

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG

---

Revista  
**Didática Sistemática**

---

SEMESTRAL

ISSN: 1809-3108

---

## **AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR DE PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Ana Paula da Rosa Cristino<sup>1</sup>  
Andressa Aita Ivo<sup>2</sup>  
Franciele Roos da Silva Ilha<sup>3</sup>  
Hugo Norberto Krug<sup>4</sup>

GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO FÍSICA – GEPEF/UFSM

### **RESUMO**

A gestão escolar representa uma dimensão importantíssima na Educação, uma vez que por meio dela, observa-se a escola e seu contexto globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LÜCK, 2002). Nesse sentido, o objetivo do estudo é conhecer as concepções de gestão escolar dos professores de Educação Física de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Santa Maria (RS). A justificativa reside na importância de se saber como a gestão escolar é entendida pelos professores de Educação Física, já que esta é uma tarefa de todos os integrantes do processo educativo num determinado contexto. Utilizou-se a abordagem qualitativa e como corrente do pensamento a fenomenologia. Para a coleta das informações foi significativo usar a pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas. Os participantes foram quatro professores de Educação Física de uma escola municipal de Ensino Fundamental de Santa Maria (RS). Os mesmos demonstraram compreender o sentido amplo

---

<sup>1</sup> Licenciada em Educação Física pela UFSM; Especialista em Ciência do Movimento Humano; Mestre em Educação pela UFSM; Professora da rede pública de ensino de Santa Maria – RS. Aluna da Especialização em Gestão Educacional pela UFSM; [apcristino@pop.com.br](mailto:apcristino@pop.com.br)

<sup>2</sup> Licenciada em Educação Física pela UFSM; Mestranda em Educação pela UFPEL. Aluna da Especialização em Educação Física Escolar e Gestão Educacional pela UFSM [dessaaita@yahoo.com.br](mailto:dessaaita@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Licenciada em Educação Física pela UFSM; Aluna da Especialização em Educação Física Escolar e Gestão Educacional pela UFSM; Mestranda em Educação pela UFSM. [fran.ef@pop.com.br](mailto:fran.ef@pop.com.br)

<sup>4</sup> Doutor em Educação e Ciência do Movimento Humano pela UFSM. [hkrug@bol.com.br](mailto:hkrug@bol.com.br)

que enfoca a gestão escolar, ainda que, em alguns momentos demonstram estar vinculados a processos centralizados de atuação profissional.

**Palavras-chave:** Concepções de gestão escolar, professores, Educação Física.

#### **ABSTRACT**

The school management is characterized as a rather important dimension of the education since that it allows us to globally observe the school and its context, as well as to embrace by the strategic vision and of group the problems that, in fact, operate in an interdependent way (LÜCK, 2002). Thus, the present paper aims at to understand the conceptions on school management of Physical Education professors of a local school of basic teaching from the city of Santa Maria (RS). The justification lies on the importance of knowing how the school management is understood by Physical Education professors once this is a task of the whole participants on the educational process within a given context. The use of the bibliographical research and of the semi-structured interview has been significant for the information collection. The participants were four Physical Education professors of a local school of basic teaching from the city of Santa Maria (RS). They have shown to be aware about the wide significance focusing the school management even if, in certain moments, they seem to be linked to centralized processes of professional acting.

**Keywords:** Conceptions on school management, Professors, Physical education.

#### **O surgimento da questão de pesquisa**

No contexto da Educação brasileira tem sido dedicada muita atenção à gestão que, enquanto um conceito novo e superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano (LÜCK, 2002).

Com esta demanda, a autora relata que o sentido de Educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais. O aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam; como a escola se relaciona com a comunidade; pela atitude expressa em relação às pessoas; aos problemas educacionais e sociais e pelo modo como nela se trabalha.

Dentre as diversas disciplinas da grade curricular das escolas, encontra-se a Educação Física, a qual muitas vezes é caracterizada como um componente escolar meramente prático, sem conteúdos coesos e importantes a serem desenvolvidos com vistas à formação dos alunos. Este fato fundamenta-se na própria história da profissão, que por um longo período foi influenciada pelos métodos ginásticos e pela instituição militar, os quais delineavam este foco à Educação Física.

Entretanto, essa situação está mudando através de estudos, pesquisas e práticas docentes inovadoras de professores que justificam serem educadores e entendem a relevância e o papel da disciplina no contexto escolar para além da execução de movimentos mecanizados. À medida que compreendem que a Educação Física pode proporcionar através de seus conteúdos, quando bem trabalhados, o desenvolvimento e a formação integral dos alunos.

Ainda que, muitos profissionais aliados à história da Educação Física desenvolvem uma prática pedagógica alienada de aspectos pedagógicos, didáticos, não incentivando a autonomia e a reflexão crítica dos alunos, e se distanciam das demais funções que lhe competem na instituição escolar. Por vezes, são excluídos pelos colegas, por outras, eles mesmo se excluem e reforçam a dicotomia já bastante incidente entre as outras disciplinas da escola e a Educação Física.

Diante disso, este artigo teve como ponto inicial a seguinte questão norteadora: Quais as concepções de gestão escolar de professores de Educação Física de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Santa Maria (RS)?

A partir desta, delineou-se o objetivo geral do estudo como sendo: Conhecer as concepções de gestão escolar dos professores de Educação Física de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Santa Maria (RS).

Tendo em vista que, é preciso atrair para o centro da discussão a atividade de gestão, pois esta não deve apenas ater-se ao gerenciamento da instituição, mas, também, aos processos de desenvolvimento pedagógico da escola e de seus atores, constituindo-se então numa atividade de ensino congruente à sala de aula. Assim, o professor de Educação Física deve buscar seu espaço na escola e se inserir e atuar mais ativamente nos diversos momentos e atividades promovidas nessa instituição.

### **Caminhos seguidos na investigação**

A abordagem utilizada neste estudo foi à qualitativa com a corrente do pensamento fenomenológica. Conforme Triviños (1987) estes estudos surgem como uma reação contrária ao enfoque positivista, privilegiando a consciência do sujeito e entendendo a realidade social como uma construção humana.

Para este estudo foi significativo usar para a coleta de informações, a pesquisa bibliográfica e a entrevista semi-estruturada, composta por questões abertas referentes às

concepções de organização e gestão escolar. De acordo com Pádua (2004) e entrevista semi-estruturada representa uma das fontes principais de coleta de informações, por propiciar um diálogo subjetivo com a realidade do estudo.

Os colaboradores da pesquisa foram quatro professores de Educação Física de uma Escola Municipal de Ensino Fundamental de Santa Maria (RS). Primeiramente eles foram contatados e assinaram o termo de consentimento, sendo informados sobre a temática da pesquisa. Após foram encaminhadas as entrevistas com os mesmos.

Para a interpretação das informações, utilizou-se a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977, p.42) pode ser definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (...) destas mensagens”.

### **Os professores de Educação Física e as concepções de gestão escolar**

Para entender como os professores de sala de aula, neste caso de Educação Física entendem a gestão da escola na qual trabalham, a pesquisa contou com a participação de 4 colaboradores. A *Professora Lúcia*, trabalha há 10 anos na rede municipal e atua na escola há cerca de 3 anos, já foi convidada para participar da equipe diretiva de uma escola. O *Professor José*, tem 25 anos de serviço, já foi vice-diretor de escola e está na Escola há 12 anos; a *Professora Maria*, tem 14 anos de atuação em escolas municipais, já foi vice-diretora e atua há 6 anos na escola. *Professora Helena* tem 6 anos de serviço e trabalha nesta há 3 anos. De acordo com os professores de Educação Física deste estudo, as concepções de gestão escolar apresentaram os seguintes encaminhamentos:

*“Gestão escolar seria para mim um tempo determinado que a administração tem para resolver problemas da instituição (Professora Lúcia)”.*

*“É um período que os gestores, o pessoal da equipe diretiva tem por exemplo, para administrar (Professor José)”.*

*“Gestão escolar para mim é uma maneira de tu organizar, coordenar atividades, supervisionar, uma escola, um grupo de professores, de comunidade escolar que também faz parte, é gerir (Professora Maria)”.*

Estas concepções demonstraram uma mescla de dois enfoques diferentes colocados por Libâneo; Oliveira; Toschi (2005). Na primeira, a escola estaria relacionada com a concepção *técnico-científica*, na qual se percebe que para os professores entrevistados, existe uma certa relação de subordinação com a equipe diretiva, subentendendo que a autoridade de sala de aula diz respeito ao professor. Já a autoridade e organização institucional, seria mais responsabilidade da equipe diretiva: diretor, vice-diretor, supervisor pedagógico e orientador educacional.

As escolas como espaços sociais, econômicos e culturais são influenciadas por questões de poder e controle. Elas fazem mais do que repassar objetivamente um conjunto de valores e conhecimentos. Como tal, introduzem e legitimam formas da vida social (GIROUX, 1997). Ainda assim, estes mesmos professores salientaram a importância das decisões coletivas, associando suas concepções também com a *autogestionária*. Esta, segundo os autores acima citados, fala sobre a importância das atividades coletivas realizadas por meio de assembleias e reuniões, como alternativa para uma certa diminuição nas formas de exercício do poder e da autoridade.

Na verdade, como resposta ao atrelamento que existe entre o sistema educacional, o modelo econômico, e a industrialização com as expectativas de mercado, a escola em certos momentos apresenta fortes características tecnicistas. Por isso de acordo com Zarifam (1990) ainda se percebe na educação pública, o poder centrado na equipe diretiva; esta mesma equipe formada por cargos de confiança, a existência de especialistas da educação, como forma de qualificar a eficiência produtiva da escola. No entanto, o modelo fortemente verticalizado, vem perdendo espaço para outros, mas flexíveis, coletivos e críticos, como é possível observar na fala de outro professor:

*“Eu acredito que seja um trabalho de todos que envolva pais, alunos, professores e a parte administrativa da escola como também funcionários, para que uma escola realmente funcione (Professora Helena)”*.

Conforme Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) as organizações e os processos de gestão assumem variados encaminhamentos de acordo com finalidades sociais e políticas da educação relacionadas com perspectivas de sociedade e formação de alunos. Nesta fala, comparando com as concepções de Libâneo; Oliveira; Toschi (2005) percebe-se a *autogestionária*, já comentada, assim como a *interpretativa*, na qual se valoriza a ação

organizadora, os valores e a subjetividade em oposição ao forte caráter normativo. Também nota-se um pouco da concepção *democrático-participativa*, na qual existe uma equipe escolar e não uma equipe diretiva, que tem preocupações tanto pedagógicas quanto políticas na escola. Para este professor, a mesma gestão é mais coletiva, participativa e democrática, sendo que ele se inclui como parte deste importante processo organizativo.

Em função das várias transformações pelas quais a escola vem passando, a relação educação – trabalho também vem mudando para um enfoque social, mais flexível e polivalente, fazendo com que todos sejam gestores e busquem a integração da sua comunidade. Isso porque para as novas demandas da educação, a atuação profissional do docente não poderia se restringir somente à sala de aula. De acordo com o Parecer 115/ 99, Brasil (1999a) particularmente relevante é sua participação no trabalho coletivo da escola, o qual se concretiza na elaboração e implementação do projeto pedagógico do estabelecimento escolar e ao qual deve estar subordinado o plano de trabalho de cada docente. Além disso, constitui parte da responsabilidade do professor a colaboração nas atividades de articulação da escola com as famílias dos alunos e a comunidade em geral. Amplia-se assim, substancialmente, tanto o papel do profissional da educação como da própria escola, colocando ambos como elementos dinâmicos plenamente integrados na vida social mais ampla.

A escola pública através do princípio da Gestão Democrática Escolar, que foi regulamentado pela Constituição Federal de 1988, oportuniza uma abertura da administração, promovendo autonomia e descentralização, no sentido do poder não ficar focalizado somente na figura do diretor (BRASIL, 1999b). A LDB 9.394/96, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações sobre esta forma de gestão (BRASIL, 1997, p.13):

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Nota-se que a gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na

formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional, possuindo autonomia financeira, administrativa e pedagógica. Para isso conta com uma equipe de direção (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico), um Conselho de Escola, Conselho de Classe e Associação de Pais e Mestres - APM.

Entretanto, essa abertura depende de cada escola e qual a visão dos diretores que são eleitos democraticamente por toda a comunidade escolar. Pensar em novos enfoques da gestão escolar exige uma sensível mudança de pensamentos e posturas, para a efetiva inclusão de novas propostas com a participação de todos os segmentos na instituição escolar.

A análise das concepções dos professores de Educação Física desta escola da rede municipal de ensino também nos deixa uma importante indagação: Por que na mesma escola há uma diversidade de opiniões sobre as concepções de gestão escolar?

Em uma mesma escola, há professores que percebem a gestão mais centralizada e outros mais participativa. Pode-se analisar esta questão a partir do ponto de vista da autonomia que o próprio professor constrói no exercício da sua atividade. A autonomia pedagógica ainda requer intenso trabalho para ser efetivamente exercida.

Contreras (2002) entende o termo como a convicção de que o desenvolvimento mais educativo dos professores e das escolas virá do processo democrático da educação, construindo a autonomia profissional juntamente com a autonomia social. Pode apresentar concepções variadas de acordo com o perfil docente. Lembrando Freire, 1996, a autonomia se constitui na experiência de várias, inúmeras decisões que vão sendo tomadas. Por isso ela tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade.

O professor hoje, além de buscar atualização técnica ou específica da sua área de conhecimento, precisa acompanhar reflexivamente os fenômenos filosóficos, políticos e econômicos. Paralelamente à atualização profissional, deve-se buscar para a educação uma nova filosofia, política e econômica.

Outro fator seria o envolvimento do professor com a instituição escolar. Segundo Moraes (2007) em um estudo realizado sobre autonomia e gestão democrática, embora venha aumentando muito, por interesse próprio, o envolvimento dos professores em projetos, ainda deixa a desejar porque eles ensinam em várias escolas, ou seja, não "pertencem" a uma escola.

O fato do professor se dedicar a mais de uma escola, pela necessidade econômica, às vezes pode ser barreira para uma maior intensificação do trabalho coletivo e de uma

participação mais atuante na escola. Sabe-se que os professores das redes de ensino possuem cargas horárias de 20, 40 e até 60 horas distribuídas por várias escolas. Quanto mais carga horária o professor conseguir concentrar em uma mesma escola, melhores serão as oportunidades para uma participação significativa na construção do projeto educativo e na interação com os diversos segmentos da comunidade escolar, indo de uma visão superficial, para outra mais aprofundada sobre a gestão da escola na qual está inserido.

No caso deste estudo, 3 dos 4 professores atuam em mais de uma escola: a *Professora Lúcia* atua em 3 escolas diferentes para uma carga horária de 30 horas, a *Professora Maria*, trabalha em 2 escolas com 40 horas semanais e a *Professora Helena*, com carga horária de 30 horas, atende 2 escolas. Somente o *Professor José* com regime de trabalho de 20 horas, trabalha somente em uma escola.

Preocupado com esse fato, o próprio PNE – Plano Nacional de Educação, ao abordar o magistério da Educação Básica, coloca como uma das suas metas, a implementação gradual de uma jornada de trabalho de tempo integral, quando conveniente, cumprida em um único estabelecimento escolar (BRASIL, 2000). Por isso, pensar na gestão escolar envolve além da construção de um processo participativo e democrático constituído pelas escolas, a constituição de políticas públicas que possibilitem a todos os segmentos da escola e entre eles os professores, espaço e tempo adequados para uma atuação de qualidade crítica e transformadora dentro das realidades escolares. Os professores do estudo também responderam à questão sobre quem são os gestores na escola. Observaram-se alguns pontos relevantes:

*“A equipe diretiva composta de direção e vice-direção, e a parte pedagógica que compõe a supervisão e a coordenação. E existe a equipe de gestores que é natural e por trás existe uma equipe de professores que também ajudam neste total, cada professor ajuda um pouquinho (Professor José)”.*

Para este professor todos são gestores, porém, parece haver uma hierarquia. Segundo este colaborador, o professor é um gestor que fica mais atuando no apoio, menos como protagonista. Entretanto, o professor é fundamental para a melhoria da qualidade da escola. Por isso, estratégias têm sido pensadas no intuito de aperfeiçoar e valorizar este profissional. Estas estratégias vêm consolidando o surgimento de um novo professor: o professor gestor. Além dos saberes técnicos, o professor gestor deve possuir uma base sólida, buscando

conhecimento em outras áreas, sem esquecer que não se pode “formar-se” professor sem fazer uma escolha ideológica (formam-se técnicos, mas, não educadores, formam-se gestores, mas, não professores gestores). Este é o grande diferencial da profissão.

Ser professor não pode se restringir ao ensinar, sua atuação vai além do espaço de sala de aula, sua capacitação deve permitir uma atuação consciente em todos os espaços educacionais. Há a necessidade de se romper com a concepção da escola “apenas” como um espaço para se ensinar. É preciso perceber esse espaço como local de produção de conhecimentos e saberes; um local onde identidades individuais e sociais são forjadas, onde se aprende a ser sujeito, cidadão crítico, participativo – atuante em sua comunidade – e responsável. Já para outros colaboradores, os gestores são colocados em situação de igualdade na organização escolar:

*“Os gestores na escola compreendem a equipe diretiva, professores, alunos, comunidade, como um todo. Todos trabalhando em prol da instituição, da escolar (Professora Lúcia)”.*

*“Acho que todos, todos tem a sua parte, sua função, desde que convidados democraticamente para esta participação. Mas no meu entender, deveriam ser todos (Professora Maria)”.*

Estes professores ao se referirem a todos, colocam a comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais,...), em condição de igualdade para promoverem a qualidade de ensino. Para tanto, é preciso que todos estes segmentos citados estejam comprometidos com a organização escolar. Mas sabe-se que um grande desafio da escola contemporânea é ter, por exemplo, pais participativos. Em função da jornada de trabalho dos pais e tantos outros motivos, as escolas têm grande dificuldade de trazê-los para a escola.

De acordo com Libâneo; Oliveira; Toschi (2005), na própria estrutura regulamentar das escolas, existem alternativas para incluir os pais como participantes e responsáveis por decisões na escola. Uma delas seria o CPM – Círculo de Pais e Mestres, regulamentada no regimento escolar, com autonomia de organização e funcionamento. Outra possibilidade é o Conselho Escolar, órgão com responsabilidades consultivas, deliberativas e fiscais, que deve ser composto inclusive com pais, visando democratizar as relações de poder. Outra colaboradora, além de concordar com os demais, coloca a importância dos rumos dados pela direção da escola para a atuação de todos os seus gestores:

*“Acredito que todos fazem parte da gestão, todas as categorias. Mas eu acredito que é muito importante a forma que a Direção organiza a escola, é encaminhada, eu acredito que seja muito por parte da Direção, coordenação e principalmente dos professores também (Professora Helena)”.*

A equipe diretiva, ao coordenar a vida escolar, exerce sobre esta comunidade uma liderança. Sua atividade educacional além do aspecto administrativo deveria ter uma grande preocupação pedagógica que é a justificativa de toda educação escolar.

Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2005), o trabalho da direção além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, também é carregado da intencionalidade que define os rumos educativos. Ao criar um clima de confiança, a equipe diretiva reflete nas práticas pedagógicas. A Direção neste contexto, tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos, cuidando da gestão das atividades e da própria escola (VASCONCELLOS, 2002).

Conforme Ferreira (1993), alguns focos de centralismo ainda persistem no interior da escola. Porém, a tendência atual nas escolas públicas é aumentar a autonomia, no sentido de uma maior democratização do sistema de ensino. Essa instituição necessita cada vez mais de estruturas de organização horizontais para alcançar um convívio comunitário real.

### **Considerações finais**

Através das informações encontradas neste estudo foi possível observar que os professores que atuam em uma mesma instituição possuem diferentes concepções de gestão escolar. Este fato nos parece um pouco incoerente, já que, a gestão da escola deveria ser guiada por métodos e estratégias comuns a todos os envolvidos. Porém, muito desse entendimento está associado à autonomia dos professores, no sentido de buscarem e lutarem por seu espaço, se inserindo e participando da tomada de decisões.

Frequentemente, os professores se acomodam, inclusive com o seu fazer e não procuram refletir para melhorar sua prática docente, e com isso, ficam cada vez mais alienados dos objetivos e metas da Educação escolar. À medida que se distanciam das discussões com colegas sobre os conteúdos e os afazeres de sua própria disciplina, se afastam

também dos demais momentos de reflexão crítica e avaliação do trabalho pedagógico desenvolvido na escola.

Dessa forma, as constatações apresentadas pelos professores de Educação Física da escola estudada reforçam o fato já conhecido, da necessidade de se re-pensar a gestão escolar enquanto uma ação voltada para a participação de todos os membros da comunidade escolar, nos diversos segmentos que a compõem. Com vistas a construir no coletivo um sentido e um caminho a ser percorrido em busca da formação de seus alunos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2000. Disponível em: <http://www.portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>. Acesso em: 15/05/2007.

BRASIL. **Parecer CNE/CP n. 115/99, de 10 de agosto de 1999**. Diretrizes Gerais para os Institutos Superiores de Educação. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/cne/pdf/p53.pdf>. Acesso em: 19/04/2006.

BRASIL. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21e. São Paulo: Saraiva, 1999b.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. (Lei Darcy Ribeiro) e legislação correlata. São Paulo: EDIPRO, 1997.

CONTRERAS, J. O profissionalismo no ensino. In: \_\_\_\_\_. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002. p.31–70.

FERREIRA, R.M. O poder no sistema educacional. In: FERREIRA, R.M. **Sociologia da Educação**. São Paulo: Ed. Moderna, 1991. p.183–190.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 30e. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIROUX, H.A. Professores como intelectuais transformadores. In: \_\_\_\_\_. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. p.157–177.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. 2e. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. ET AL. Apresentação. In: Gestão Escolar e Formação de Gestores. LUCK, H. (Org.) Brasília: **Em Aberto**, 2000. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun.

MORAES, S. E. **Autonomia e Gestão Democrática da Escola à Luz da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas.** Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/24/T1302148768955.doc>. Acesso em: 02/07/2007.

PÁDUA, E.M.M. de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 10e. São Paulo: Papyrus, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

ZARIFIAN, P. As Novas Abordagens da Produtividade. In SOARES, R. M. S. de M. (Org). **Gestão da Empresa:** Automação e Competitividade. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, 1990. p.73-97