

SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA: AVANÇOS, PAUSAS E RECUOS DE UM PROCESSO

Lucia Helena G. Teixeira¹

Considerando as experiências de seleção dos dirigentes escolares através do voto e apostando no aperfeiçoamento da via eleitoral como instrumento de democratização da gestão escolar, questiona-se neste trabalho a contribuição que a condução do próprio processo tem oferecido para o avanço dessa democratização. Em que medida a normatização do pleito por parte das instâncias administrativas dos sistemas de ensino tem contribuído ou dificultado a ampliação da participação dos atores na condução da instituição escolar? Esse é o foco de atenção deste trabalho, parte de um projeto de pesquisa mais amplo intitulado *A eleição de diretores como mecanismo de democratização da gestão da escola*². Nele analiso os instrumentos que normatizaram a realização do processo de escolha dos candidatos à direção de escolas Juiz de Fora, nas redes estadual e municipal, tendo em vista identificar as possibilidades e limites por eles estabelecidos para o aperfeiçoamento da democracia na escola.

1- Gestão democrática da escola

Desde a década de 80 a questão da democratização da escola tem constituído tema recorrente nos debates sobre a educação brasileira. Na esteira da democratização da sociedade essa discussão ganhou força tendo a eleição dos dirigentes escolares como um de seus componentes mais importantes.

Resultado das lutas travadas pelos educadores e políticos progressistas, o princípio da “gestão democrática do ensino público”, consagrado no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal e reafirmado pelo inciso VIII do artigo 3^o da LDB de 1996, vem

¹ - Professora do Departamento de Administração Escolar da Faculdade de Educação da UFJF. Membro do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais.

² - Iniciado em 1998 com financiamento da FAPEMIG, o projeto, que envolve um grupo de três professores e cinco estagiários, encontra-se em fase de conclusão com a elaboração do relatório final. Envolvendo as redes estadual e municipal de ensino, englobou três momentos do processo eleitoral: o antes, o durante e o depois das eleições. Articulando a dimensão quantitativa e a dimensão qualitativa de pesquisa, espera-se, a partir da sistematização da experiência de Juiz de Fora, contribuir para a consolidação de mecanismos que impulsionem a democracia na escola.

alicerçando as políticas de gestão escolar em implantação no país nos últimos anos e balizando as discussões na área. O contexto em que se dá a implantação dessa política, bem diverso daquele dos anos 80, traz elementos novos que não podem ser desconsiderados nas reflexões a respeito.

Experiências de escolha de diretores pela via eleitoral, que já vinham sendo implantadas desde então, multiplicaram-se em todo país abrangendo escolas de redes municipais e estaduais de ensino, conforme comprovam os estudos de Paro (1996), Dourado e Costa (ANPAE 1998), entre outros.

A História da Educação no país mostra que a escolha dos dirigentes escolares constituiu, na maioria dos estados, prerrogativa dos políticos detentores do poder. Nessa perspectiva, a implantação, nos últimos anos, dos processos democráticos de escolha dos diretores escolares constitui, sem dúvida, evidências de avanço no processo de democratização da sociedade brasileira. O debate a respeito, no entanto, não se esgota aí. A compreensão das possibilidades e limites que o princípio constitucional de gestão democrática do ensino público encerra exige que atentemos, por um lado para o próprio sentido da democracia na unidade escolar. Por outro, para a natureza e a complexidade dessa organização, num contexto de reformas educacionais que objetivam a constituição da sua identidade como unidade dotada de autonomia para conduzir sua própria gestão.

A idéia de extensão da democracia às instâncias da sociedade civil é tratada com propriedade por Bobbio (1995, p. 137). Para esse autor, com o desenvolvimento ocorrido ao longo da história, a idéia de democracia, tomada como forma de governo na qual o poder é exercido pelo povo ou seus representantes, tem se expandido para além da esfera política, para atingir a esfera social. Na esfera política seu foco de atenção centra-se sobre o indivíduo, o cidadão, e a garantia de exercício de seu direito de voto. Ampliando-se para abranger a esfera social, passa a considerar, por acréscimo, a multiplicidade dos papéis sociais do indivíduo. A extensão da democracia política ao campo da sociedade civil, com suas várias articulações, se dá na medida em que sua compreensão passa a se expressar através da instituição de procedimentos que permitem a participação dos interessados nas diferentes instituições sociais, indo, portanto, além da idéia de sufrágio universal, o direito de voto de todos (ibid. 1986, p. 153-155). Nesse sentido falar de democratização de uma

sociedade implica, não apenas a consideração do número daqueles que detêm o direito de votar nessa sociedade, implica, sobretudo, conhecer a quantidade de suas instâncias nas quais se exerce o direito de voto (ibid., 1986, p. 56).

Para o autor a democracia é percebida como “um conjunto de regras de procedimento para formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”(ibid., 1986, p. 12). Não se limita, portanto, à escolha dos dirigentes, mas supõe que sejam asseguradas condições de participação nas decisões que dizem respeito à vida da instituição. Nessa perspectiva pode-se considerar que o grau de democracia na unidade escolar será expresso nas condições de participação criadas para envolver seus atores na condução de seu funcionamento.

No que diz respeito à escola pública brasileira a via eleitoral, com o envolvimento dos profissionais da escola e, muitas vezes, de pessoas da comunidade em que se situa, tem sido apontada como fator de sua democratização, mecanismo de superação das formas tradicionais e clientelistas de indicação de seus dirigentes. Concordando com Paro (1996, p. 8) podemos afirmar que a forma como é escolhido o diretor – por indicação política, por concurso ou por eleição – influencia, de modo relevante, na maneira mais ou menos democrática como esse personagem conduzirá o exercício de seu cargo, na sua maior ou menor aceitação pelo grupo e nos interesses com os quais estará comprometido. Dada a especificidade da organização escolar, considero que as principais virtudes do processo de eleição de seus dirigentes residem nas possibilidades de debate e, conseqüentemente, de participação e comprometimento dos diferentes atores por ele suscitadas. A participação nas decisões sobre a condução do trabalho na escola é condição para o cumprimento efetivo de sua função social.

Como instituição social, cujos fins são estabelecidos pela sociedade em que se insere, a escola foi estruturada de forma burocrática, incorporando os modelos formais e hierárquicos de definição de cargos, delimitação de papéis, de direitos, de deveres e de adoção de mecanismos de controle (TEIXEIRA, 1998, p. 84). O modelo consagrado de sua organização heterônoma e a uniformidade das normas determinantes de seu funcionamento alimentaram a rotina de suas práticas conservadoras. Nessas circunstâncias, o papel do diretor esteve restrito ao cumprimento de preceitos normativos do sistema de ensino, não exigindo dele maiores competências além da capacidade de manter o modelo em vigor. A

centralização do poder e da autoridade foi, na maioria das escolas, a forma adotada para o exercício do cargo.

Contudo, a escola mantém, na natureza não-material de sua produção, uma especificidade que lhe é própria e que exige na sua gestão procedimentos que levem em conta a especificidade da prática pedagógica (PARO, 1991, p. 140). Lidando com seres humanos, o trabalhador do ensino, ao contrário do operário, não pode ser alienado da reflexão e das decisões sobre o **que**, o **por quê**, e o **como ensinar**. Nessa perspectiva a dimensão técnica da gestão pedagógica se configura como importante na medida em que subordina à natureza pedagógica da sua produção a racionalização dos meios e dos recursos utilizados, com vistas à efetivação da aprendizagem dos alunos. A gestão escolar contém uma dimensão técnica que não pode ser desconsiderada no processo de sua democratização.

Nesse sentido pode-se afirmar que a gestão democrática da escola não se constitui de forma espontânea. Ela se expressa a “partir da vontade e da organização coletiva” (PARO, 1991, p. 157) dos seus recursos materiais e humanos, com vistas ao sucesso da aprendizagem. Supõe, portanto, um novo perfil de diretor, um diretor que seja capaz de colocar em prática os princípios básicos da administração - planejar, organizar, dirigir e supervisionar - com competência para coordenar a gestão colegiada administrando, como nos aponta Góes (1992, p. 58-100), os conflitos suscitados pelo próprio processo de abertura da escola.

Do ponto de vista das normas referentes à habilitação para o cargo de diretor de escolas, a LDB define, muito claramente, em seu artigo 64 a exigência de “curso de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação a critério da instituição (...)”. Entretanto, as inúmeras críticas de que tem sido alvo o curso de pedagogia colocam em questão a formação por ele oferecida para a preparação dos futuros administradores de escolas. Somadas ao repúdio à figura do diretor autoritário e centralizador do passado, essas críticas têm contribuído para levar à desconsideração e desvalorização de um campo de conhecimentos teóricos e práticos específicos, que embasam a formação técnica do administrador escolar, como se ela fosse dispensável. Nessa linha, os processos de seleção dos candidatos ao cargo, pela via eleitoral, têm colocado ênfase na competência política dos candidatos, sem grandes exigências quanto a competência técnica dos mesmos para o exercício do cargo.

2- A escolha de diretores nas redes estadual e municipal de ensino de Juiz de Fora.

No ano de 1999, coincidentemente, o processo de escolha dos dirigentes escolares realizou-se nas redes estadual e municipal de Juiz de Fora, segundo normas próprias de cada rede. Numa análise dos dois processos procurou-se identificar os avanços e limites por ele interpostos ao movimento de democratização da escola, no que diz respeito a dois aspectos, basicamente: a participação dos atores no desenrolar desse processo e os critérios estabelecidos para assegurar a competência técnica dos escolhidos.

2.1- O jogo de forças na definição do processo no município

Como resultado da organização de professores, sindicatos e comunidade, a eleição como mecanismo de seleção para o cargo de diretor vem sendo adotada na rede municipal de ensino de Juiz de Fora desde 1987, atingindo a maioria das unidades³. Ao longo desse período, a administração municipal, atendendo às reivindicações das escolas e às pressões políticas da sociedade, foi aperfeiçoando as normas que regem a organização do processo eleitoral na sua rede de ensino.

Pelo Edital 003/99 a Secretaria Municipal de Educação, SME, fixou as normas do processo eleitoral de 1999 com base na Lei Municipal 9611 de 05 de outubro do mesmo ano. A análise daquele documento revela a manutenção de preceitos já estabelecidos em pleitos anteriores: a qualificação exigida como condição para as candidaturas; as exigências quanto a participação mínima de eleitores necessária para validar o pleito; a exigência de se proceder ao cadastramento de eleitores representantes do segmento de pais e alunos, percentualmente correspondente ao número de matrícula da escola.

Mantendo a exigência de experiência mínima de dois anos na docência, a licenciatura plena, sem especificação da área de graduação, foi estabelecida como qualificação mínima para os candidatos à direção e vice-direção das escolas da rede municipal. Essa norma garante que todos os diretores escolares tenham escolaridade de nível superior, abre a

³ - Excetuam-se algumas escolas de Educação Infantil (EMEI), os CAICS (Centros de Atendimento Integral à criança) e as unidades de atendimento ao menor abandonado.

possibilidade para que os docentes formados nesse nível possam pleitear o cargo em igualdade de condições e limita o contingente dos elegíveis, dele excluindo os docentes da educação infantil e das quatro primeiras séries do ensino fundamental com formação de nível médio, o chamado curso Normal. Favorece, desse modo, a condução à direção de profissionais que, embora com alto nível de qualificação, carecem de uma formação técnica necessária ao exercício do cargo já que os currículos dos cursos de licenciatura tiveram, a partir da Reforma Universitária de 68, enfraquecida a presença de disciplinas que contemplem essa área.

As normas estabelecidas mantiveram os preceitos concernentes à participação de um mínimo de eleitores como condição de validade do processo. Busca-se garantir, dessa forma, a participação, pelo menos, de um terço dos eleitores cadastrados nos três segmentos - funcionários, pais e alunos maiores de 16 anos e representantes da comunidade – evitando-se que a eleição se processe como uma ação entre amigos.

O cadastramento de pais, alunos e representantes da comunidade constitui um mecanismo que permite comprometer os eleitores e assegurar a participação dos mesmos no processo em número proporcional ao de matriculados na escola, constituindo procedimento educativo no sentido da formação para a cidadania.

Os termos do Edital revelam também a introdução de duas principais inovações: a ampliação de dois para três anos do mandato do diretor, mantendo-se a possibilidade de reeleições consecutivas e a redefinição das fases do processo eleitoral.

No primeiro caso cabe apontar o confronto de posições e a vitória dos conservadores em prejuízo do processo de democratização da escola. A proposta da SME, acordada com o sindicato, contemplava a ampliação dos mandatos com a proibição de reeleições consecutivas. Essa proposta foi derrubada pela Câmara Municipal, que em nome da democracia se posicionou contrária ao estabelecimento de limites para a recondução ao cargo. Assim, a Lei Municipal 9611/96 respaldou a candidatura de diretores que vêm se mantendo no cargo, alguns deles por mais de 10 anos, derrubando-se o princípio democrático de alternância no poder e contribuindo para a manutenção de verdadeiros feudos na administração de escolas.

O segundo caso aponta um avanço em direção à democratização da escola, quando abre espaço e incentiva o diálogo, o debate. A substituição da seleção prévia de candidatos

por meio de uma votação paritária, pela possibilidade de inscrição de todas as chapas interessadas – diretor e vice-diretor - desde que satisfaçam os critérios estabelecidos - se completou com a criação da fase de apresentação e propaganda das chapas. Essa proposta, respaldada pela atribuição à Comissão Eleitoral da Escola de organizar a apresentação das chapas e o debate de suas propostas para os diferentes segmentos, constitui instrumento importante para criação das condições para o debate, inclusive com os alunos nas salas de aula, sobre a realidade da escola e os planos dos candidatos para sua transformação.

2.2- Escolas estaduais: contornando entraves legais para manter a escolha através do voto

A eleição de diretores escolares na rede estadual de ensino de Minas Gerais, embora intensamente discutida na década de 80, por ocasião do Congresso Mineiro de Educação e como consequência dele, só veio a ser oficialmente implantada no ano de 1990. Experiências pontuais foram realizadas em diferentes partes do Estado por iniciativa de escolas e com a aquiescência dos políticos majoritários locais, sem se firmarem como procedimento sistemático. Inserido entre as propostas do ProQualidade⁴, o processo de escolha dos diretores de escolas, denominado oficialmente de “seleção competitiva”, foi implantado com objetivo de eliminar a prática clientelista de indicação de profissionais para o cargo e, ao mesmo tempo, garantir a ocupação desse cargo por pessoa competente do ponto de vista do crescimento, capacidade de gerenciamento e de liderança, conforme registra aquele Projeto (MINAS GERAIS, 1993, P. 36-37). Composto-se de duas etapas, a primeira delas dedicada à avaliação dos conhecimentos e da titulação do candidato, o processo inseriu na segunda etapa a consulta à comunidade por meio do voto, restringindo-a aos três primeiros classificados de cada escola e reduziu o tempo e o espaço dessa consulta à realização de uma assembléia. Convocada para três dias após a homologação dos resultados da primeira fase, a assembléia constituída pela presença de profissionais da escola, alunos maiores de 16 anos e pais de alunos menores, servia para a apresentação das propostas dos candidatos e a seleção do vencedor pela comunidade através do voto secreto.

⁴ - ProQualidade é a denominação dada ao projeto de reforma de ensino levada a frente pelo governo mineiro no período de 1990 a 1998.

Com a introdução de alterações visando aperfeiçoamento do processo essa sistemática foi mantida nos processos de seleção utilizados de 1990 a 1997.

Através da Resolução 154 de 15 de outubro de 1999 a Secretaria de Estado da Educação, SEE, imprimiu nova configuração ao processo. Na construção da nova proposta levou-se em conta os resultados apresentados por um Grupo de Trabalho constituído “para a realização de estudos e definição de princípios norteadores da gestão Democrática da Escola na Rede Pública do Estado de Minas Gerais” e tomou-se como ponto de partida a decisão definitiva do Supremo Tribunal Federal a respeito. Decorre dessa decisão a impossibilidade de realizar-se a “seleção competitiva interna para o exercício de cargo de Diretor e da função de Vice-Diretor de escola pública” prevista no inciso VIII do artigo 196 da Constituição do Estado⁵. Em obediência a tal decisão procurou-se contornar os entraves legais interpostos à escolha dos diretores através do voto, assegurando a apresentação pelo Secretário de Estado da Educação dos nomes escolhidos através da consulta à comunidade à consideração do governador, visando sua nomeação para o cargo.

A nova configuração mantém, da experiência passada, o cuidado de nomear como “processo de escolha” a sistemática adotada, sem menção à eleição dos candidatos, forma não explicitada no texto da Constituição mineira.

Mantendo a duração de três anos de mandato, as novas normas introduziram a proibição da candidatura daqueles que possuem mais de três anos no cargo. Impediu, dessa forma a reeleição por mais de dois mandatos consecutivos, preservando o princípio democrático de alternância no cargo.

Na estruturação do processo ficaram estabelecidas duas fases. A primeira constitui a etapa de inscrição das chapas, feita na própria escola, sob coordenação da Comissão Organizadora. Essa fase substitui aquela de avaliação dos candidatos por meio de provas e títulos, usada no processo anterior. A segunda, de consulta à comunidade, inclui a etapa de divulgação e debate das propostas dos candidatos e a realização da eleição através do voto secreto, tudo sob coordenação da Comissão Organizadora.

Em lugar de um processo que englobava a avaliação de conhecimentos e a consulta à comunidade foram propostos procedimentos direcionados para a escolha dos candidatos

⁵ - Proferida por ocasião do julgamento de Ação de Inconstitucionalidade n. 640-IMG, essa decisão atinge ainda a Lei 10.486 de 24 de julho de 1991 e o Decreto 32.855 de 27 de agosto de 1991, que tratam do assunto, declarando a inconstitucionalidade e ineficácia dos mesmos.

com a valorização do conhecimento, pelos eleitores, das propostas apresentadas para a gestão da escola. Da forma como estava organizado, o processo anterior não realizava uma avaliação exaustiva dos conhecimentos dos candidatos. A consulta às bibliografias indicadas para as seleções ocorridas revelou o quanto estavam presas à implantação das políticas em vigor. Por outro lado, a realização da consulta à comunidade, restrita à realização de uma assembléia, pode ser tomada como indício do espaço reduzido para a participação democrática dos atores envolvidos.

Nesse sentido, as alterações propostas podem ser percebidas como mais favoráveis à democratização da unidade escolar. A definição dessas fases amplia a autonomia da escola que, através de comissão própria, organiza o pleito de conformidade com suas características específicas. Na medida em que cria a possibilidade de apresentação das propostas e o debate dos candidatos com diferentes atores da unidade escolar, esses preceitos favorecem o avanço do processo democrático no interior do estabelecimento de ensino.

Mantendo as exigências de dois anos de experiência docente para os candidatos ao cargo, a Resolução introduz modificações quanto as condições para inscrição dos candidatos: a exigência de possibilidade de dedicação exclusiva ao cargo por parte do candidato, com 40 horas de trabalho; a abertura de possibilidade de candidatura dos designados⁶ e a definição da qualificação mínima exigida de acordo com o perfil da escola, ou seja, com o grau de ensino por ela ministrado.

Se, por um lado observa-se a preocupação de garantir a dedicação do diretor ao cargo, assegurando para ele 40 horas de trabalho e se, é feita justiça aos profissionais que demonstram competência e aptidão para a direção e, por falta da realização de concurso publico, não lograram obter sua efetivação na escola estadual como docente ou especialista de ensino, por outro, as normas estabelecidas quanto a qualificação são pouco exigentes. Facilita a condução ao cargo de profissionais que não satisfazem às exigências legais, assim como não asseguram as competências técnica que a direção de uma escola requer.

⁶ Em Minas Gerais são denominados designados os professores contratados, Não sendo efetivos no cargo, esses professores, em grande número em todo o Estado pela inexistência de concurso público há muitos anos, esses professores, as vezes, trabalham por anos seguidos na mesma escola, sem vínculo empregatício e sem segurança de qualquer natureza.

Adequando-se à tipologia das escolas, contemplam a real situação de regiões onde faltam profissionais qualificados, mas não incentivam a capacitação de possíveis candidatos.

Resta ainda apontar uma inovação importante introduzida pela nova configuração do processo de seleção dos dirigentes escolares na rede estadual de ensino. Ao elevar de 50% para 70% a exigência de participação dos profissionais da escola para garantia de validade do pleito, a Resolução valorizou o profissional de ensino e o comprometeu com as decisões relativas à escolha de seu dirigente, contribuindo para uma participação responsável desses profissionais na efetivação desse processo.

3- A guisa de conclusão, um balanço dos rumos desse processo

Ao examinar o teor de cada um dos documentos aqui abordados procurou-se levar em conta a constatação obtida no desenvolvimento da pesquisa de que a adoção do processo de seleção dos diretores apresenta-se como consolidada nas escolas das redes estaduais e municipais de ensino de Juiz de Fora. Esse processo, entretanto, continua sendo, na maioria dessas unidades, um momento episódico que não tem suscitado a continuidade das discussões sobre as propostas apresentadas e a avaliação do desempenho dos eleitos.

Além disso, até 1999, esse processo não foi suficiente para evitar a permanência, à frente da administração de algumas escolas, de diretores por três, quatro e mais mandatos consecutivos, impedindo a esperada alternância. Se as normas estaduais introduziram preceitos no sentido de proibir a perpetuação de alguns dirigentes no cargo, no âmbito do município o debate suscitado evidenciou pontos de conflito num jogo de forças que teve a vitória das forças políticas conservadoras.

A condução do processo também não tem sido capaz de colocar em discussão a estrutura rígida e burocrática de poder na organização escolar, subvertendo sua hierarquia tradicional e criando espaços efetivos de participação na escola. O projeto pedagógico da escola não tem constituído a base de discussão das propostas dos candidatos a sua construção com a participação da maioria continua sendo, em muitas escolas, meta pouco e mal definida.

Fica ainda a constatação de que os processos adotados pela via eleitoral têm centrado seu foco de atenção na dimensão política da função de direção da escola e que as normas

estabelecidas, abrindo mão das exigências que a função requer, são insuficientes para assegurar uma avaliação da competência técnica dos candidatos ao cargo.

A análise das normas que orientaram a realização da escolha dos diretores de escolas nas duas redes de ensino apontou, no entanto, avanços nos seguintes aspectos:

- 1^o) demandas originadas das escolas e da sociedade tiveram força de expressão e foram absorvidas pelas normas adotadas em 1999 pelas duas redes, no sentido do aperfeiçoamento do processo;
- 2^o) registrou-se, nas duas redes, sensível ampliação dos espaços para a apresentação de propostas e para debate com os candidatos, o que favorece a consideração do plano de desenvolvimento da escola e cria mecanismos de participação e comprometimento de seus profissionais na definição das formas de sua própria existência.
- 3^o) nas normas adotadas pelas duas redes estão presentes preceitos que fortalecem a autonomia da unidade escolar na medida em que amplia a participação da comissão local na condução do processo eleitoral da escola.

Os aspectos levantados reforçam a idéia de que a contribuição que o processo de escolha de dirigentes escolares pela via eleitoral pode prestar ao movimento de democratização da escola não se encerra na decisão de sua adoção, mas supõe o cuidado na definição das normas que o orientam de modo a garantir a utilização de mecanismos que levam em conta a organização da instituição escolar e o nível de mobilização de sua comunidade. A participação constitui o mecanismo privilegiado de aperfeiçoamento do processo eleitoral propiciando, ao mesmo tempo, as condições para definição de um modelo mais democrático de organização da escola.

A constatação das novas competências do diretor de escolas eleito pelo voto nos aponta a urgência de repensarmos a formação dos docentes, não apenas do pedagogo, buscando garantir-lhes condições para melhor conhecerem a organização e funcionamento da unidade escolar e contribuírem para sua gestão democrática.

Referências bibliográficas

- ANPAE. **Escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Relatório final de pesquisa. Série estudos e pesquisas n. 4, 1998.
- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Uma defesa das regras do jogo. Trad. Marco Aurélio Nogueira. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- _____. **Estado, governo e sociedade**. Para uma teoria geral da política. 4 ed. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- GÓES, Moacyr de. A função social do diretor de escola pública eleito pelo voto direto. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília. V. 8, n. 1, p. 85-100, jan/jun, 1992.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**. Introdução crítica. 5 ed. São Paulo: Cortes e Autores Associados, 1991.
- _____. **Eleição de diretores**. A escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papirus, 1996.
- TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais. Campinas. 1998, tese (Doutorado em educação) UNICAMP.