

## **A FORMAÇÃO POR MEIO DA PESQUISA: REFLEXÕES E PRÁTICAS NA FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS**

EDUCATION THROUGH RESEARCH: REFLECTIONS AND PRACTICES IN EDUCATIONAL MANAGER TRAINING

LA FORMACIÓN POR MEDIO DE LA INVESTIGACIÓN: REFLEXIONES Y PRÁCTICAS EN LA FORMACIÓN DE GESTORES EDUCACIONALES

*Ana Cristina Ghisleni<sup>1</sup>, Ana Lúcia Souza de Freitas<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

A pesquisa como um componente da formação de educadores é um tema que emerge no cenário contemporâneo como uma das possibilidades de redimensionamento das relações de ensinar e de aprender centradas no professor. Muitos estudos têm apontado as potencialidades desta perspectiva de atuação, bem como lançado desafios para que iniciativas individuais se transformem em projetos coletivos. O artigo tem o objetivo de contribuir para este debate, apresentando a experiência de uma disciplina oferecida em um Curso de Mestrado Profissional voltado para a formação de gestores educacionais. Partindo da assertiva do educar pela pesquisa, o planejamento e a oferta da disciplina organizaram-se a partir de uma bibliografia básica e um conjunto de conceitos considerados estruturantes do estudo, com vistas à articulação teórico-vivencial e na ênfase à escrita autoral dos alunos mestrandos. A aposta na reflexão como o caminho possível para a desconstrução de certos padrões prioritariamente técnicos ou até mesmo tecnicistas de compreensão também orientou a elaboração e o desenvolvimento do plano de estudos. Ao final, o resultado teve uma avaliação positiva em termos de proposta disciplinar, mas ainda demonstrou fragilidades no que tange às necessidades de autonomia e de protagonismo discente que são inerentes a uma proposta educativa deste tipo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Educacional. Educação Básica. Pesquisa.

### **ABSTRACT**

Research as a component of teacher education is a theme that emerges in the contemporary setting as one of the possibilities for resizing teacher-centered teaching and learning relationships. Many studies have pointed out the potential of this perspective of action, as well as launched challenges for individual initiatives to transform into collective projects. The article aims to contribute to this debate, presenting the experience of a course offered in a Professional Master's Course aimed at the training of educational managers. Starting from the assertion of educating through the research, the planning and the offer of the discipline were organized from a basic bibliography and a set of concepts considered structuring of the study, with a view to the theoretical-vivencial articulation and in the emphasis on the authorial writing of the master students. The commitment to reflection as the possible way for the deconstruction of certain priority technical or even technical standards of understanding also guided the design and development of the study plan. In the end, the result had a positive evaluation in terms of the disciplinary proposal, but still showed weaknesses in the needs of autonomy and student protagonism that are inherent to an

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

educational proposal of this type.

**KEYWORDS:** Educational management. Basic education. Search.

### RESUMEN

La investigación como un componente de la formación docente es un tema que surge en la escena contemporánea como una de las posibilidades de cambio de tamaño de las relaciones de enseñanza y el aprendizaje centrado en el profesor. Muchos estudios han demostrado el potencial de este punto de vista de la acción y desafíos para las iniciativas individuales se transforman en marcha proyectos colectivos. El artículo tiene como objetivo contribuir a este debate, con la experiencia de un curso ofrecido en el curso de maestría profesional hacia la formación de los gestores educativos. A partir de la afirmación de la educación mediante la investigación, la planificación y el suministro de la disciplina se organiza a partir de una bibliografía básica y un conjunto de conceptos considerados estructurar el estudio, con el fin de articulación teórica y experimental y el énfasis en la escritura del autor de los estudiantes de maestría. El enfoque en la reflexión de lo posible ruta de acceso a la deconstrucción de ciertos estándares técnicos prioritarios o incluso la comprensión tecnicista también guió el diseño y desarrollo del plan de estudios. Al final, el resultado fue una evaluación positiva en cuanto a la propuesta de disciplina, pero aún mostró debilidades en relación con las necesidades de autonomía y liderazgo de los estudiantes que son inherentes a una propuesta educativa de este tipo.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Educativa. Educación Básica. Búsqueda.

### INTRODUÇÃO

A pesquisa como um componente da formação de educadores/as é um tema que emerge no cenário contemporâneo como uma das possibilidades de redimensionamento das relações de ensinar e de aprender centradas no professor. Muitas pesquisas têm apontado as potencialidades desta perspectiva de atuação, bem como lançado desafios para que iniciativas individuais se transformem em projetos coletivos (DEMO, 2003; BRANDÃO, 2003; MORAES; LIMA, 2012; FREITAS; FORSTER, 2016). Em artigo recente, André e Príncipe (2017) põem em discussão o lugar da pesquisa no Mestrado Profissional em Educação, considerando ser esta uma temática pertinente para a sua legitimidade e credibilidade. Segundo as autoras, esta é uma perspectiva relevante para fortalecer a identidade dos mestrados profissionais - levando em conta suas peculiaridades e distinções em relação ao mestrado acadêmico – com a elaboração de trabalhos de conclusão voltados à atividade profissional dos mestrados. Sendo assim, “o que se propõe é que o profissional seja um pesquisador de sua prática e, para isso, a formação deve estar toda ela orientada para a pesquisa” (ANDRÉ; PRÍNCIPE, 2017, p.105).

O artigo tem o objetivo de contribuir para este debate, apresentando a experiência de uma disciplina oferecida em um Curso de Mestrado Profissional voltado para a formação de gestores educacionais. A avaliação da experiência realizada no decorrer do processo, bem como a partir da análise das respostas de um instrumento individual e escrito aplicado no último encontro da disciplina, permite tecer considerações a respeito das potencialidades e dos novos desafios.

A formação de gestores para atuar no campo educacional por meio de ação reflexiva e com capacidade prática de intervenção fundamenta o processo formativo do Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Iniciando sua primeira turma em 2013, o MPGE da Unisinos enfrentou, desde a sua gênese, os desafios da criação de uma identidade de Mestrado Profissional e as adversidades oriundas de um conceito de pós-graduação acadêmico como a única possibilidade de fortalecer e legitimar esse nível de formação.

Ao longo do desenvolvimento de cinco turmas, muitos acertos e muitas necessidades de correção de rumos foram percebidas. A capacidade reflexiva também do corpo docente inquieta-se constantemente com a identidade do curso e com a necessidade de criar a articulação mais interessante entre as necessárias fundamentações teórico-metodológicas e a capacidade de utilização destes elementos na qualificação da atuação profissional. Criar e efetivar uma proposta formativa – por parte dos professores e coordenadores do curso – que em muito inova e se diferencia do padrão com que todos estávamos acostumados a lidar – supõe muita criatividade, capacidade de inovação e trabalho coletivo na elaboração de aportes conceituais e metodológicos claros e consistentes.

A opção pela metodologia do educar pela pesquisa no percurso da disciplina de Gestão do Ensino Básico, integrante do quadro de disciplinas por linha de pesquisa do MPGE, dá-se em função da (1) relevância do conhecimento dos princípios e da prática da pesquisa como elemento fundamental para a apreensão de dados dos campos de estudo e (2) para a sua articulação com os pressupostos da bibliografia de referência, ou seja: para o desenvolvimento da ação investigativa enquanto perspectiva na formação de gestores.

O presente trabalho apresenta diferenciais desta disciplina ao debruçar-se sobre um conjunto significativo e variado de pressupostos bibliográficos e metodológicos, sobre a forma como esses dois elementos revelaram-se na organização mesma dos encontros e na maneira como isto foi adquirindo cada vez mais consistência e significado no andamento do semestre. A aproximação proposta por este artigo entre a formação docente e de gestores educacionais ancora-se na desconstrução de uma alta racionalização técnico-instrumental da educação escolar (AFONSO, 2013), compreendendo, com isso, a gestão educacional como um dos pilares necessários para a formação e para a atuação docente.

Em termos epistemológicos, a concepção e o planejamento da disciplina contemplou um movimento teórico que problematizou conceitos, situações e posicionamentos da prática, considerando, como nos lembram Tello e Mainardes, (2015) que “el posicionamiento epistemológico se desprende desde la propia perspectiva o debería desprenderse en una investigación coherente y consistente” (TELLO e MAINARDES, 2015, p. 767). O desafio colocado, em termos de planejamento da disciplina foi justamente articular, de modo coerente e consistente, os referenciais teóricos e práticos. Contando com a possibilidade da docência compartilhada, um dos primeiros movimentos buscados foi a aproximação entre as vertentes teóricas e epistemológicas que marcavam cada uma das docentes responsáveis pela disciplina. A riqueza advinda desse compartilhamento trouxe consigo uma multiplicidade de elementos. Cotejá-los, selecioná-los e organizá-los em função da proposta da disciplina, garantindo a diversidade sem promover uma pulverização conceitual foi um trabalho epistemologicamente interessante.

O processo dessas escolhas e a busca pela organicidade na diversidade reforçou, em vários momentos, a importância da fundamentação teórica como condutora e sustentadora da proposta da disciplina. Ainda amparados em Tello e Mainardes (2015), vale lembrar que “las teorías sustantivas son las que guardan una relación directa con el contenido empírico y teórico de los datos de la investigación.” (TELLO e MAINARDES, 2015, p. 767)

“Esto es, no solo modos de leer la realidad, sino los modos de construirla, en términos de reflexividad epistemológica. En este sentido el posicionamiento epistemológico se convierte en el posicionamiento político del investigador.” (TELLO e MAINARDES, 2015, p. 767).

Partindo dessas assertivas e deste posicionamento político-pedagógico, a disciplina Gestão do Ensino Básico constituiu-se a partir dos seguintes objetivos: (1) definir as especificidades da Educação Básica no campo educacional e no campo da gestão educacional; (2) explorar conceitos concernentes à gestão da Educação Básica, com ênfase nos em aspectos institucionais, de qualidade, de inovação e de regulação; (3) estabelecer o diálogo entre teoria e prática no âmbito da Educação Básica, identificando temas e problemas que representam desafios à gestão escolar, buscando aporte teórico capaz de instrumentalizar a melhor compreensão desses aspectos; (4) exercer uma prática investigativa e autoral, estabelecendo o diálogo entre as referências conceituais e os saberes da experiência na gestão do ensino básico; (5) compreender a pesquisa como dimensão da práxis na docência e na gestão da escola e (6) reconhecer e valorizar os saberes mobilizados na experiência da gestão escolar.

Os elementos conceituais, advindos de diversas fontes, orientaram as possibilidades analíticas acerca da gestão da escola básica, estabelecendo relações entre as leituras de referência - básicas e complementares - as vivências pessoais dos alunos envolvidos e os saberes da experiência de gestores escolares, compartilhados por meio da visita a uma escola e por meio do relato de experiência da equipe diretiva de outra escola, integrando as atividades da disciplina ao longo de um semestre letivo. Nesse percurso, foram constante e sistematicamente pontuados os objetivos do trabalho no que se refere à articulação entre teoria e prática, tendo em vista a compreensão acerca da complexidade da gestão escolar. Os alunos foram convidados a problematizar uma visão simplista acerca da prática de gestão da escola, concebida como exclusivamente técnica, e a posicionarem-se criticamente, com base na compreensão acerca da escola reflexiva e uma nova racionalidade (ALARCÃO, 2001).

Ao propor a discussão da Educação Básica na formação de gestores educacionais, a escola mostra-se ainda mais como “uma instituição mutável e permanentemente confrontada”. (ROLDÃO, 2001, p. 118). Tal perspectiva mostra-se ainda mais candente na medida em que se percebe o olhar desses gestores como

externos à instituição escolar. Explique-se: a maioria dos alunos não tem vivência escolar como docente. Trabalham com assuntos educativos em um sentido ampliado, normalmente mais vinculado à formação de profissionais para atuar em diferentes frentes. O desafio de uma proposta formativa capaz de coadunar a formação de gestores à perspectiva de uma formação concepção acerca docente redobra o desafio de considerar e de problematizar todo o senso-comum que cerca a concepção de escola.

Um dos eixos temáticos trabalhados enfatizou a necessidade de mudança da escola, enquanto instituição. Neste sentido, em termos teóricos e metodológicos, a discussão que balizou a disciplina ancorou-se muito fortemente na desconstrução e na reconstrução do sentido desta mudança, baseada nas premissas organizacionais, políticas históricas e contextuais. A primeira parte desta discussão diz respeito, justamente, às permanências que vigoram na escola, em detrimento de supostas tentativas de alteração. Como nos lembra Roldão (2001), a ação da gestão educacional merece ser bem localizada:

Assim, parece curioso notar que, em face do discurso recorrente da mudança, respostas políticas e pedagógicas que se têm abundantemente procurado ao longo da segunda metade do século XX direcionaram-se sempre no sentido de modernizar ou alterar os conteúdos curriculares, ou de introduzir medidas reguladoras do trabalho docente, ou de racionalizar e democratizar a gestão da instituição, mas têm persistentemente mantido intocada a estrutura básica organizacional da escola (ROLDÃO, 2001, p. 119).

Tal cenário acaba por naturalizar a organização escolar, tratando os demais elementos – fundamentais para a sua boa atuação – como periféricos e/ou acessórios. Assim, alterações curriculares e dos métodos didáticos, por exemplo, acabam sendo pensados e efetivados dentro do mesmo formato escolar, impossibilitando alterações estruturais no espaço escolar. Desta forma, as situações que dificultam a atuação escolar e educacional, denominadas de “anomalias” por Roldão (2001), como o insucesso e a indisciplina, acabam sendo sempre abordadas dentro da perspectiva de incorporação ao universo escolar já existente.

A alternativa proposta a este estado de coisas vincula-se à reflexividade como uma alternativa aos princípios de homogeneidade, segmentação, sequencialidade e conformidade (ROLDÃO, 2001) que seguem como marcas da organização e do

funcionamento escolar. Tal assertiva, no que tange à proposta da formação oferecida pela disciplina de Gestão da Educação Básica, constitui tanto uma perspectiva política quanto epistemológica, repercutindo em termos de pesquisa em sala de aula, tanto nos fundamentos teóricos quanto metodológicos da proposta ali efetivada.

A partir de categorias/problematizações atinentes à Gestão da Educação Básica, o trabalho foi vinculado a leituras orientadas para subsídio das discussões e a produções textuais recorrentes que constituíram, no seu conjunto, o registro da disciplina. Foram utilizadas como leituras de referência a contribuição de diversos autores, tais como: PARO (2015), VASCONCELLOS (2002), LIMA (2015), ESTEBAN (2008). Operacionalmente, as atividades propostas, fundamentadas na metodologia do educar pela pesquisa, organizaram-se em três momentos, de modo a proporcionar a vivência do ciclo da pesquisa (MORAES; LIMA, 2012).

No primeiro momento - do questionamento - as ações realizadas têm o objetivo de proporcionar a tomada de consciência dos próprios saberes, bem como de seus limites, considerando que tomar conhecimento de outras realidades pode ser um fator de problematização e proposição de questionamentos que orientam a curiosidade para o aprofundamento de estudos. No segundo momento - da construção de argumentos - fez-se necessário a coleta de informações por fonte bibliográfica ou empírica, tendo em vista o desenvolvimento das ideias que sustentam sua argumentação a partir do questionamento inicial. A organização dos argumentos, explicitando-os por meio da produção escrita é um desafio deste momento. No terceiro momento - da comunicação - podem ser considerados duas ações complementares. A primeira, diz respeito ao compartilhamento da produção escrita e validação com o grupo de pertencimento, podendo ser elaborada várias versões do texto, considerando as contribuições oriundas do processo reflexivo e coletivo. A segunda diz respeito à possibilidade de compartilhamento com outros interlocutores, por meio da participação em eventos, por exemplo.

Estes momentos não são lineares, mas representam ênfases que orientam o percurso coletivo. No desenvolvimento do trabalho, foram organizados pequenos grupos, a partir da definição de um foco de interesse sobre A Gestão Escolar e os

desafios da Educação Básica. Para tanto, a bibliografia foi explorada por meio de seminários de leitura e análise e discussão de textos. Na sequência, foi realizado trabalho de campo em uma escola de Educação Básica e seminário com relato sobre uma experiência de gestão em uma escola de mesmo nível. O diário de pesquisa, nos formatos presencial e virtual, foi utilizado como um instrumento de acompanhamento e registro das atividades realizadas (BARBOSA, 2010).

Um dos grandes desafios residiu na aproximação com o diário, instrumento material e virtual (oferecido na plataforma Moodle) com a pretensão de reunir reflexões, excertos de falas e leituras, sensibilidades, sobre o andamento do trabalho. Na medida em que as leituras foram avançando, a provocação residiu também no cotejamento entre essas impressões e as possibilidades analíticas oferecidas pela bibliografia da disciplina. No andamento da disciplina, os alunos tomaram contato com experiências, por meio de um trabalho de campo em uma escola estadual de ensino médio e um relato de experiência de gestores de uma escola municipal organizada por ciclos de formação, por ser este um funcionamento considerado diferenciado do Ensino Básico. A partir disso, foi aprofundada a aproximação entre relatos, bibliografias e dados da realidade, possibilitando um conjunto de dados e informações para apoiar o processo reflexivo cuja organização visava à construção de argumentos, materializado por meio de um resumo.

O resultado deste percurso revelou as potências e as insuficiências do planejamento de uma disciplina a partir de uma articulação teórico-metodológica. Ao superar as listagens de conteúdo e a exploração bibliográfica expositiva, a proposta da disciplina de Gestão do Ensino Básico avança na consolidação da perspectiva de pesquisa e na construção autoral que vincula os conceitos devidamente apropriados às possibilidades que eles oferecem de compreender e atuar de forma mais qualificada no campo da gestão educacional. A materialização da pesquisa em sala de aula acontece na articulação de todos os elementos do percurso da disciplina, tendo, objetivamente, a escrita do resumo como uma experiência de produção acadêmica compartilhada.



## CONCLUSÕES

Ao final, convidados à avaliação da disciplina, os mestrandos posicionaram-se, respondendo a um instrumento individual e escrito e compartilhando suas considerações com o grupo. Os aspectos positivos apresentaram ênfase nos procedimentos, fazendo referência às discussões em aula; aos questionamentos provocadores; às experiências através do diário, do moodle, das visitas e das partilhas; às contribuições trazidas pelas gestoras convidadas; às leituras propostas; e ao diálogo como uma marca das relações estabelecidas. O trabalho de campo mereceu destaque especial pela sua contribuição para melhor compreender a realidade da educação básica e para perceber a importância da gestão para uma efetiva mudança da escola. Nas palavras de um mestrando: “a visita foi importante porque até agora, desde o início do curso, estávamos olhando para os problemas; na escola, vimos as possibilidades”.

De fato, a visita a uma escola estadual contribuiu para conhecer práticas de uma gestão escolar que constrói possibilidades mediante o enfrentamento coletivo das adversidades. A credibilidade da escola pública, posta em questão, é um aspecto significativo que merece ser perseguido no trabalho de articulação com a escola. Foi enfatizado o significado das aprendizagens na disciplina, considerando não apenas o resgate das novas concepções, mas também ideais e sonhos sobre a escola de ensino básico. Entre os aspectos positivos, também foram feitas referências à docência compartilhada, considerando a importância da “sintonia entre as duas professoras”. Por fim, para além do âmbito da disciplina em si, foi feita uma consideração acerca da relevância da disciplina ser ofertada para as duas linhas de pesquisa, considerando que o conhecimento da escola é um componente importante também para a formação de quem tem como objeto de estudo as políticas e os sistemas educacionais.

Entre os aspectos a serem melhorados, na visão dos/as mestrandos/as, a falta de tempo foi uma consideração recorrente, sendo sugerida inclusive a ampliação da carga horária para a disciplina a fim de permitir um maior aprofundamento teórico de temas específicos relacionados à gestão do ensino básico. Ainda que o uso do tempo possa ser melhor redimensionado, tais observações podem indicar uma expectativa de maior

diretividade em relação ao estudo de temas específicos, o que antagoniza com a perspectiva de autonomia presente na construção da disciplina.

Na visão das professoras, o resultado teve uma avaliação positiva em termos do desenvolvimento da proposta disciplinar, mas ainda demonstrou fragilidades no que tange à qualidade acadêmica da argumentação apresentada na elaboração dos resumos. Tais fragilidades dizem respeito à necessidade de autonomia e de protagonismo discente que são inerentes a uma proposta educativa deste tipo. As dificuldades de se apropriarem das proposições dos trabalhos, as brevidades ou inexistências de relatos próprios e a dificuldade em definir um problema de pesquisa são os pontos que, com mais eloquência, revelam essas dificuldades, não obstante o forte reconhecimento, por parte dos alunos, das potências e possibilidades. Apesar de inicialmente ter sido levantada a possibilidade de que os trabalhos finais da disciplina, elaborados em forma de resumo, pudessem ser enviados para a participação em um evento acadêmico, cuja data seria viável com o encerramento da disciplina, este encaminhamento não se realizou.

O aperfeiçoamento desta proposta, considerando as peculiaridades de um Curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional é um desafio que se apresenta à continuidade do trabalho de ensino-pesquisa. Consideramos ser esta uma perspectiva relevante porque, assim como André e Príncipe (2017), acreditamos que precisamos desenvolver, na formação dos profissionais da educação de um modo geral, mas na formação com gestores/as em especial, “não só uma atitude de pesquisador, mas também habilidades necessárias à realização de uma pesquisa, tais como ter como ponto de partida uma problemática, o que vai requerer a aprendizagem da problematização, formular questões orientadoras...” (2007, p.106). Enfim, precisamos formar pesquisadores da própria prática, com repercussões nas instituições de ensino, em permanente diálogo de saberes entre os profissionais que atuam na escola e na universidade. Avançar nesta direção é o que pretendemos, de modo a contribuir para a continuidade do debate que ora se apresenta.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli; PRÍNCEPE, Lisandra. O lugar da pesquisa no Mestrado Profissional em Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 63, p. 103-117, jan./mar. 2017. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/49805> Acesso: 03/03/2017.

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma concetualização alternativa de *accountability* em educação. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 33, n. 119, p. 471-484, abr.-jun. 2012.

AFONSO, Almerindo Janela. Mudanças no Estado-avaliador: comparativismo internacional e teoria da modernização revisitada. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, ANPEd, v. 18, n. 53, abr-jun 2013.

ALARCÃO, Isabel. (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves; HESS, Remi. **O diário de pesquisa**: o estudante universitário e seu processo formativo. – Brasília: LiberLivro, 2010.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A pergunta a várias mãos**: a experiência da pesquisa no trabalho do educador – São Paulo: Cortez, 2003. (Série saber com o outro; v. 1)

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas, São Paulo: Editora Autores Associados, 2003, 6ª ed. – (Coleção Educação Contemporânea).

ESTEBAN, Maria Teresa. Silenciar a polissemia e invisibilizar os sujeitos: indagações ao discurso sobre a qualidade da educação. **Revista Portuguesa de Educação**, 2008, 21 (1), pp 5-31.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de; FORSTER, Mari Margarete dos Santos. Paulo Freire na formação de educadores: contribuições para o desenvolvimento de práticas crítico-reflexivas. In: Dossiê Paulo Freire, a Prática Pedagógica e a Formação de Professores. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 61, p. 55-69, jul./set. 2016. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/47206> Acesso: 09/01/2017.

LIMA, Licínio C. A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola como organização formal. **Educ.Pesquisa**. São Paulo, vol. 41, número especial, p. 1339-1352, dez., 2015.

MORAES, Roque; LIMA, Valderéz M. do R. (orgs.). **Pesquisa em sala de aula**: tendências para educação em novos tempos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

PARO Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? – São Paulo: Cortez, 2015 (Coleção Questões da Nossa Época; vol. 56).

ROLDÃO, Maria do Céu. A mudança anunciada da escola ou um paradigma de escola em ruptura? In: ALARCÃO, Isabel. (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. Pp. 115-134.

TELLO, César e MAINARDES, Jefferson. Pluralismos e investigación en política educativa una perspectiva epistemológica, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 20, n. 66, 2015, p. 763-788.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo, Libertad, 2002. (Coleção Subsídios Pedagógicos, v.3).