

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE GESTORES ESCOLARES SOBRE ESCOLA PÚBLICA
E O SEU PAPEL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR**

Patrícia Cralcev Azevedo, Yoshie Ussami Ferrari Leite

Eixo 2 - Projetos e práticas de formação continuada
- Relato de Pesquisa - Apresentação Oral

A escola pública brasileira passou por um processo de democratização do ensino que traz consigo o grande desafio a ser assumido pelos responsáveis pela educação, de fazer com que esta ampliação quantitativa se reflita também em uma melhoria qualitativa do ensino, então, acreditamos que o papel do diretor é essencial para as mudanças necessárias. Sendo assim, este artigo deriva da Pesquisa de Mestrado em Educação intitulada “As representações sociais dos diretores das escolas estaduais de Presidente Prudente-SP sobre seu papel e a escola pública”, e tem como objetivo geral identificar as representações sociais que os diretores das escolas estaduais da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente-SP têm sobre a escola pública e sobre o seu papel. Como objetivos específicos esta busca identificar o perfil destes diretores; investigar como o diretor de escola compreende seu papel na instituição escolar; investigar quais as maiores dificuldades encontradas no desempenho do seu papel na escola pública; analisar os editais de concurso para o cargo de diretor de escola da rede estadual de ensino; conhecer a legislação no que se refere à atuação dos diretores escolares das escolas estaduais de São Paulo. Para tanto, a pesquisa está pautada em uma abordagem qualitativa e para atingir os objetivos propostos será utilizado como procedimentos metodológicos a aplicação de um questionário e identificará a representação sociais destes profissionais através da evocação de palavras, posteriormente haverá a realização de entrevistas semiestruturadas para o aprofundamento das informações necessárias para conclusão do trabalho. Por fim, a análise dos dados será feita de acordo com o software EVOC e análise de conteúdos, pautados nos teóricos estudados.

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE GESTORES ESCOLARES SOBRE ESCOLA PÚBLICA E O SEU PAPEL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Patrícia Cralcev Azevedo; Yoshie Ussami Ferrari Leite. FCT, UNESP.

Introdução

Este artigo refere-se ao nosso Projeto de Pesquisa de Mestrado orientado pela Prof.^a Dr^a Yoshie Ussami Ferrari Leite, vinculado a linha de pesquisa “Políticas Públicas, Organização Escolar e Formação de Professores”, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista – Campus de Presidente Prudente e ao Grupo de Pesquisa Formação de professores políticas Públicas e Espaço Escolar. Esta pesquisa de mestrado também faz parte de uma pesquisa maior, intitulada “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar” cujo objetivo geral é aprimorar a formação dos gestores escolares da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente (DE/PP), associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação – CIERS-ed- sediada na Fundação Carlos Chagas – FCC/SP.

Considerando que a escola pública brasileira sofreu nas últimas décadas um processo de democratização do ensino, promovendo a incorporação de “um maior número de anos de escolaridade ao maior número de cidadãos” (BEISIEGEL, 2006, p. 112). Este processo não veio acompanhado de padrões de adequação às necessidades e expectativa desse novo público.

De acordo com Beisiegel (2006) o ensino ganhou qualidade na medida em que se abriu à totalidade da população. Isso quer dizer que a educação melhorou muito, mas ainda requer muitas melhorias. E para iniciarmos qualquer tipo de melhoria, a princípio precisamos aceitar a escola como ela é, sobretudo, aceitar a qualidade da população que a ela teve e tem acesso.

Sendo assim, precisamos considerar que o processo de democratização do ensino, deixa um grande desafio que precisa ser assumido pelos responsáveis pela educação da atualidade. Frente a estes acontecimentos é que a escola pública precisa planejar suas ações, a fim de atender os reais alunos que nela encontram-se matriculados. Trata-se, como afirma Beisiegel (2006) de abandonar todo tipo de saudosismo em relação à escola elitista que não existe mais.

O município escolhido para a realização da pesquisa relatada é o de Presidente Prudente – SP, localizado no interior do estado de São Paulo, estando a oeste da capital do estado, distando desta cerca de 558 km.

De início, achamos melhor contextualizar alguns estudos acerca dos temas escola pública, gestão democrática e representações sociais, entre outros, para melhor compreensão deste trabalho.

Sabemos que a escola é uma instituição que sofreu e vem sofrendo com o passar dos anos diversas mudanças em seu interior. A democratização do ensino, por exemplo, foi um processo que causou profundas alterações no âmbito da escola pública, as quais refletem nos dias de hoje.

Beisiegel (2006) afirma que com o crescimento do número de matrículas de alunos em todos os níveis (ensino fundamental, médio e superior) e a expansão do acesso educacional a um maior número de cidadãos, ocasionou o processo de democratização do ensino.

Em decorrência do processo de democratização do ensino, a escola que antes trabalhava apenas com um número reduzido de pessoas e de níveis socioeconômicos mais favorecidos viu-se diante de outra realidade, a de atender a todas as camadas sociais. Neste sentido, Leite e Di Giorgi (2004) ressaltam que a escola pública que era para poucos, no passado, cedeu lugar para muitos, no presente.

Segundo Beisiegel (2006) a democratização do ensino trouxe também alguns problemas à escola pública, que não estava preparada para essa nova realidade. De início, atendeu as reivindicações das massas populares urbanas objetivando o alargamento dos setores sociais com acesso à escola pública. Esse processo ocorreu mediante a improvisação de prédios, salas de aulas, horários de funcionamento e até mesmo com a improvisação de professores.

Da mesma forma que a democratização da escola pública, ocorrida há algumas décadas, a municipalização do ensino também trouxe grandes desafios para as escolas, que, em alguns casos não estavam preparadas para lidar com as mudanças advindas desse processo.

De acordo com Leite e Di Giorgi (2004, p.136-7) à escola pública e aos profissionais que lá atuam há “a necessidade de assumir novas características organizacionais e pedagógicas frente às atuais demandas oriundas do processo de desenvolvimento econômico, científico e tecnológico”, pois esta é uma instituição que vem recebendo muitas críticas negativas.

Segundo Leite e Di Giorgi (2004) torna-se necessário analisar criticamente essas opiniões e ressignificá-las, para que então se possa compreender o real sentido da tarefa de ensinar na escola pública atual.

É importante observar que na atualidade existe todo um arcabouço legal, mas que na prática não vem sendo incorporadas integralmente às práticas de gestão e de ensino como, por exemplo, na Constituição Federal de 1988, em seu artigo

206, inciso VI e também na Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, em seu artigo 3º, que determina que o ensino deva ser ministrado de acordo com alguns princípios, dentre eles o princípio da gestão democrática do ensino público, garantido na forma da lei, este direito a todos.

Frente às novas exigências da escola pública atual para a busca de melhorias para o ensino público, consideramos ser um fator importante a formação dos profissionais da educação, os quais nortearam o andamento da escola e o da sociedade como um todo.

Quando nos referimos aos profissionais da educação, que de acordo com Zeichner (1993) devem ser formados numa perspectiva crítico-reflexivo, na qual o próprio professor busca novos conhecimentos através de estudos e pesquisas, podendo relacionar acontecimentos do interior da escola com a sociedade em geral.

Entretanto, queremos destacar a necessidade de formação também dos gestores escolares, especificamente do diretor escolar, por ser nosso sujeito de pesquisa.

Quanto à formação do diretor escolar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) diz em seu artigo Art. 64.

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Acreditamos então, que o sistema educacional de ensino precisa contar com um diretor escolar que compreenda o atual contexto da escola pública, seu papel social e que garanta condições para a efetivação da gestão democrática.

A concepção de gestão democrática que consideramos a mais adequada é a que Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p.33) denominam de “democrático-participativa”, pois esta

[...] baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p.33).

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 37) “Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada”. Neste sentido, o papel do diretor escolar torna-se fundamental para a escola, já que ele é o líder da equipe escolar e terá a

responsabilidade de direcionar as tomadas de decisões a fim de resolver os problemas enfrentados pela instituição.

Ainda de acordo com os autores, entre os fatores propiciadores de melhor qualidade de aprendizagem dos alunos estão às características organizacionais, com destaque mais uma vez para a capacidade de liderança dos dirigentes, especialmente do diretor e as práticas de gestão participativa. Além da autonomia da escola, que faz com que esta execute um planejamento compatível com sua realidade local, atendendo as necessidades específicas da cultura local.

Sabemos que a escola como um todo é a responsável pela aprendizagem dos alunos, mas para que isso aconteça, o processo de ensino precisa ser planejado de acordo com as condições organizacionais desta, onde a atuação do diretor é essencial para atingir os objetivos propostos e participar do processo de gestão e tomada de decisões da escola. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007)

Embora a integração e a articulação entre meios e objetivos sejam da responsabilidade de todos os membros da equipe escolar, cabe maior responsabilidade, especificamente à direção e à coordenação pedagógica, as quais, no âmbito da escola, respondem mais diretamente pelas condições e pelos meios de realização do trabalho dos professores em sala de aula (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p. 23).

Diante de tantas mudanças as escolas precisam cada vez mais buscar a qualidade em suas práticas. Mas não se pode falar em qualidade da escola sem destacar a importância da qualidade da formação dos profissionais que nela atuam, em especial ao diretor escolar. Considerando que, antes de ser diretor de escola, este profissional recebe a formação inicial para atuar como docente, acreditamos ser necessário compreender como vem sendo realizada a formação inicial de professores.

Para Gatti (2009) a questão da formação docente ainda não é a ideal,

A oferta dos cursos de licenciatura permite inferir que as condições de formação dos professores no país, de modo geral, ainda estão muito distantes de serem satisfatórias, e evidencia que a preparação de docentes para os anos iniciais da escolaridade em nível superior está sendo feita de forma um pouco mais precária que a dos demais. A atuação do poder público na formação de professores da educação básica tem cumprido até aqui uma função predominantemente complementar e redistributiva, a qual se concentra sobretudo no atendimento às regiões com menores indicadores de desenvolvimento econômico e social (GATTI e BARRETTO, 2009, p. 68).

Neste sentido, os problemas em relação à formação de professores, podem estar incidindo também sobre a formação de diretores, já que segundo Souza e Gouveia (2010, p.189) “o trabalhador docente que assume a função de diretor de escola

pública no Brasil precisa ser mais bem informado sobre a expectativa que se tem sobre o desempenho dessa função”.

Para Bordignon e Gracindo (2004) o perfil dos diretores de escola precisa estar pautado em dois aspectos básicos, ou seja, os elementos técnicos e os políticos.

A qualificação técnica requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia – com sua indispensável base docente – e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro (o município) quanto em nível micro (a escola). Os requisitos políticos requerem sensibilidade para perceber e se antecipar aos movimentos da realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, sem negar as diferenças, coordenando as forças institucionais na direção de sua finalidade – cumprimento de seu papel social (BORDIGNON e GRACINDO, 2004, p. 70).

Mas geralmente não é isso que acontece de acordo com Leite (2011) os cursos de formação de professores não estão formando profissionais adequados para enfrentar a nova realidade da escola pública, tampouco para assumir outras atribuições, como por exemplo, o cargo de diretor escolar.

Cabe questionar qual seria então o papel do diretor na atual escola pública? Acreditamos que é preciso:

[...] entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2007, p.37).

De acordo com Paro (2010) o diretor não é apenas um administrador escolar, mas um sujeito que ajusta os meios para se chegar aos objetivos da instituição escolar que zela pela atenção ao trabalho e pela coordenação das ações dos envolvidos na escola.

Soma-se a essa tarefa o papel do diretor enquanto incentivador de toda a comunidade escolar visando estimular sua participação nas tomadas de decisões, organizando e administrando a instituição para elaboração de um projeto comum, que atenda a todos e principalmente a melhoria do ensino da escola.

Para Souza e Gouveia (2010) o papel do diretor escolar é:

[...] composto por diferentes facetas do trabalho docente. Concernente às faces técnico-administrativa, política e pedagógica, requer-se uma ampliação na noção de formação continuada para esses sujeitos que ocupam a função dirigente nas escolas. Mesmo afirmando que a direção

escolar é uma função na qual predomina o domínio de política educacional e escolar, não é dispensável uma formação técnico-administrativa e, especialmente, de atualização de conhecimentos e procedimentos pedagógicos, dada a centralidade pedagógica na natureza da instituição escolar (SOUZA e GOUVEIA, 2010, p.188).

Acreditamos que para a efetivação de uma gestão democrática torna-se necessário que o diretor – autoridade superior legalmente constituída dentro da escola - seja flexivo e abra-se a prática democrático-participativa, que sem seu consentimento dificilmente poderá ocorrer. Isso justifica mais uma vez o quão importante é o papel do diretor escolar em uma instituição. Confirmando o que dizem os autores, Libâneo, Oliveira e Toschi (2007), que é o diretor que possui grande responsabilidade pelo trabalho que se coloca em prática nas instituições escolares.

Tendo em vista a importância do diretor escolar na construção de uma educação de qualidade para tornar a sociedade mais justa e democrática, temos como questões/problemas desta pesquisa: qual o papel do diretor em escola verdadeiramente democrática? Quem são os diretores das escolas municipais de Presidente Prudente? Como vem sendo realizada a formação destes profissionais? Qual a representação social que estes profissionais têm sobre suas respectivas funções, a própria escola pública e outros fatores que permeiam o âmbito escolar?

Segundo Jodelet (2001, p.19) as representações “nos guiam no modo de nomear e definir conjuntamente os diferentes aspectos da realidade diária, no modo de interpretar esses aspectos”.

Ainda de acordo com a autora,

As representações formam um sistema e dão lugar a teorias espontâneas, que nada mais são que versões da realidade encarnadas por imagens ou condensadas por palavras, umas e outras carregadas de significações. Por meio dessas várias significações, as representações expressam aqueles que as forjam e dão uma definição específica do objeto por eles representado. Estas definições partilhadas pelos membros de um mesmo grupo constroem uma visão consensual da realidade para esse grupo. Esta visão, que pode entrar em conflito com a de outros grupos, sendo um guia para as ações e trocas cotidianas” (JODELET, 2001, p.21).

Para Jodelet (2001) é importante considerar três peculiaridades para entender as representações, a *vitalidade* que autoriza interpretações múltiplas da noção e das discussões que são fonte de avanços teóricos; a *transversalidade* que coordena pontos de vistas e articula diversos campos de pesquisa e a *complexidade*, segundo a qual apresenta certa complicação em sua definição e em seu tratamento.

De acordo com Abric (2000) a representação social pode ser considerada ainda como “uma maneira funcional de ver o mundo, dando ao homem

sentido às suas ações e compreender a realidade, possibilitando que o indivíduo encontre seu espaço na realidade. Dito de outro modo podemos dizer que todas as pessoas já possuem uma representação social de tudo o que conhecem, se não as têm, terá a partir do momento em que conhecer tal fato.

Quanto à análise dos dados, obtidos por meio dos questionários, esta será feita de acordo com o software EVOC, e os dados das entrevistas realizadas, serão analisadas através da análise de conteúdo.

Objetivos

Frente à temática abordada neste trabalho e as questões levantadas, a pesquisa em questão tem como objetivo geral identificar as representações sociais que os diretores das escolas estaduais da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente-SP têm sobre a escola pública e sobre o seu papel.

Como objetivos específicos, a pesquisa busca identificar o perfil dos diretores das escolas estaduais da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente – SP; investigar como o diretor de escola compreende seu papel na instituição escolar; investigar quais as maiores dificuldades encontradas pelo diretor escolar no desempenho do seu papel na escola pública; analisar os editais de concurso para o cargo de diretor de escola da rede estadual de ensino; conhecer a legislação no que se refere à atuação dos diretores escolares das escolas estaduais de São Paulo.

Frente ao que já foi discutido, temos como objetivo deste artigo apresentar alguns resultados parciais, visto que como já foi dito, esta pesquisa encontra-se em andamento.

Metodologia

Para se atingir os objetivos propostos, a pesquisa conta com uma abordagem qualitativa que, segundo Bogdan e Biklen (1994), permite que se consigam dados descritivos, que são obtidos no contato direto do pesquisador com a situação que está sendo estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e tendo a preocupação de retratar a perspectiva dos participantes.

Sendo assim, utilizaremos como procedimentos metodológicos o questionário, e a realização de entrevistas para aprofundamento dos dados obtidos. A princípio para saber qual o perfil dos diretores da cidade de Presidente Prudente - SP será aplicado junto a eles um questionário com perguntas abertas e fechadas. Dentre essas perguntas utilizaremos a evocação de palavras para identificar as representações sociais que eles possuem, sobre os temas já citados anteriormente. A entrevista, como já

foi dito, será para complementar a investigação.

Compreendemos que, conforme afirmam Ludke e André (1986, p. 33) “[...] a entrevista representa um dos instrumentos básicos para coleta de dados [...] esta é, aliás, umas das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais”.

Dentre os tipos de entrevista optamos pela entrevista semi-estruturada, que parte de um esquema básico, mas que não é rígido dando liberdade para que o entrevistador realize as adaptações que considerar necessárias (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Em relação a isto, consideramos que,

[...] nas entrevistas não totalmente estruturadas, e onde não há uma imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 33).

Segundo Lüdke e André (1986, p.34) “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

Para que as entrevista sejam analisadas da melhor maneira possível, priorizando a fidedignidade das respostas, elas serão gravadas e transcritas.

Para esta pesquisa utilizamos também como metodologia a teoria das representações sociais, que pode nos auxiliar na compreensão do atual contexto da escola pública e buscar uma reflexão para a melhoria das práticas educacionais.

Resultados Parciais

Diante destas reflexões, podemos afirmar que a equipe pedagógica da escola precisa da união e do compromisso de todos para seu funcionamento, mas é aos diretores escolares que cabe uma grande responsabilidade no encaminhamento deste processo.

Como a pesquisa encontra-se em andamento, temos alguns resultados parciais, que derivam de um levantamento de teses e dissertações nos Programas de Pós-Graduação em Educação do Estado de São Paulo nos últimos anos, então definimos o período de 2002 a 2013. Para tanto, utilizando como critério para escolha dos programas para realização do levantamento, apenas os que possuem notas quatro, cinco, seis ou sete, de acordo com o conceito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Escolhemos o Estado de São Paulo para realizar esta busca devido à especificidade das atribuições da função do diretor de escola desta localidade, que se difere de outros estados, tendo em visto que nossos sujeitos de pesquisa são pertencentes a Diretoria de Ensino Regional de Presidente Prudente – SP.

Na seleção dos trabalhos, utilizamos como descritores os termos “diretor de escola”, “função do diretor de escola”, “papel do diretor de escola” e “representações sociais do diretor de escola”. Em seguida, verificamos os títulos dos trabalhos, identificando a relação entre eles e o nosso objeto de estudo.

Sendo assim, acessamos as Bibliotecas Digitais de Teses e Dissertações das Universidades a seguir: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade Estadual Paulista (UNESP), – campus de Araraquara, Marília e Presidente Prudente, Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade de São Paulo (USP), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Universidade Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), Universidade São Francisco (USF), bem como o Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Neste levantamento localizamos um total de 6.936 teses e dissertações, das quais apenas 15 (0,21%) se relacionam com a nossa pesquisa. Dentre esses 15 trabalhos, as palavras/expressões mais frequentes nos títulos foram “diretor de escola” (12 vezes), “função do diretor de escola” (duas vezes) e “papel do diretor de escola” (uma vez), não tendo sido encontrado nenhum título que tratasse das representações sociais destes profissionais.

Com base neste levantamento, percebemos o quanto são poucas as pesquisas realizadas com esses profissionais, e praticamente inexistentes quando se referem às representações sociais dos diretores de escola em meio ao cenário educacional.

Por fim, a partir de autores que trazem diferentes olhares para o tema abordado e que contribuem com suas teorias, é possível compreender a complexidade que envolve a questão abordada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. (2000). A abordagem estrutural das representações sociais. Em A. S. P. Moreira & D. C. Oliveira (Orgs.), Estudos interdisciplinares de representação social (p. 27-38). 2 ed. Goiânia: AB.

BEISIEGEL, C. R. **A qualidade do ensino a escola pública**. Brasília: Liber Livro, 2006.

BODGAN, R. C. e BIKLEN, S. K. 1941 – Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Tradutores: Maria João Alvarez...[et al.]. – Porto: Porto Ed., c1994 336 p. :il.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da Educação: o município e a escola. São Paulo: Cadernos de Formação, 2004

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de Dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Cadernos UDEMO: Legislação Básica Atualizada. São Paulo, p. 119-151, fev. 2007.

GATTI, Bernardete A.(Coord.); Barretto, Elba S. de S. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

JODELET, D. As representações sociais. In:_____. Representações Sociais: um domínio em expansão. Rio de Janeiro: Ed Uerj; 2001, p. 14-45.

LEITE, Y. U. F.. O lugar das práticas pedagógicas na formação inicial de professores. 2011. 87 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2011.

LEITE, Y. U. F.; DI GIORGI, C. A. Saberes docentes de um novo tipo na formação profissional do professor. Educação, Santa Maria, v. 29, n.2, p. 135-145, 2004..

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de.; TOSCHI, M. S. **Organização e Gestão, objetivos do ensino e trabalho dos professores**. São Paulo: Cadernos de Formação, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Editora UFPR.

ZEICHNER, K. M. El maestro como profesional reflexivo. In: **Cuadernos de Pedagogía**. n.220, Madrid, 1993. p. 44-49.