

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA COMO ESTRATÉGIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESTADO DO CEARÁ NA “GESTÃO TODOS PELA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE PARA TODOS”

Elione Maria Diógenes Leitão – UFMA

naiga.lee@gmail.com

Tiago Cruz Neto – UFAL

tiago.cedu.ufal@hotmail.com

Resumo: A principal mudança, no caso, da política educacional cearense, foi, de fato, a gestão democrática e para efetivá-la as escolas implantaram o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) em 1998, três anos depois das primeiras eleições diretas para a equipe responsável pela administração escolar. Este artigo sintetiza os resultados de uma pesquisa de Dissertação sobre tal temática. A metodologia privilegiou a análise de conteúdo no sentido bardiniano da expressão. Os resultados da pesquisa expressam que a adoção do Plano de Desenvolvimento da escola é a manifestação concreta e instrumental da preocupação governamental com o planejamento diretivo com foco no planejamento estratégico, cuja base metodológica é racional e funcional ao sistema proposto.

Palavras-chave: gestão democrática; plano de desenvolvimento da escola; reforma educacional

INTRODUÇÃO: a tessitura do objeto de investigação

Esta pesquisa situa-se numa linha de fronteira delimitando-se na interpenetração de distintas áreas: Política Social/ Sociologia/ Educação /Ciência Política. Constitui-se, pois, num estudo de caráter investigativo e analítico, ao mesmo tempo. Para tanto, definimos como fenômeno de estudo o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), programa federal ligado ao Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA) e implantado em 1998 pelo Ministério da Educação (MEC) nos estados considerados atrasados das regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil, cujo histórico de indicadores educacionais está abaixo da média nacional (BRASÍLIA, 1999).

Um estudo desse caráter justifica-se por dois motivos: 1) desmistificar as intenções subjacentes das políticas públicas na área da educação implantadas na última década do século XX no Ceará; e, 2) contribuir para o debate no sentido de desvelar as reais intenções da reforma cearense: adequar nossas escolas públicas às mudanças sociais, políticas e econômicas do mundo contemporâneo em tempos de neo-liberalismo por meio da mudança de paradigma da gestão escolar.

Nesse novo panorama mundial, anunciam-se grandes desafios: o processo de globalização/mundialização, a revolução técnico-científica e o projeto neoliberal em curso,

que colocam em risco o papel do Estado – essencialmente no pertinente às políticas sociais – abreviadas a partir da justificação das teses de um Estado mínimo, sem regulamentação e privatizado. Assim a “(...) análise das políticas educacionais exige a compreensão dos atuais marcos da reestruturação produtiva do capital, num cenário constitutivo das relações sociais mais amplas” (DOURADO; PARO, 2001, p. 7).

Apesar de termos amplos e vários estudos com temática na gestão escolar (DOURADO e PARO, 2001; DOURADO et al. 2003; DOURADO, 2004 e 2003; GONÇALVES, 1994; OLIVEIRA, 2008; KELMA e CAMPOS, 1999; VIEIRA, 1999; VIEIRA e DAVIS, 2002; VIEIRA et al.; 2001; VIEIRA, 2006a e 2006b; LUCE e MEDEIROS, 2006; FERREIRA e AGUIAR, 2006; PARO 2007 e 2003) poucos abordam especificamente a relação do Plano de Desenvolvimento da Escola com a nova forma de gestão democrática cuja experiência no estado do Ceará remonta ao ano de 1995 colocando-se como um divisor de águas na política educacional cearense. Daí, pois a sua importância: a instigação que motivou este estudo está desta forma, diretamente relacionada com a tentativa de preencher tal lacuna investigativa, ou seja, explicitar a articulação existente entre o planejamento estratégico materializado no PDE e a gestão democrática da educação do estado do Ceará que foi saudada como um sinal de novos tempos na escola pública (CEARÁ, 1995).

O objetivo geral da pesquisa configurou-se, então, em estudar o PDE enquanto estratégia da gestão democrática no contexto da reforma educacional da metade da década de 1990 do século XX no estado do Ceará, política esta implantada pela gestão conhecida como “Todos pela Educação de Qualidade para Todos” que permaneceu dois mandatos no governo (1995-2002) totalizando oito anos.

Os objetivos específicos assim foram delimitados: 1) traçar o contexto histórico-social da reforma educacional no Ceará considerando o panorama de globalização financeira; 2) discutir teoricamente a questão da globalização e do neoliberalismo e seus impactos na política educacional; 3) analisar os conteúdos políticos e filosóficos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e suas implicações no planejamento escolar; e, 4) reconstituir o traçado histórico da gestão democrática no Ceará e sua inter-relação com o PDE.

No percurso da pesquisa, trabalhamos especificamente com a análise do discurso e a técnica de análise do conteúdo, adentrando no conteúdo dos documentos oficiais constituintes/instituintes da política educacional. A abordagem como percebemos é eminentemente qualitativa, isto significa dizer que privilegiamos uma via metodológica que nos possibilitasse o desfilamento do objeto investigado para além de sua aparência

fenomênica, em que nos permitiu a imersão no tecido real da pesquisa e mergulhamos nos sentidos e emoções vividos no interior mesmo da manifestação do objeto investigado, características inerentes a uma abordagem qualitativa de pesquisa como nos ensina Chizzotti (1991).

EDIFÍCIO TEÓRICO: alicerce também se constrói

Para Santos (2002), sociólogo português, a “globalização”, nada mais é que o resultado das interações econômicas, sociais, políticas e culturais incrementadas nas três últimas décadas do século XX. Nesse contexto, as cenas comuns foram: a ativação vertiginosa das interações transnacionais, o derramamento de informações e imagens através dos meios de comunicação de massa numa escala planetária e o acirramento dos conflitos inter-raciais e étnicos que provocou o deslocamento em massa de pessoas e povos de um canto a outro do globo, num movimento de retomada das grandes ondas migratórias.

Esse processo atravessa os mais diferentes campos da vida social, da totalidade dos sistemas produtivos e financeiros à revolução nas tecnologias de informação e comunicação, da derrocada do Estado nacional e o aumento exponencial das desigualdades sociais, em que aprofunda o abismo que separa inevitavelmente os países ricos dos países pobres, e agrava o quadro de pobreza extrema dos países de economia periférica.

A amplitude e profundidade desse fenômeno fizeram com que alguns estudiosos apressados entendessem-no como algo novo, designando-o de “globalização”. Muito do que acontecia era diferente de tudo o que até então tinha se dado, contudo, não significava que fosse uma realidade totalmente nova em relação às anteriores formas de interações transfronteiriças.

Esse processo é complexo e multifacetado com espessura econômica, social, política, cultural, religiosa e jurídica interconectadas, na qual gera por isto mesmo, um enredamento analítico de forma tal que não se pode encontrar apenas explicações e conexões “monocausais” com interpretações monolíticas.

Tal fenômeno não é, na realidade, condutor de harmonia, mas de conflitos porque traz em sua configuração a diversidade das interações, uma vez que resulta de inserções entre o que é local e endógeno, e o que é global ou exógeno. A “globalização” longe de ser um fenômeno simples e homogêneo, configura-se como de um alto nível de complexidade, posto que trata de processos de mudança altamente contraditórios e desiguais, variáveis na sua intensidade e até na sua direção (SANTOS, 2002).

Nessa perspectiva, escapa das interpretações que o vêem como portador de homogeneização e uniformização, pois a sua influência mútua não se dá num tempo social e histórico único e igual para todos. Além do mais, é mutuamente influenciado de forma diversificada por outras transformações que se dão no contexto do sistema mundial e que lhe são concomitantes:

O aumento dramático das desigualdades entre países ricos e países pobres e, no interior de cada país, entre ricos e pobres, a sobrepopulação, a catástrofe ambiental, os conflitos étnicos, a migração internacional massiva, a emergência de novos Estados e a falência ou implosão de outros, a proliferação de guerras civis, o crime globalmente organizado, a democracia formal como uma condição política para a assistência internacional, etc. (SANTOS, 2002, p. 26).

Nesta mesma linha de análise, a socióloga Carvalho (1999) reconhece o arcabouço ideológico do termo “globalização”, argumentando que nas décadas de 80 e 90, este vocábulo invadiu o discurso político e econômico, assumindo conotações ideológicas. Para a estudiosa, essa expressão não dá conta de explicar as diferentes tessituras dessa época, porque é um termo eivado de ideologia. Ela explicita que tal vocábulo manifesta uma ideologia camuflada e mistificadora de uma conjuntura histórico-social que à primeira vista não se dá totalmente a conhecer.

Os ideólogos da burguesia ao usar o termo “globalização” para explicar todas as transformações das últimas décadas do século recém-findo pretendem, pois ocultar as disparidades sociais, contradições e supressões que marcam o capital rentista mundializado. Essa ideologia acastelada e disseminada pelos intelectuais e políticos fiéis ao argumento do pensamento único configurado no consenso de que a “globalização” se torna a equivalente de modernidade, foi apropriada pelos meios de comunicação de massa que a pulveriza e a naturaliza, gerando um comportamento de conformismo e apatia generalizado.

Em síntese, a sociedade contemporânea está sob o domínio da mundialização do capital, termo cunhado por Chesnais (1996) para designar o movimento de internacionalização da economia, em que o seu domínio está se dando nas palavras de Carvalho (...) *Mais pelo investimento internacional do que pelo comércio exterior, e, portanto molda as estruturas que predominou na produção e no intercâmbio de bens e serviços* (1999, p. 30).

De que forma o Brasil inseriu-se no cenário mundializado do neoliberalismo? O país verde-amarelo do quadro global das “incertezas” é analisado por Carvalho (1999), cujo ponto de partida é a “Era FHC”.

A inserção brasileira no processo da “globalização” tende a ser mais complexa do que se possa imaginar, por conta das condições históricas anteriores, que se engendraram durante

a ditadura instituída em 1964, na qual o Estado trabalhou no sentido de forjar a todo custo uma modernização da economia, em que fez isto de uma forma profundamente autoritária: *A ditadura militar, além de consolidar novas estruturas sócio-econômicas de poder, produziu um modelo de Estado que no início da década de oitenta se encontrava já em profunda crise* (SANTOS, 2002, p.13).

É nessa nova conjuntura contemporânea que as principais reformas com relação às políticas públicas na área da educação, cruzaram o Brasil de uma ponta a outra de sua extensa performance geográfica. A começar pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, que após ter amargado quase quinze anos no ostracismo foi promulgada pelo Presidente da República, no ano de 1996, servindo de “cimento” normativo para todas as mudanças ocorridas na área da educação pública a partir de então.

CAMINHOS METODOLÓGICOS TRILHADOS: a vontade de saber

Este estudo é uma tentativa de desvelamento do discurso hegemônico que se produziu no cenário de uma economia mundializada, em que ancorou na globalização a sua forma de manifestação ideológica. No contexto do neoliberalismo e da mundialização do capital, essas transformações foram tramadas, e é a partir disto, que se pretende fazer a análise do discurso e a análise de conteúdo, constituindo-se em esteio teórico e metodológico deste trabalho.

A análise do discurso privilegiada neste estudo vai ao encontro de uma abordagem sociológica. Isto significa afirmar, que todo artefato teórico-metodológico da análise do discurso francesa é utilizado com o objetivo de instrumentalizar a análise pretendida, cuja implicação converte-se numa relevante contribuição direcionada aos estudos interpretativos aplicados ao campo educacional.

Na perspectiva francesa, a análise do discurso, tem origem na década de 60 e, no Brasil, esse aprofundamento desenvolve-se na área da educação com os estudiosos Veiga-Neto (2003), Silva (1994) e Fischer (2001) que se fundamentam em suas análises no pensamento teórico do filósofo francês, Michel Foucault (1926-1984).

O discurso na acepção utilizada neste trabalho é um lugar de intercessão, de fiadas horizontais dentro do dispositivo teórico-analítico, no qual se admitem os organismos da fabricação de sentidos em sua estrutura. A concepção de discurso que embasou o estudo do objeto de investigação manifesta-se, eminentemente, como um artefato teórico que direcionou o olhar numa perspectiva de apreender a relação entre o PDE e a gestão democrática por meio da análise dos diversos sentidos que o discurso oficial assumiu na educação pública estadual

cearense com a implantação da política educacional “Todos pela educação de Qualidade para Todos”.

Por sua vez, a análise de conteúdo consistiu na peça metodológica que me serviu de base a todo o percurso de investigação referente ao PDE, compreendendo que a investigação é algo que procura, é um caminhar para um melhor conhecimento.

Ao fazer uma análise dos conceitos imbricados no discurso geral da política pública na área da educação, configurado no Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE, a análise de conteúdo revelou-se, pois, uma técnica qualitativa apropriada para esta pesquisa, porque a minha intenção foi a de extrair a fundamentação teórica do PDE, e compreender o seu paradigma filosófico no sentido de desmistificar sua concepção a partir de uma investigação acerca do prisma legitimador do paradigma gerencial empresarial transplantado para a escola pública cearense.

A análise de conteúdo favoreceu, também, a compreensão, a interpretação e a explicação das formas de comunicação do objeto de estudo, e teve por objetivos: a superação da dimensão imediata do fenômeno a ser investigado; a perquirição com minúcia e a perquirição ao objeto de pesquisa através de leituras sistemáticas e sistematizadas; e, o aguçamento da percepção e da interpretação das mensagens implícitas no corpo textual.

Nessa linha de leiturização metodológica, o entendimento que tenho, sobre a pesquisa qualitativa extrapola a relação de oposição que geralmente esta tem em relação à pesquisa quantitativa. Gostaria de “puxar” da memória, nesse momento, e lembrar a reflexão de Carvalho (2000: 1) “É hora de caminhar, de adentrar nessa instigante aventura de produzir conhecimento científico, de criar conhecimento sobre fenômenos da realidade onde vivemos e atuamos (...)”, na tentativa de tornar teoricamente límpido o processo de trilhar o percurso da investigação científica.

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS: a revelação da essência na aparência

A base metodológica nos fez pesquisar os seguintes documentos: mensagens oficiais enviadas à Assembléia Legislativa, os relatórios e documentos oficiais elaborados no período, bem como, o Plano Nacional de Educação, o Plano Decenal de Educação para Todos, o Programa de Melhoria das Escolas, e demais documentos relevantes para efeito deste estudo.

A gestão democrática foi estudada com base na análise dos documentos lançados pela Secretaria da Educação Básica no período e com referência teórica embasada nos estudos de

Vieira que posteriormente viria a ocupar a Gestão administrativa no Ceará no tocante a pasta da educação. Conforme relato da mesma: “As responsabilidades relativas ao cargo incluíram a gestão de um orçamento anual no valor de R\$ 1.300.000,00 (Tesouro Estadual) e um projeto internacional de U\$122.500.000 (Projeto Escola do Novo Milênio), uma rede de 700 unidades escolares, 40 mil servidores (professores e funcionários) e 850 mil estudantes”.

Por sua vez, a gestão democrática só pode ser entendida enquanto política educacional implantada no contexto da reforma mais ampla que se iniciou com o novo marco regulatório da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394-96. No Tocante especificamente ao estado do Ceará a gestão democrática foi o principal componente da política educacional da década de 1990 que se expressou em termos práticos na eleição para diretores das escolas públicas do estado do Ceará.

A relação do Plano de Desenvolvimento da Escola com a gestão democrática foi orgânica porque de um lado era uma ferramenta básica de “controle e monitoramento” dos recursos que a escola recebeu de forma “autônoma e descentralizada” e por outro foi uma forma de planejamento estratégico. Este não tem no seu no horizonte conceitual a transformação social da escola pública, e sim a sua conformação a esse cenário de mundialização do capital, pois desenvolve uma metodologia gerencial voltada para a adequação da organização no mundo capitalista, no sentido de competitividade perante as forças do mercado. Segundo Alday (2000:13):

A premissa norteadora para essa manobra criativa é a Administração Estratégica. Com uma compreensão clara na empresa de quem realmente é, de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como se diferencia para ganhar clientes e mantê-los, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importando o que o ambiente de negócios apresente.

Conforme os documentos analisados o PDE e a gestão democrática se apresentam como formas de erradicação da “incompetência” e da ineficácia do sistema público de ensino. Tanto a democratização da gestão quanto o planejamento estratégico foram considerados pelos formuladores das políticas educacionais no Ceará como instrumentais potencialmente capazes de resolver o problema.

A forma de se solucionar a crise por meio de um eficiente modelo de planejamento encontra ressonância em muitos dos intelectuais e formuladores das políticas públicas que abençoaram o fenômeno da “globalização” como algo benéfico e evolutivo para a sociedade.

Assim, esses novos ideólogos da modernização, fundamentados na bipartição entre o tradicional-moderno, colocam como ideal de sociedade para os países da periferia e para os

países em desenvolvimento a civilização ocidental industrializada, tecnologicamente avançada e moderna. O seu entendimento privilegia uma concepção de História etapista e determinista com estágios ou fases graduais de evolução e progresso que traz como consequência imediata o desenvolvimento econômico e o progresso civilizatório da civilização cristã ocidentalizada.

CONCLUSÃO

Claro está que a reforma cearense não pretendia fazer transformações de âmbito mais profundo no interior da escola, em que se limitou a seguir o receituário dos organismos internacionais. Este estudo posiciona-se como um contraponto ao discurso tramado sob essas condições.

Em oposição às tendências hegemônicas do Planejamento Estratégico e do Planejamento do Gerenciamento da Qualidade Total que dominaram o interior da escola cearense largamente disseminadas pelas instâncias centrais de decisão, o MEC e a SEDUC, coloco o Planejamento Participativo como uma alternativa diferenciada que se caracteriza principalmente por assumir compromissos mais sérios no tocante a questão da transformação social.

Se quisermos reais mudanças não apenas no interior da escola bem como em toda a sociedade, no sentido de romper com as atuais forças do mercado, necessário se faz subtrair-lhes o poder hegemônico que a reforma lhe outorgou, reconhecendo fundamento na reflexão de Raduntz apud Hill (2003: 48):

O motivo pelo qual se torna a educação em mercadoria é a busca pela renovação da economia capitalista no período atual de declínio de lucros; a provável consequência disto é a redução e qualidade e a gama da educação, apesar da economia globalizada depender da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica** In Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- BRASÍLIA, DF. **MEC/BIRD/FUNDESCOLA**, 1999.
- CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Sustentável 1995-1998: Avançando nas Mudanças**. Governo Tasso Ribeiro Jereissati. Fortaleza: SEPLAN, 1995.
- _____. **Todos pela Educação de Qualidade para Todos 1995-1998**. Nº 1. Governo Tasso Ribeiro Jereissati. Fortaleza, 1996.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 1996.

- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 1997.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 1998.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 1999.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 2000.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 2001.
- _____. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. SEPLAN, Fortaleza, 2002.
- _____. **Plano Decenal de Educação Para Todos (1993-2003)**, SEDUC: Fortaleza, 1994.
- _____. **Plano Estratégico de Capacitação da População Cearense – 1999/2000**, SEPLAN: Fortaleza, 1998.
- CARVALHO, Alba Maria Pinho de. **O “Brasil Real” em questão: em resgate crítico de cientistas sociais**. Tese de Doutorado em Sociologia. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza – Ceará. 1999.
- _____. **Problematização: resgatando pistas e apontando vias para deflagrar a aventura da produção do conhecimento**. (mimeo), Fortaleza, 2000.
- CHESNAIS, FRANÇOIS. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- DOURADO, Luís Fernandes. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. 1. ed. Brasília-DF: MEC/SEB, 2004.
- _____. et al.. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia**. 1. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.
- _____. (Org.). **Gestão Escolar Democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia**. 1. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.
- _____.; PARO, Vitor Henrique. (Orgs.). **Políticas públicas e educação básica**. 1. ed. São Paulo: Editora Xamã, 2001.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S.. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006
- FISCHER, Rosa Maria Bueno. **Foucault e a análise do discurso em educação**. Cadernos de pesquisa, n° 114, p. 197-223. novembro/2001.
- GONÇALVES, Maria Dativa de Sales. **Autonomia da escola e neoliberalismo: estado e escola pública**. São Paulo: PUC/SP, 1994.
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- MATOS, K. S. L. ; CAMPOS, I. O. . **Eleição de Diretores: a coragem de experimentar uma gestão democrática**. In: XIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste, 1999, Salvador. EPEN XIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste: Avaliação Institucional. Salvador: NEHP/CPD/UFBA, 1999.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. rev. São Paulo: Xamã, 2003.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A globalização e as ciências sociais.** 2ª edição. Cortez, São Paulo, 2002.

SILVA, Tomaz Tadeu de. (Org.). **O sujeito da educação:** estudos foucaultianos. Petrópolis (RJ): Vozes, 1994. 258 p.

VEIGA-NETO, Alfredo. **Equívocos ou o (falso) problema da relação entre teoria e prática, na formação docente.** 2003 (Resumo de texto publicamente apresentado e discutido na ULBRA, campus Canoas/RS).

VIEIRA, Sofia Lerche; DAVIS, C.. **Gestão da escola:** desafios a enfrentar. 1. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche et al.. **Eleição de diretores:** o que mudou na escola?. 1. ed. Brasília: Plano, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão:** extraindo significados da base legal. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de. (Orgs.). **Gestão escolar democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006a, p. 27-42.

_____. **Escola - função social, gestão e política educacional.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S.. (Orgs.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006b, v. 1, p. 129-145.

_____. **Eleição de Diretores - uma mudança na cultura escolar?.** In: XIV Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste, 1999, Salvador. EPEN-XIV Encontro de Pesquisa Educacional: Avaliação Institucional - CD-ROM. Salvador: NEHP/CPD/UFBA, 1999.