

NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E DE SALA DE AULA EM TEMPOS DE PANDEMIA

NEW CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT AND CLASSROOM IN PANDEMIC TIMES

Maria Regina Peres¹

Resumo

Este artigo enfoca a gestão escolar frente a nossa realidade educacional e os desafios advindos com a pandemia e pós pandemia. Temos como referencial especialmente os estudos de Schon (2000), Alarcão (2003), Luck (2010) e o objetivo de refletir e analisar a atual realidade da gestão escolar e da gestão da sala de aula propondo alternativas a serem consideradas nesse novo contexto socioeducacional. Para isso contextualizamos a importância da gestão democrática e participativa e abordamos os novos desafios da gestão escolar, bem como os novos desafios da gestão de sala de aula considerando as consequências educacionais da pandemia e pós-pandemia.

Palavras-chave: Educação. Ambiente virtual. Socioeducacional.

Abstract

This article focuses on school management in the face of our educational reality and the challenges arising from the pandemic and post pandemic. We have as reference especially the studies of Schon (2000), Alarcão (2003), Luck (2010) and the objective of reflecting and analyzing the current reality of school management and classroom management proposing alternatives to be considered in this new socio-educational context. To this end, we will contextualize the importance of democratic and participatory management and address the new challenges of school management, as well as the new challenges of classroom management, considering the educational consequences of the pandemic and post pandemic.

Keywords: Education. Virtual environment. Socio-educational.

Introdução

Os novos desafios sociais mundialmente impostos pela pandemia de covid 19 têm impactado diretamente nas instituições escolares, especialmente, no que se referem aos seus profissionais e estudantes que, repentinamente, se depararam com uma nova dinâmica de

¹Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Mestre em Educação - Metodologia do Ensino pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professora de Curso de graduação e pós-graduação em diversas instituições de ensino, atualmente atuando junto ao curso de Pedagogia na Faculdade IESCAMP – Campinas. E-mail: peresmare@hotmail.com

ensino e de aprendizagem.

A experiência mundial mais usual para esse chamado, novo normal educacional, reside na transposição temporária de cursos presenciais em cursos virtuais para todos os níveis de ensino. Essa nova experiência passa a se constituir em uma das únicas opções visando a não interrupção do processo de ensino e aprendizagem escolar.

Diante dessa possibilidade emergente, revela-se a precariedade socioeducacional de vários países, dentre eles o Brasil. Em um país de alta vulnerabilidade social, como é o nosso, de diversidades e carências econômica, habitacionais, sanitárias já tão explicitadas, destacam-se agora, dentre outras questões, especialmente as carências profissionais para a atuação em ambientes virtuais de aprendizagem, bem como a disponibilidade dos próprios recursos tecnológicos para o desenvolvimento educacional em ambientes virtuais.

Assim, passamos a conviver com mais desafios, juntamente aos múltiplos desafios já existentes na educação brasileira. Dentre eles, destacamos aqui uma das pesquisas mais recentes sobre a educação no Brasil que foi realizada pelo IBGE em 2017, revelando que o país possuía 48,5 milhões de pessoas, entre quinze a vinte e nove anos de idade, ou seja, aproximadamente 23% (11,2 milhões), que não trabalhavam e nem estudavam. Nessa mesma pesquisa, no que se refere à faixa etária de seis a quatorze anos, aproximadamente, 99% das pessoas estavam frequentando a escola. Entretanto, apesar do amplo acesso à escola a adequação entre a idade e a etapa de ensino frequentada, mostrou-se que o atraso escolar está se iniciando no ensino fundamental.

Ainda segundo dados do IBGE, em 2017 no Brasil, aproximadamente 95% das crianças de seis a dez anos cursavam os anos iniciais do ensino fundamental, e aproximadamente 86% das crianças de onze a quatorze anos de idade frequentavam os anos finais do ensino fundamental. Considerando essa faixa etária, tínhamos 1,3 milhão de pessoas atrasadas e 113 mil pessoas fora da escola. No ensino médio, o atraso escolar e a evasão se acentuaram entre pessoas de quinze a dezessete anos de idade, uma vez que a taxa de escolarização caiu para aproximadamente 87%, e a taxa de frequência escolar líquida foi de aproximadamente 68%. Isso indicou que tínhamos aproximadamente 2 milhões de estudantes atrasados e, aproximadamente, 1,3 milhão de estudantes fora da escola.

Apesar desses dados chocantes, a realidade educacional brasileira apresentou

melhorias, se comparada a anos anteriores. Não podemos ignorar que esses dados também mascaram situações de contrastes educacionais que justamente por serem gerais, não revelam a realidade das diferentes regiões do país. Diante dessa situação, torna-se impossível deixar de questionar as reais possibilidades e a eficácia do processo de ensino e aprendizagem durante o período de pandemia e pós pandemia, quando já se constrói um novo normal educacional.

Essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem.

Dessa forma, tendo como referencial a nossa realidade educacional e os novos desafios advindos com a pandemia e pós pandemia, juntamente ao compromisso da obtenção de melhorias de ensino, tivemos neste artigo o objetivo de refletir e analisar a atual realidade da gestão escolar e da gestão da sala de aula, visando propor alternativas a serem consideradas nesse novo contexto socioeducacional. Para isso, tomamos como referencial especialmente os estudos de Schon (2000), Alarcão (2003), Luck (2010), Paiva (2016) e contextualizamos a importância da gestão democrática e participativa, além de abordarmos os novos desafios da gestão administrativa e pedagógica, os novos desafios da gestão de sala de aula considerando as consequências educacionais da pandemia e pós-pandemia.

Repensando a Gestão Escolar

A importância do gestor escolar e do desenvolvimento de uma gestão baseada em princípios democráticos, que considere a participação dos vários segmentos da escola e da comunidade escolar, tem se constituído em um tema mundialmente estudado. Vários países defendem uma proposta de gestão escolar com mais autonomia financeira, administrativa e pedagógica, especialmente, no que se refere a busca por metodologias alternativas de trabalho adequadas às diferentes realidades escolares. Segundo Borges (2004), pode ser constatado “um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais”(ibidem, p. 78).

No Brasil, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, valoriza uma proposta de gestão democrática e participativa incentivando uma formação profissional diferenciada para uma atuação também diferenciada. Para Luck (2010), a conquista de uma gestão democrática e participativa perpassa pela liderança do gestor no processo de trabalho com sua equipe, bem como nas tomadas de decisões. Essas ações contribuem para que todos os integrantes da escola se sintam partícipes do processo educacional, uma vez que o projeto pedagógico da escola também é o projeto de todos os integrantes dela.

Ao articular a gestão democrática e participativa com a proposição de estratégias eficazes para a resolução de problemas, Paiva (2016) amplia as ideias anteriores enfocando a importância do estabelecimento de metas pedagógicas a serem conquistadas pelo gestor e sua equipe. Ações como essas tendem a se reverter em melhorias educacionais, além de fortalecerem e consolidarem as relações interpessoais.

Outra questão fundamental no processo de gestão democrática e participativa reside na conquista de autonomia para gerir recursos financeiros, pedagógicos, humanos. Conforme destaca Ferreira (2011), as instituições educacionais deveriam se constituir em unidades autônomas para que, conjuntamente com suas equipes de trabalho, tomassem decisões considerando suas prioridades e realidade, visando beneficiar o processo de ensino e aprendizagem.

Diante disto, fica evidente a importância do gestor escolar no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil.

Nesse novo contexto socioeducacional, passa-se a conviver por um lado, com preocupações ligadas a questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais e proposição de aulas em ambientes virtuais.

Essa situação apresentou vários impactos, dentre eles, na escola e nos seus profissionais, nos estudantes, nas famílias. Em relação à escola, destacamos as novas responsabilidades do gestor escolar, seja ele da educação básica ou superior, de instituições

públicas ou privadas, que passaram a ter que gestar, além das novas exigências sociais relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências educacionais legais e as queixas e reivindicações das famílias.

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias.

Considerando a atual realidade, o gestor precisará inovar-se, especialmente, diante de fenômenos tão complexos e concretos. Nunca, em nenhum momento, em especial no Brasil, os cursos de formação docente, de atualização, de pós-graduação se imaginaram desenvolvendo habilidades e conhecimentos para a atuação profissional em época de pandemia.

Assim, o gestor deverá considerar a atual realidade socioeducacional refletindo sobre suas necessidades e possibilidades profissionais. Para isso, ele deverá se dispor a considerar as inovações advindas com a presença do coronavírus, que impôs abruptamente uma nova realidade educacional.

O desafio que ora se impõe aos gestores de escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais da sua unidade escolar, passou a ser o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade. Dentre eles a sensibilização para que os objetivos comuns da instituição de ensino não sejam esquecidos, sendo retomados a partir de uma nova realidade, considerando também a ampliação da construção de ambientes cooperativos, de respeito, de senso de pertencimento, de autodesenvolvimento.

Essas questões tornam-se essenciais se considerarmos que neste contexto, o gestor também estará administrando as angústias e receios dos docentes que, ao transformarem suas salas de aula de presenciais para virtuais, convivem com o despreparo na utilização de recursos tecnológicos para gravação de aulas, ou mesmo para a utilização de ferramentas para

aulas em tempo real. Os docentes passaram a conviver com a insegurança do desenvolvimento de uma proposta metodológica virtual e diferenciada que atenda aos objetivos expressos nos planos de ensino e no projeto pedagógico da escola e ao mesmo tempo aos interesses e necessidades dos alunos.

Outra questão desafiadora a ser repensada pelos gestores escolares, além do imediatismo da transposição do trabalho escolar de presencial para virtual sem a devida preparação, reside na convivência com a constante expectativa do retorno ao convívio social e pela adaptação da escola a esse novo normal escolar. Para isso, várias ações já começam a ser pensadas tanto para a educação básica quanto para a educação superior, tanto para instituições públicas como para instituições privadas.

Essas propostas de retorno escolar envolvem diretamente a ação do gestor escolar por considerarem a: readequação do calendário escolar; possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de alunos em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; ausência de profissionais do grupo de risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social; intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelos órgãos sanitários, visando minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da covid 19, dentre outras questões.

Alguns gestores de instituições privadas passaram a conviver também com propostas advindas da família que, extremamente preocupadas com o retorno de seus filhos as escolas, passaram a reivindicar que as escolas adquiram e instalem cabines de desinfecção de roupas e objetos. Com isso, mesmo que a responsabilidade pela aquisição dessa cabine não seja do gestor, mas sim dos mantenedores das instituições escolares, ele acaba sendo o intermediário entre os pais ou familiares e os mantenedores.

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar.

Repensando a Gestão da Sala de Aula

Um dos maiores desafios educacionais advindos com a pandemia está sendo enfrentado pelos docentes na gestão da sala de aula, que repentinamente se transformou de presencial para virtual. Diante disso, os docentes também tiveram que necessariamente ressignificar a própria prática, encontrando um novo sentido e, ao mesmo tempo, buscando novas competências para atenderem às novas demandas profissionais.

A importância da ressignificação da prática docente foi destacada nos estudos de Morin (2003), ao defender a constante necessidade da abertura para o novo, afinal, como se pode pensar em um novo educacional sem antes se pensar em uma ressignificação docente, que perpassa tanto pela formação inicial como pela formação continuada do profissional?

A atual prática pedagógica virtual, dentre outras questões, passou a exigir um docente que tenha um bom conhecimento dos recursos tecnológicos, para a utilização de ferramentas que lhe possibilite gravar aula, editar aulas, postar aulas, ministrar aulas ao vivo, disponibilizar atividades em ambientes virtuais de aprendizagem, além de outras atividades. Com isso, espera-se que o docente esteja capacitado para utilizar as diversas ferramentas tecnológicas, mas que também seja sensível sobre a importância de refletir sobre outras possibilidades de propostas educacionais, e, conseqüentemente, preparar-se para isso.

Dessa forma, ao repensar a própria prática e as influências da mesma nos estudantes, o docente deverá considerar, especialmente neste momento de transformações educacionais significativas, a concepção de que “educar significa, então, capacitar, potencializar, para que o educando seja capaz de buscar a resposta do que pergunta, significa formar para a autonomia” (GADOTTI, 2010, p.13). Essas ideias, se tornam significativas para os dois lados, tanto para os docentes que com autonomia estão buscando novos conhecimentos para enfrentar os novos desafios da prática profissional, como para os estudantes, que deverão compreender esse novo modelo de aula, assumindo uma postura de mais autônoma educativa, de investigador, de pesquisador e de construtor do próprio conhecimento.

Essa proposta de trabalho também deverá considerar a necessidade de constantes reflexões sobre a prática docente. Neste sentido, segundo Schon (2000), a constante reflexão auxilia o docente a reestruturar e encontrar novos sentidos para a sua prática, ao refletir na

ação, ao refletir sobre a ação e ao refletir sobre a reflexão na ação. Isso possibilita ao docente a reflexão durante o desenvolvimento da sua prática, após o desenvolvimento da sua prática e a possibilidade de perceber e atribuir novos significados a sua prática com a possibilidade de reestruturá-la.

Neste mesmo sentido Alarcão (2003) ressalta a importância da prática reflexiva onde, rotineiramente, o docente deverá refletir criticamente sobre suas próprias ações buscando sempre propor adequações e transformações, que se revertam em melhorias educacionais. Ela também destaca que a sensibilização para o desenvolvimento de ações pedagógicas críticas e autônomas não ocorrem de formas impositivas mas sim por meio do “[...] diálogo, no confronto de ideias e de práticas, na capacidade de se ouvir o outro, mas também de se ouvir a si próprio e de se autocriticar” (ALARCÃO, 2003, p.31).

Diante dessas questões e de outras que sempre impactaram, mas que agora têm impactado com mais veemência, e a necessidade de se repensar a própria prática, em busca de novas propostas metodológicas para a atuação em ambientes virtuais de aprendizagem, destacamos a importância da inovação metodológica para aulas em ambientes virtuais.

Essas inovações perpassam inicialmente pela conscientização docente, para que apesar das dificuldades e diversidades pessoais, exista a necessidade da proposição de atividades criativas e diferenciadas, que incentivem a autonomia no processo de aprendizagem, a pesquisa, o debate, a socialização, os momentos individuais e coletivos que favoreçam a construção do conhecimento do estudante com qualidade.

Ao enfocarmos importância da readaptação para as novas necessidades educacionais, não podemos ignorar que as dificuldades da gestão da sala de aula por um lado perpassam, como já destacamos, pela necessidade de constante reflexão da prática e mudanças metodológicas por parte do próprio docente, e por outro lado, por parte dos estudantes.

A realidade de muitos estudantes com a transposição de aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais não pode ser ignorada. Se considerarmos que ao sairmos dos grandes centros e das realidades socioeducacionais privilegiadas dos diversos estados do nosso país, e observarmos a realidade dos estudantes que não possuem acesso aos ambientes virtuais adequados, ou até mesmo a recursos tecnológicos adequados, a começarem pelas redes de conexões para acesso a internet, podemos questionar o desafio e mesmo a adequação dessa

possibilidade de ensino para esses estudantes.

Isso tende a revelar ainda mais, a vulnerabilidade social e a fragilidade educacional do nosso país. Estamos convivendo com esses desafios e, em especial os docentes, ao terem que administrar questões recorrentes de estudantes que não conseguem acessar os ambientes virtuais, que dividem o computador da família com os irmãos que também estudam, que realizam as atividades pelo único celular que é o da família, dentre outras questões de caráter socioeconômicas que têm impactado nas questões pedagógicas.

Juntamente a esses fatores desafiadores, aqueles relacionados diretamente às questões didático metodológicas, reveladores do despreparo docente para uma metodologia de trabalho virtual, considerando os diferentes temas educacionais. Vale aqui destacar a interação virtual docente para o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo estudante, que geralmente se restringe à correção das postagens das atividades no ambiente virtual, e não a mediações e intervenções pontuais em momentos específicos e tão necessários para a construção e ampliação do conhecimento.

O processo de ensino e aprendizagem, especialmente para os estudantes dos anos iniciais do ensino fundamental, apresenta maior complexidade uma vez que muitas crianças iniciaram seus processos de alfabetização presencialmente, com uma determinada metodologia e com um determinado material didático, e, repentinamente, tiveram que se adequar a uma proposta virtual de alfabetização. Excluindo aqui as crianças que, lamentavelmente, não possuem acesso aos ambientes virtuais pelas questões já explicitadas anteriormente, ficamos com o universo dos estudantes que, teoricamente, apresentam condições ideais, no que se referem aos recursos tecnológicos para a aprendizagem virtual.

Entretanto, somente o recurso tecnológico para crianças dos anos iniciais do ensino fundamental não têm garantido sucesso na aprendizagem, haja vista as várias reclamações dos pais, divulgadas pelos diversos meios de comunicação, de que as crianças não conseguem realizar as atividades sozinhas, que eles estão tendo que acompanhar os filhos, mesmo sem condições para isso, além de outras queixas relacionadas a questões emocionais, de desinteresse, de apatia.

Algumas conjecturas pós-pandemia

A pandemia, com certeza, provocou a possibilidade de se repensarem os modelos atuais de ensino, os modelos estruturais das escolas, as práticas de gestão, o processo de ensino e aprendizagem e, nesse bojo, a maneira com que as famílias interagem com o processo de ensino e aprendizagem de seus filhos.

Temos que considerar que ao retornarmos as atividades, nos depararemos com novas exigências socioeducacionais. Novas oportunidades surgirão e novas necessidades conviverão com os antigos desafios. Estaremos presentes, mas preocupados em estarmos doentes.

A educação provavelmente conviverá com um misto de antigas e novas propostas onde, para muitos, a educação em ambientes virtuais será uma realidade rotineira, para outros, a educação pela televisão será a melhor possibilidade, para o demais, ainda um sistema de educação presencial em forma de rodízio acompanhado de livros, cadernos e roteiros com orientações de estudos para serem realizados em casa. O fato é que isso irá exigir uma gestão escolar diferenciada, e uma gestão de sala de aula igualmente distinta.

A gestão escolar deverá assumir uma proposta mais participativa e menos centralizadora, de maior proximidade com a comunidade escolar, pautada em princípios e valores éticos. Muito ligada aos protocolos de saúde, com especial preocupação em relação a saúde dos estudantes e funcionários da escola.

Uma das maiores preocupações deverá residir na obtenção de estratégias motivacionais, tanto para os estudantes como para o corpo docente, em função das proposições de alteração para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. O projeto pedagógico da escola sofrerá reestruturações, visando uma melhor adequação as novas propostas e possibilidades de ensino. Caso a instituição ainda não esteja informatizada no que se referem aos setores administrativo, financeiro e organizacional, ela deverá propor a informatização desses setores, visando diminuir o contato e o fluxo de pessoas no interior da escola.

A maior preocupação, entretanto, ainda deverá ser com a obtenção de melhorias nos índices avaliativos da escola que, certamente, se agravará em função das desigualdades socioeducacionais. Essas desigualdades sempre existiram, mas certamente se intensificarão em função das novas demandas educacionais.

Na gestão da sala de aula, o professor deverá se constituir em um orientador de estudos, um mediador entre os conhecimentos trazidos pelo estudante, com o objetivo de ampliá-los. Ele também deverá investir na sua formação continuada, atentando para as novas exigências profissionais. Essas exigências já vinham sendo previstas por vários estudiosos, dentre eles Schon (2000), Alarcão (2003), ao enfocarem a importância da prática reflexiva, e também por Libâneo (2001), que destaca a necessidade do professor mediar a aprendizagem ativa dos estudantes, desenvolver estratégias para ensinar a pensar, ensinar a aprender a aprender, valorizar as diversas tecnologias no processo de ensino e aprendizagem, respeitando sempre as diferenças individuais.

A relação da família com a escola deverá ser revista e intensificada, afinal, a sala de aula passará a ser dentro de casa, e a família não poderá ignorar essa situação. Com isso, ela acabará participando das atividades rotineiras dos filhos, interagindo ativamente na construção do conhecimento. Assim as interações que ocorriam esporadicamente passam a acontecer cotidianamente.

Considerações Finais

Diante da nova situação socioeducacional, as adversidades referentes à gestão escolar e à gestão de sala de aula ainda não estão aparentes. No momento, convivemos com planos educacionais emergenciais desafiadores, diferentes realidades e envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, em especial os docentes e os estudantes.

O que estão chamando de novo normal educacional só irá se concretizar com o retorno das atividades presenciais, mesmo que esse retorno seja em forma de rodízio e repleto de restrições.

Uma coisa que temos como certa reside no desafio de conviver com novas demandas profissionais e pessoais. Na capacidade de definir novas prioridades educacionais e de implementá-las. Além da competência de nos reconfigurarmos internamente e socialmente.

É dessa forma que nos tornamos protagonistas de novas propostas de ações pedagógicas mais significativas que ultrapassam o interior das escolas, e especialmente, os atuais modelos de gestão escolar.

Referências

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

BORGES, André. **Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394/96**, 20 dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – Agência PNDA Contínua 2017. **Número de jovens que não estudam nem trabalham ou se qualificam cresce 5,9% em um ano**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano>. Acesso em 10.05.2020.

FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação: Uma Nova Abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2003.

PAIVA, Francisco J. de. **Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional**. Curitiba: Appris, 2016.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: ARMED, 2000