

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA REFLEXÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Flávia Silva de Oliveira ¹
José Lucas Silva de Araújo ²
Fábio Silva de Oliveira ³

RESUMO

Este artigo tem por finalidade contribuir com as discussões pontuadas acerca da administração escolar sobre o viés de reflexão na perspectiva da gestão democrática. Sendo nosso principal objetivo compreender, do ponto de vista teórico-bibliográfico, a função deste profissional no contexto escolar, em especial à gestão escolar da Educação Básica. Há algumas décadas o tema sobre gestão escolar vem tomando dimensões discursivas muito grandes no meio educacional, e essas discussões se dão devido aos modelos adotados e utilizados, os quais não tem suprido as demandas por um trabalho participativo e democrático, de modo que todos os interessados possam participar das políticas educacionais e, conseqüentemente, da vida escolar. Para isso, partimos da seguinte indagação: utilizando os teóricos que tratam dessa temática, qual o nível de conhecimento do atual gestor sobre gestão democrática e sua aplicabilidade na escola. Como resultado visível, podemos perceber que o discurso da democratização em sua abrangência está repercutindo em todas as áreas da educação. No atual contexto da educação brasileira tem se dado muita ênfase ao conceito de gestão democrática. Em todos os lugares onde se discute a educação, este tema tem ganhado centralidade por sua pertinência, a gestão tem que ser democrática, pois é algo presente na lei, sendo então de extrema importância ser seguido e executado paulatinamente.

Palavras-chave: Gestor, Escola, Educação.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema a administração escolar: Uma reflexão na perspectiva da gestão democrática e seu principal objetivo consiste em compreender, do ponto de vista teórico-bibliográfico a função desse profissional no contexto escolar, em especial gestão escolar da Educação Básica. Há algumas décadas o tema sobre gestão escolar vem tomando dimensões discursivas muito grandes no meio educacional, e essas discussões se dão devido aos modelos, até então utilizados, não estarem suprimindo as demandas por um trabalho participativo e democrático, onde todos os interessados possam participar.

¹Especialista do Curso de Supervisão Escolar da Faculdade Venda Nova do Imigrante - MG, flaviasilva27@gmail.com;

²Especialista pelo Curso de Produção Textual da Faculdade Venda Nova do Imigrante - MG, lucasaraujo2016.2@gmail.com;

³Professor orientador: Doutor, Faculdade de Teologia e Ciências - SP, fabiooliveira.supervisor@gmail.com;

Desse modo a gestão democrática passa a ser modelo mais difundido, torna-se desejável no meio das comunidades escolares que o modelo autoritário perca seu espaço e que seja ocupado por uma gestão onde todos possam opinar, participar, contribuir de forma peculiar, para que a escola seja um espaço aberto pronto para desempenhar seu principal papel que é educar para a cidadania.

Segundo LIBÂNEO (2004, p. 135):

Gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos, encaminhamento de solução para problemas. Tanto a solução de problemas como as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como o levantamento de dados e informações sobre a situação analisada, a identificação dos problemas e das possíveis causas, a busca de soluções possíveis, a definição de atividades a serem postas em prática, a avaliação da eficácia das medidas tomadas. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. Trata-se da liderança cooperativa que envolve determinados requisitos como: capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas ideias, capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução), compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo.

O compartilhamento da gestão na escola distribuída entre todos os segmentos envolvidos é que vai caracterizar uma gestão intensamente participativa, capaz de olhar e atender as necessidades do aluno no processo ensino-aprendizagem mais amplo, que é aquele que além de construir conhecimentos, também prepara para a vida pessoal e profissional e para o exercício da ética e da cidadania.

A gestão democrática se faz necessária nos tempos atuais, e nos âmbitos educacionais já é considerado fator essencial para que um bom trabalho se desenvolva. E é com essa visão que SOUZA (2009, p. 6-7) nos fala sobre o assunto:

Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre as escolas identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções

presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (2009, p. 6-7)

A partir destas concepções torna-se evidente a necessidade de se conhecer o que rege a gestão e verificar se a sua aplicabilidade está em ocorrência com os anseios da comunidade escolar em pesquisa.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

A administração Escolar: Concepções Teóricas e Epistemológicas

A palavra gestão provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Para Cury (2005, p. 01):

Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivados deste verbo. Trata-se do gstatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, gérmen. A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógica; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação, e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos.

A gestão democrática da escola pública é um processo que continua em construção, e que alcança seu objetivo na medida que os pais, os alunos, os professores e os funcionários da escola de forma geral vão se apropriando dos problemas que a escola tem, mas que podem ser solucionados tendo como base a aquisição de conhecimentos a respeito do funcionamento político e burocrático daquela escola.

A gestão democrática na educação é fruto de muitas lutas e reivindicações dos movimentos sociais, e não é por acaso que se tornou um dos principais da educação na Constituição BRASILEIRA DE 1988, e, muito tem contribuído para o resgate do caráter da administração escolar, o que restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública (Bastos, 2002, p. 7-30).

A principal meta da administração escolar é tornar o seu núcleo autônomo, capaz de se auto-gerir e financiar. De acordo com isso, também precisam estar as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE). A base desta autonomia está em gerir os recursos do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e valorização do Magistério (FUNDEF), destinados a escola com base no número de estudantes matriculados. A equipe gestora deve, antes de tudo, fazer previsões e planejar o uso desses recursos, tendo em vista as propriedades da escola, diagnosticadas com o apoio da comunidade, que tem seu importante papel de opinar, acompanhar e fiscalizar o emprego de tais recursos.

Adotar estratégias que visem a captação de recursos governamentais e comunitários, que possam dar sustentação aos projetos pedagógicos e as atividades escolares de forma criativa e inteligente é papel da escola que caminha em direção da gestão democrática, onde nunca se tomam decisões isoladas, onde seu corpo diretivo trabalha sempre em comunhão com a comunidade, representada pelos conselhos escolares que dão suporte as decisões tomadas pela escola que exercem o importante papel de funcionar de acordo com as necessidades daquela escola, sim, pois cada escola pode detectar a real necessidade daquela região.

Torna-se autônoma a escola que primeiro situa e adapta seu projeto político pedagógico à realidade local, pois ela passa a trabalhar com a comunidade específica. O grande problema da maioria das escolas foi o de trabalhar dentro de um contexto diferente do seu, assim como com a construção do Projeto Político Pedagógico, onde, de acordo com a realidade de cada escola, foi possível trabalhar com a necessidade específica da região.

Esse foi um grande quesito para a gestão democrática. Toda escola precisa incorporar e buscar compreender os valores culturais, as práticas sociais, os costumes e as manifestações artísticas de sua comunidade, adquirindo sua identidade, é nessa visão que envolve autonomia, participação e direitos, que DOURADO e DUARTE (2001) falam que a gestão democrática da escola assegura o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição plural, sem preconceitos, e, contribui para a redução das desigualdades sócias, culturais e éticas contidas na sociedade. Dessa forma, vê-se que um dos requisitos básicos para que a gestão se constitua democrática é a autonomia.

Segundo ZIBAS (1997), a autonomia de cada unidade escolar é uma conquista que possibilita as bases para a flexibilidade do sistema escolar e educacional. Para que isso aconteça o que se precisa é repensar a escola de forma democrática onde tenham o direito de participar das decisões dentro de um espaço democrático onde todos tenham o direito de participar das decisões dentro de um espaço democrático, político de transformação e participação social. Isso

implica dizer que a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social e que nesse processo se inserem diferentes sujeitos que fazem parte da escola e que devem passar a enxergá-la como um verdadeiro espaço democrático. Dentre esses sujeitos está o próprio gestor escolar que é peça fundamental no processo de organização democrática da escola. Portanto,

Repassar a escola como um espaço democrático de troca de produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente, o gestor escolar, deverão enfrentar nesse novo contexto educacional, pois o gestor escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar. (ALONSO, 1998, p. 11)

Uma gestão verdadeiramente democrática exige uma forte descentralização do poder dentro da escola, não só o poder historicamente construído do diretor sobre as outras pessoas, do professor sobre os alunos, dos coordenadores e supervisores sobre os professores. Superar esse modelo de gestão depende da autonomia da escola, das pessoas que a compõem e da participação efetiva de todos com relação a isso.

ABRANCHES (2003) citado por MARQUES (2006) afirma que a descentralização só existe no momento em que as decisões locais possuem certa autonomia só existe no momento em que as decisões locais possuem certa autonomia e emanam de uma coletividade e não do Estado, pois o ponto central a ser considerado de descentralização é que este estimula e abre oportunidades para a participação social, mediante o deslocamento dos centros decisórios, até mesmo porque a descentralização é um meio para favorecer a participação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro documento que garante a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras é a nossa constituição federal de 1988. O artigo 206 traduz que o ensino será ministrado com base nos princípios de:

- I. Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III. Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistências de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV. Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V. Valorização dos profissionais de ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente



por concurso público e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela união;

- VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII. Garantia de padrão de qualidade.

No processo de gestão democrática é bom lembrar da importância de selecionar os gestores, pois os mesmos precisam ter conhecimento administrativo, capacidade de lideranças e compromisso com a escola, com os alunos e principalmente com a comunidade. Para garantir que o gestor tenha autonomia na escola, ele precisa criar espaços de decisão e para isto é necessário adotar medidas de ordem e informações a respeito da escola, junto com professores e comunidades é preciso identificar situações, problemas, prioridades, definir estratégias de ações e distribuir responsabilidades, formar sua equipe técnica, planejar ações e ter definida a missão da escola, seus objetivos e metas, e os meios de consolidar tudo isto, com a divulgação para a comunidade deste planejamento, o início das ações, o acompanhamento e a avaliação dos resultados. Em toda comunidade escolar, a meta precisa ser a autonomia, pois esta conquista significa o sucesso do estudante e a formação integral do cidadão.

Em concordância com a CF/1988, a lei de Diretrizes e Bases (LDB) DA EDUCAÇÃO NACIONAL (Lei 9.94/96), em seu artigo 3º considera que o ensino deve ser ministrado com base no princípio de gestão democrática do ensino público. O artigo 14, da mesma lei, expressa que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Posteriormente, o artigo 15 garante que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de educação básica a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

O plano de metas Compromisso Todos pela Educação (2007), também chama todos os sistemas de ensino para a responsabilidade pela garantia de uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas, estabelecendo que:

Art. 2º: a participação da União no compromisso será pautada pela realização direta, quando couber, ou nos demais casos, pelo incentivo e apoio à implementação por municípios, Distrito Federal, Estados e respectivos sistemas de ensino, das seguintes diretrizes:

XVII – incorporar ao núcleo gestor da escola coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor;



XVIII – fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para a nomeação e exoneração de diretor da escola;

XXI – zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social

XXII – promover a gestão participativa na rede de ensino;

XXV – fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso.

A gestão democrática baliza o relacionamento entre os profissionais, na busca por valores e crenças organizacionais como generosidade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, pois essas são atitudes que favorecem a construção de um ambiente saudável e aprazível, motivador e construtivo. A partir do momento que estas atitudes começam a fazer parte do cotidiano.

A gestão escolar está diretamente relacionada à organização do trabalho pedagógico. Dessa forma toda administração escolar deve ser exercida por um educador que possua formação pedagógica e tenha no mínimo uma visão administrativa baseada no trabalho coletivo, na participação e no envolvimento de todos, já que significa também estar aberto à reflexão, discussão, mudanças contínuas, trabalho em equipe, formação contínua e aperfeiçoamento constante (HENRIQUES et al, 1999).

Entretanto, essa gestão sob o enfoque da concepção democrática, nunca poderá ser exercida somente pelo gestor, este deve contar sempre com a participação de outras pessoas tanto da própria escola como da sua comunidade, principalmente no que diz respeito a tomada de decisões, afastando-se assim dos tradicionais processos de gestão centralizadores, onde o gestor tem plenos poderes de decidir tudo sozinho, sem levar em conta os anseios ou necessidade de sua comunidade escolar.

GENTILINI citado por MEDEIROS e OLIVEIRA (2008) destaca que uma organização é o espelho de seu processo de tomada de decisões ou vice-versa e os processos altamente centralizados e que do contrário as organizações democráticas são aquelas que possibilitam um razoável grau de participação e intervenção de seus membros nos processos decisórios o que é possível classificar as organizações democráticas de acordo com seus processos de decisões, dentre outras em: democráticas, autoritárias, centralizadoras e burocráticas.

Portanto, esse é o grande desafio da sociedade brasileira, fazer valer na prática do dia a dia o que já foi conquistado por lei, daí um grande exercício do esforço e aprendizado para as instituições escolares especificamente deixando de fazer de conta que a gestão é democrática e realmente efetivar o que na maioria das vezes se encontra no papel fazendo parte de um mero cumprimento burocrático ou como forma de adequação a política vigente.

Um dos maiores problemas que afetam as escolas brasileiras é a ausência de educadores nessa função, muitos gestores não são e nunca foram profissionais da educação, por isso não conhecem de verdade as reais necessidades de um processo educacional, e, se muitos administradores, não-educadores, determinam a ação de professores e supervisores, o que temos por consequência é o fracasso administrativo, que consequentemente significa o inevitável fracasso da educação.

A escolha de gestores das escolas públicas brasileiras deve seguir padrões predominantemente democráticos, com a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade escolar, que seja exigida dos candidatos ao cargo a comprovação de suas competências na área educacional, pretendendo com isso não tornar mais precário do que já é as atuações dos gestores em algumas de nossas escolas, assim como no processo ensino-aprendizagem.

LIBANEO (2000) diz que a escolha dos diretores escolares requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar para que não predomine tradicional nomeação arbitrária dos gestores pelo governador ou pelo prefeito, geralmente com a finalidade de atender a conveniências e interesses político-partidários, o que torna o gestor o representante do poder executivo na escola.

Na mesma discussão CASTRO (1991) considera que a eleição para diretores escolares modifica o antigo sistema de escolha de diretor, que entra em desuso, pois uma nova forma de direcionamento está em processo de formação e assim o diretor eleito tem muito menos acesso às fontes de poder, e como não poderia ser diferente o diretor eleito enfrente além das dificuldades inerentes a função, a de construir uma nova forma de relacionamento com os órgãos superiores num breve período de mandato.

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) destaca eu várias são as fontes e as propostas, de acesso à gestão das escolas públicas, utilizadas no sistema educacional brasileiro das quais se destacam: o diretor de carreira, o diretor que é livremente

indicado pelos poderes públicos, o diretor indicado por listas ou processos mistos e o diretor eleito por eleições diretas. Deste modo:

As eleições diretas para diretores, historicamente, tem sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também de grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral, que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou a sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários. (PNFCE, 2004, p. 39)

Nesse entendimento, falar sobre gestão democrática leva a reflexão sobre diversos ajustes, inovações e contornos pelos quais passam as políticas educacionais em vigência. Todas essas mudanças fazem ver a educação com um olhar de esperança e de crédito, pela participação dos representantes dos vários segmentos da sociedade, e tem como objetivo maior fortalecer a escola e a qualidade de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional tem a função de assumir posições gerenciais e de direção em organizações educacionais públicas e privadas. Atua como Gestor escolar com habilidades gerenciais e de liderança, de forma dinâmica e inovadora, utilizando tecnologias e conceitos avançados na área do ensino.

Assim, a administração escolar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. A escola é uma instituição social dotada de especificidades, e como tal, sua administração deve ser diferenciada da administração empresarial.

Portanto, a natureza do processo de produção pedagógica da escola impossibilita a generalização do modo de produção autenticamente capitalista, uma vez que o aluno é, ao mesmo tempo, objeto (beneficiário, estando presente no ato da produção) e sujeito do ato educativo, já que participa ativamente da atividade pedagógica.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998, p. 11.



- BASTOS, João B. **Gestão Democrática da Educação; As práticas administrativas compartilhadas**. In: *Gestão Democrática*, 3ª ed. Rio de Janeiro, OP e A, SEPE. 2002, p. 7-30.
- BONI, Valdete. QUARESMA Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais** *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. Disponível em http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf . Acesso em 07 Agosto 2020.
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96)**. Brasília, MEC. 1996.
- BRASIL, **Constituição Federal de 1988 da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL, **Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**. Lei nº 6.094/07. Brasília, Presidência da República/Casa Civil/Subchefia para assuntos jurídicos, 2007.
- BRASIL, **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE)**. Caderno 5. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília, MEC/SEB, 2004, p. 60.
- CASTRO, Marta Luz Sisson de et. Al. **Eleição de diretores: A experiência do Estado do Rio Grande do Sul**. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Brasília: ANNPAAE. v 7, nº 1, 1991. P. 80-102.
- DOURADO, Luiz Fernandes; DUARTE, Maria Ribeiro Teixeira. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: CONSER, 2001.
- GESTÃO EM REDE, Consed, FNDE, nº 87, Agosto, 2008.
- HENRIQUES et. al. Franciene. **Administração e o administrador-educador**. In: BELOTTO, Aneridis Monteiro; RIVERO, Cléia Maria da Luz, Gonsalves, Elisa Pereira. (org.) *Interfaces da gestão escolar*. Campinas: Alínea, 1999, p. 23-26.
- KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 20, n. 67, Aug. 1999. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173301999000200005&lng=en&nrm=iso . Acesso em 07 Agosto 2020.



LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola**. Editora Alternativa. São Paulo – SP, 2004. P. 135.

LIBÂNEO, José Carlos. **Os sistemas de organização e da gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 315-338.

MARQUES, Luciana Rosa. **Caminhos da Democracia nas políticas de descentralização da Gestão Escolar**. Ensaio: aval. pol. Educ. Rio de Janeiro, v. 14, nº 53, out/dez 2006. p. 507-526.

MEDEIROS, Arilene; OLIVEIRA, Francisca de Fátima. **Conselho Escolar: Mecanismo de democratização ou burocratização?** Educação Unisinos, v. 12 nº 1, jan/abr de 2008, p. 35-41.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. ver., Belo Horizonte, v. 25, n. 3, Dez. 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010246982009000300007&lng=en&nrm=iso . Acesso em 07 de agosto 2020

ZIBAS, Dagmar M. L. **Escola Pública X Escola Privada: o fim da história?** Caderno de pesquisa, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, nº 100, março 1997. p. 57-77.