a ideia de “produtividade da pessoa”, postulada pelo Banco Mundial, afirmando que esta reduz-se à obtenção um bom emprego, para o qual o indivíduo necessitaria apenas de um agrupamento de habilidades para que a produção seja eficaz. A justificativa do BM para investir na educação primária se sustenta na defesa de um conjunto de habilidades básicas que o indivíduo deveria possuir para enfrentar as rápidas mudanças e ter condições de se adaptar. Habilidades que serão proporcionadas e orientadas apenas na escola no modelo educativo convencional.

Desse modo esta investigação se inscreve no campo temático da educação problematizando a forma como a escola, tem-se organizado. É de conhecimento que a escola é a instituição socialmente responsável pela formação dos indivíduos, entendidos como cidadãos. Contudo, nos últimos anos as escolas vêm se aproximando dos conhecimentos administrativos, trazendo ao interior de sua estrutura práticas da administração empresarial. Aproximar a administração deste cenário é desafiante, porém fascinante a medida que tem-se claro que as ciências não são fragmentadas e voltadas sobre si, mas ambas se complementam.

A problematização deste estudo nasceu a partir da preocupação sobre o tipo de gestão que é adotada na escola. Atualmente a gestão na escola, tem-se tornado muito próximo aos parâmetros da administração. Porém a orientação sobre a gestão escolar depende do ponto de vista dos documentos legais assumindo diretrizes que apontam para outras práticas. Com isso, questiona-se quais são as práticas existentes na escola? Como efetuam-se os princípios da gestão democrática?

Este trabalho teve como objetivo geral, analisar o modo que os diretores e vice-diretores das escolas de maior e menor IDEB do município de Novo Hamburgo/ RS, implementam a gestão democrática, identificando a possível influência das teorias clássicas da administração.

O método utilizado na pesquisa foi o descritivo. Quanto à abordagem do problema foi desenvolvida a pesquisa de dados qualitativos. A amostra foi composta por duas escolas de maior IDEB e as duas de menor IDEB, totalizando quatro escolas. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi um questionário com questões abertas e fechadas. Após coleta de dados, o processo de análise voltou-se para a identificação e classificação das regularidades e/ou convergência temáticas presentes no material qualitativo. Bem como para a organização dos dados quantitativos a partir do estabelecimento do percentual das respostas.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com base na orientação da gestão democrática e prática escolar, cabe compreender o entendimento teórico que se tem desta abordagem e as interfaces da democracia aliada a gestão. A gestão democrática é símbolo de avanço na construção da cidadania e de corajosas lutas em prol da democracia, resistindo as tentativas de controle que impõe o capitalismo (ARROYO, 2013).

Mello e Cossio (2006) lembram que o debate sobre a gestão escolar se dá a partir da década de 70, quando se tentou minimizar a administração geral e passou a usar o termo 'gestão' na educação. Essa prática de gestão sistematizada desde então, se articula nas várias esferas da escola, como a questão administrativa, pedagógica, política e financeira. A expressão gestão é usada muitas vezes como sinônimo de administração e supõe a ação de planejar, racionalizar o uso de recursos, coordenar e controlar as pessoas.

Luck (2006), diferente de Mello e Cossio (2006), diz que a gestão na ótica educacional não elimina o entendimento da administração, mas a supera, dá um caráter mais potencialmente transformador. Ela supõe um entendimento diferenciado da realidade, tendo como foco a interatividade social, que a administração em si não considera, por isso ela a supera.

Ao usar o termo gestão democrática, que deve ser a forma da gestão na prática escolar, encontra-se autores para elucidar esta compreensão. Bordignon e Gracindo (2011) veem que a gestão do sistema de ensino é essencialmente administrar e acompanhar o projeto de qualidade da educação que se quer alcançar, que se concretiza na elaboração do plano municipal de educação e a visão de cidadania que se acredita. Afirmam que a gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação como os rumos, objetivos e diretrizes, centrado na competência, legitimidade e credibilidade.

Libânio; Oliveira e Toschi (2012) complementam apresentando diferentes formas de interpretar a gestão democrática no interior da escola são elas: o técnico- científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático - participativo. As últimas três tem em comum a oposição a qualquer forma de dominação e subordinação dos indivíduos. Elas levam em conta a dimensão social/político, as relações sociais e o trabalho coletivo.

Com isso percebe-se que os diferentes autores defendem compreensões diversas acerca da gestão democrática. Enquanto alguns pontos reforçam a ideia tecnicista da administração, surge o entendimento mais amplo da concepção de gestão que supera a administração e também formas diferentes de gestão democrática, que podem atuar concomitantemente no espaço escolar. Na perspectiva de Libânio; Oliveira e Toschi (2012), a gestão é uma atividade coletiva que implica participação e objetivos comuns.

A gestão democrática deve ser exercício para a prática da democracia na sociedade. Como afirma Oliveira (2001) a democracia deve incorporar os princípios que regem a vida dos indivíduos. Assim, a democracia é um sistema de vida que guia o conjunto de atividades de uma determinada sociedade. Ela exige a socialização em todas as esferas da vida social, inclusive na escola, para justamente utilizar do espaço coletivo para potencializar o coletivo.

Oliveira (2001) defende o papel primordial da educação na viabilidade de tal democracia. É um exercício de luta que deve acontecer todos os dias no interior da escola no combate as práticas de dominação existentes. Luck (2006) vê a escola como um organismo vivo e dinâmico, e é nesta articulação que a gestão educacional atua, como prática social.

A gestão democrática supõe a existência de alguns princípios que dão forma a sua concretização. Libânio, Oliveira e Toschi (2012) os descreve, como a autonomia que serve de fundamento da concepção democrática na dimensão do indivíduo como da comunidade. Na escola, a gestão democrática é a oportunidade de decidir sobre o próprio caminho e exige corresponsabilidade, partilha e solidariedade. Princípio da relação orgânica entre a direção e a participação da equipe escolar, que provoca a não restringir a participação às eleições, mas estar a serviço dos objetivos de ensino.

O princípio do envolvimento da comunidade no processo escolar que requer vínculos mais estreitos com a comunidade: pais, entidades e organizações paralelas a escola. Princípio de planejamento da escola que serve de elemento unificador das forças pelas quais geram o núcleo de interesses e esforço coletivo por sua execução. Princípio da formação continuada, onde todos aprendem a participar das decisões coletivas. Princípio da democratização das informações e avaliação compartilhada entre direção, professores e comunidade (LIBÂNIO; OLIVEIRA; TOSCHI , 2012).

Dessa forma, a democratização na escola, pode contribuir para a democratização real na sociedade. Porém essa proposta de sociedade convive com o sistema capitalista que torna desafiador o desenvolvimento de uma democracia mais profunda em âmbito mais amplo de sociedade.

Percebe-se a dificuldade de compreender a harmonia entre a gestão no sentido administração com o viés empresarial que hoje é difundido principalmente nas universidades, e a democracia no mesmo espaço, ambas com valores antagônicos. Porém esta dificuldade se esclarece, quando na gestão democrática, a gestão ou administração toma o entendimento da autogestão e autonomia participativa, onde todos são responsáveis pelo todo. Na administração ou gestão empresarial a relação é entendida entre patrão e subordinado. Mesmo que tenha clareza e intenção de concretizar a gestão democrática, a escola é espaço de muitas disputas de projetos e ideologias.

Segundo Arroyo (2013), a gestão democrática hoje está organizada de forma ordeira, onde os conselheiros são os vigilantes da democracia e devem manter a ordem do grupo. Sua responsabilidade é manter o grupo centrado no que acredita ser de competência. Traz em sua reflexão, que a gestão, não é neutra mas embutida de concepções de poder, sociedade e democracia. Por isso não se deve ficar publicando louvores a gestão democrática, mas denunciar as formas de controle camufladas na gestão exercida na escola, para que possa descobrir onde estão as falhas e dificuldade de efetivar a gestão democrática.

Com base nas questões levantadas, embora a gestão democrática seja um dispositivo legal, não tem provocado as desejáveis transformações na educação nacional, tampouco nas práticas cotidianas da escola. Outro aspecto desafiante é a naturalização do projeto que se tornou hegemônico, projeto capitalista neoliberal, visto e aceito uma única forma de viver (MELLO; COSSIO, 2006).

Considera-se que nos diferentes discursos sobre educação há preocupação com a sua finalidade: o ensino, que irá sim depender dos valores internalizados e as práticas vivenciadas no ambiente escolar. A gestão democrática continua sendo uma utopia a ser alcançada, mesmo que seja amparada pela lei constitucional.

### 3 INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NO FAZER A EDUCAÇÃO

Ao analisar as influências que a escola sofre no decorrer da história na sua formação, faz-se necessário conhecer de forma mais evidente a presença da inspiração das teorias administrativas



na execução do trabalho. A administração empresarial e capitalista desenvolveu modelo de gestão que é pensado como aplicável em qualquer espaço das sociedades. A tudo se pensa e vive conforme a maneira administrativa de pensar.

A organização da estrutura escolar, pensada pela sociedade capitalista, não foge a essa lógica e vem sendo compreendida como forma de controle das relações sociais de produção. Hora (1994, p. 34) entende que “a escola é um espaço de livre circulação de ideologias onde a classe dominante espalha suas acepções, ao mesmo tempo em que permite a ação dos intelectuais orgânicos rumo ao desenvolvimento de práticas educacionais em busca de democratização”.

Com isso a escola constitui um espaço no qual diversas ideologias são incorporadas e experienciadas. No caso da administração clássica desenvolvidas pelos pensadores Taylor (1947) e Fayol (1947), que a partir da revolução industrial, preocuparam-se em estabelecer a ordem em vista do projeto maior da nova sociedade: a produção, está também circula no interior da escola. Desenvolveram as teorias em torno da divisão do trabalho, métodos e princípios que garantisse a produção (CORREA; PIMENTA, 2010).

Esta forma de pensar o trabalho baseia-se na ideia que existe apenas uma maneira certa de executá-lo, defendendo a maximização da eficiência e o treinamento do indivíduo. Assim, é desenvolvida a clássica ideia do controle sobre o trabalho de ‘tempos e movimentos’ executados pelo indivíduo e a divisão setorial na organização, com a forte hierarquização de quem manda e obedece, quem pensa e quem executa.

A teoria da administração clássica se fundamenta em algumas premissas sendo que o conflito é visto como uma anomalia na organização, o homem como alguém puramente irracional e divisão e fragmentação do trabalho como única forma de gestão (CORREA; PIMENTA, 2010). Esta compreensão marca o resultado da mudança clássica, produzindo a massificação da vida humana e na concepção do trabalho, como única forma de manutenção da vida.

Na esfera educativa, esta teoria serve como base fundamental de sustentação e reprodução do processo capitalista, ou seja, “ a reprodução se faz necessário, para um operário massa, uma educação massificada” (CORREA; PIMENTA, 2010, p. 26). O que também aparece na forma organizativa da administração escolar, como o planejamento, a organização, coordenação e a

avaliação, a divisão dos espaços escolar, das salas de aula, da divisão seriada, na forma fragmentada das disciplinas, etc.

Assim são aplicados os princípios administrativos no funcionamento da escola, nos quais a direção clássica era designada hierarquicamente como o centro das decisões, e sala de aula reproduzia o sistema de dominação, comando e ordem vindos de cima. No decorrer da história outra teoria, evolução da clássica, foi exercendo forte influência na formação das sociedades e por consequência na administração escolar; a teoria das relações humanas, que via a necessidade de ajustar o indivíduo ao processo produtivo.

Essa teoria preocupa-se com novas questões para manutenção da máquina humana, como “ocupa-se da seleção, do treinamento, do adestramento, da pacificação e ajustamento aos processos de trabalho organizado (CORREA; PIMENTA, 2010, p. 28).

A teoria das relações humanas busca formas de tornar o indivíduo o mais cooperativo possível com o trabalho e ao objetivo da organização e se fundamenta em alguns princípios como: redefinição do indivíduo frente ao trabalho; a força do grupo sobre o indivíduo; trabalho mais cooperativo; participação do trabalhador apenas no que afeta seu trabalho e forte dominação psicológica sobre os indivíduos (CORREA; PIMENTA, 2010).

Sobre dominação nesta perspectiva teórica, os seres humanos passam a ser coagidos de forma psicológica, impedidos de pensar sobre sua atividade, são treinados para realizar tarefas, o que não passa de servirem ao poder econômico. Logo este modo de produção se expande chegando a administração escolar, como campo fértil de formação de pessoas. Assim como as teorias administrativas são aceitas pela sociedade, elas crescem e incorporam novas definições para garantir o mesmo fim: a produção.

Surge na década de 50, o funcionalismo estrutural. Essa teoria reforça a ideia que a organização é tida como um sistema. Como principais características destaca-se a crença que a estrutura depende do desempenho das funções, a organização é tida como uma rede de tomada de decisões; e os conflitos são vistos como produtos de tensões de pares contrários, ex: estrutura formal e informal (CORREA; PIMENTA, 2010).



Na organização escolar, essa teoria é percebida no uso de controles normativos como primeira opção, e coercitivos como segunda. Neste mesmo entendimento aparece a burocracia como forma de controle pelo estado e aparelhamento escolar.

Segundo Hora (1994), os teóricos da administração escolar justificam o uso das teorias da administração de empresas, como forma de responder as expectativas da sociedade e validar suas ações. Segundo eles,

A administração escolar, no cenário capitalista, não é, portanto, uma função que tenha autonomia em relação ao contexto econômico, político e social, na medida em que os diretores de escola não participam do planejamento da educação, não organizam as atividades pedagógicas, assim como não são envolvidos na formulação da política educacional (CORREA; PIMENTA, 2010, p. 47).

A partir dessa reflexão, conclui-se que a gestão democrática da escola se reduz ao campo teórico. Portanto, as teorias administrativas impedem a prática da gestão democrática em esferas mais amplas que a escola, e limita-se ao controle das ações planejadas que a mesma deve executar.

#### 4 RESULTADOS

Dada a revisão de alguns conceitos, os resultados da pesquisa trazem as seguintes informações. As informantes que compuseram a amostra são do sexo feminino, totalizando sete pessoas que ocupam a função de direção e vice- direção dentro das quatro escolas alvo do estudo. A faixa etária da amostra situa-se entre 25 e 52 anos, sendo que três das sete informantes possui idade entre 46 a 50 anos, o que representa 43% do total de informantes investigadas.

Ao responder sobre as atividades que consideram ser do diretor, as informantes revelam a noção que possuem sobre administração. Trata-se de um modelo de gestão não democrática, mas de uma gestão na linha da administração empresarial que muito se assemelha a administração pública gerencial, a qual que segundo Paes de Paula (2005) tem como característica a forte sistematização das atividades e controle pela alta hierarquia.

Ao responderem o que é mais relevante na escola: o pedagógico ou o administrativo as informantes revelam, que o importante é que a escola funcione bem e de forma ordeira, como fala Arroyo (2008). As respostas variam entre “não pode deixar o administrativo em segundo plano”,

“ter professor para atender os alunos”, “ambas para que a escola funcione bem”. Este ‘funcionar bem’, remete ao sentido administrativo de seguir as normas e que a organização esteja de acordo com o esperado da escola.

Sobre o entendimento de gestão democrática, as informantes das escolas foram unânimes em responder que é a forma de garantir maior participação dos envolvidos na educação. Porém suas práticas destoam, porque ao falar em participação, se supõe que todos participem, mas na prática analisada se convida para certos momentos os pais, para outros os professores, e nunca se promove alguma participação dos alunos. Como em outra questão, os alunos podem participar em “assuntos relacionados à pesquisa”. Essa reflexão segue o que diz Arroyo (2008), é preciso deixar os cultos a gestão democrática e olhar com realismo a educação. O modo ordeiro que está organizado a escola mantém os responsáveis pela direção, como vigilantes para garantir que o grupo esteja centrado.

Exemplo da prática restrita de gestão democrática é a gestão dos programas federais de repasse financeiro a escola. Em geral são questões restritas ao gestor, pois só quando assume a função de gestora, então passa a se informar do funcionamento, que na verdade toda a comunidade deveria conhecer.

Quanto à autonomia, as respostas sinalizam uma autonomia regrada. São autônomos enquanto fizerem o que está prescrito: com acompanhamento, oferecer recursos, promover a autonomia. A autonomia segundo Libânio;Oliveira e Toschi (2012) e Luck(2009), significa a capacidade dos grupos para livre determinação dos grupos e a escola é chamada a criar possibilidades para promover esse processo. Porém como revela a pesquisa, a escola coloca condicionantes para exercer a autonomia, o professor deve buscar alternativas criativas.

Quanto à autonomia do aluno: evidencia-se que pode participar apenas nas questões referentes à pesquisa de sala de aula ou através do grêmio estudantil se houver, não se preocupa em escutar o aluno em nenhum momento. Como saber o que é bom para os alunos se não o escutamos? E nada sabemos a seu respeito se não pelo que os outros dizem: pais e professores. Cresce no anonimato para ouvidos surdos. Qual é a realidade/ necessidade do aluno? Estas questões contradiz todo o discurso de gestão democrática existente na escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES DE ENCERRAMENTO

As estruturas das escolas pesquisadas aparecem com forte hierarquia, baseadas na lógica do 'quem manda e quem obedece', no qual o controle se exerce no sentido de que tudo aconteça conforme orientação. Neste cenário, a comunidade escolar composta pelo corpo de professores, alunos, pais e comunidade, não possuem espaço de participação, ao contrário, recebem as decisões quanto a sua organização prontas e definidas pelos organismos externos a escola, como a Secretaria de Educação. Quanto aos alunos, estes parecem ser treinados a obedecer a hierarquia.

Neste cenário, resta para a escola decidir questões mais periféricas como sinalizados pelas informantes, o que ainda está centralizada na direção. Percebe-se que pouco se questiona por parte dos envolvidos, o porquê a escola está assim organizada, que deve ensinar tal conteúdo, usar determinado material, dispor da sala e métodos de disciplina.

A gestão democrática tão bem respondida pelas informantes é ação que se constrói coletivamente, com envolvimento da comunidade, já que a escola é da comunidade. Há o confronto quase não percebido pelos agentes da educação, entre a administração empresarial com objetivos econômicos e a gestão democrática com objetivos educacionais. Convivem com a ideia de que estão fazendo gestão democrática.

A efetivação da gestão democrática, como orientação desde a constituição federal, deu alguns avanços, como determinações firmadas em lei, como no município estudado. Hoje acontecem eleições municipais para escolha do diretor, diferente de anos anteriormente, que acontecia por indicação política. As informantes afirmam como importante o convite para os pais participarem das reuniões.

Com isso, a gestão democrática ainda está no horizonte. Até o momento, as experiências vivenciadas são determinadas por organismos superiores, e alinhamento as orientações do Banco Mundial. Também destaca-se a padronização da gestão nas escolas. Mesmo possuindo IDEBs diferentes, a gestão tem o mesmo padrão, a diferença está no conduzir de cada informante.

A partir dos resultados deste estudo, resta desenvolver estudos futuros que visem o aprofundamento dessas questões especialmente seguindo as postulações de Sthiven Ball, que denuncia a interferência dos organismos internacionais na definição das políticas educacionais.

## REFERENCIAS

- ARROYO, Miguel Gonzales. Recuperar a radicalidade política? In: CORREA, Bianca Cristina; GARCIA, Teise Oliveira (Org). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo, SP: Xamã, 2008. 191 pp.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: Ferreira, Naura S. C; AGUIAR, Márcia A. da S (Org). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 147-176.
- CORAGGIO, José Luis. “Propostas do Banco Mundial para a educação: sentido oculto ou problemas de concepção?”. In: TOMMASI, Livia de (Orgs). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1996; p. 75- 121.
- CORREA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens**. Petropolis, RJ: Vozes, 2010. 22- 40 p.
- HORA, Dinar Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994. 143p.
- LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, MirzaSeabra. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2012. 541 pp.
- LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petropolis, RJ: Vozes, 2006. 116 pp.
- MELLO, Elena Maria Biliing; CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão da educação básica: ausências e emergências. In: CAMARGO, Ieda de (Org). **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 2006. 143 pp.
- OLIVEIRA, Inês Barbosa. Sobre a democracia. In: OLIVEIRA, Inês Barbosa (Org). **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A: SEPE, 2001. 123p.
- TORRES, Rosa Maria. Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial. In: TOMMASI, Livia de (Org). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1996; p. 125- 186.