

DE PROFESSOR A GESTOR ESCOLAR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA

Leandro Gileno Militão Nascimento
Universidade Estadual da Bahia-UNEB
leognascimento@gmail.com

Anita dos Reis de Almeida
Universidade Estadual da Bahia-UNEB
anitareisalmeida@gmail.com

Resumo: Este artigo tem como objetivo refletir sobre a formação e desafios enfrentados pelo professor que torna-se gestor escolar. Durante muito tempo houve uma grande preocupação com a formação inicial dos professores. Todavia, essa formação apresenta lacunas no que tange a formar esses profissionais para atuação na gestão escolar. Os professores que optam por atuar na gestão escolar precisam formar-se em serviço nos cursos ofertados pelo governo federal ou municipal. Percebemos que os cursos de gestão escolar têm algumas fragilidades, entre as quais o fato de serem muito teóricos e pouco auxiliam aos gestores escolares no desenvolvimento das competências relacionadas às áreas de planejamento, lideranças pedagógicas e administrativas, assim como administração de recursos financeiros. Nesse contexto, os cursos de formação inicial de professores vêm requerendo maior enfoque no que concernem às temáticas e práticas de gestão escolar.

Palavras-chaves: Formação. Gestor. Professor.

Introdução

A formação dos profissionais da educação tem se constituído num grande desafio para as políticas públicas educacionais em nosso país. Durante muito tempo houve uma grande preocupação com a formação continuada dos professores. Todavia, tanto as secretarias de educação, quanto as universidades, pouco ou quase nada se falava na formação desse profissional sobre o tema gestão escolar. O profissional que poderia se tornar um gestor escolar, não tinha na sua formação um conhecimento sobre temáticas e práticas relacionadas a autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola. Desse modo, os professores que resolvem participar dos processos de eleição de gestores escolares deparam-se com um grande desafio: o de se

capacitem na ação, atualizem-se, renovem sua bibliografia, enfim, cuidem da sua própria formação (NASPOLINI, 2000).

Ser professor ou gestor escolar hoje é conviver com as mudanças constantes, com os impactos das diversas informações aligeiradas sobre o ensino e aprendizagem, sobre projeto, programas, novas diretrizes, etc. Dessa forma, pensamos que o curso de formação precisa apontar uma redefinição e um repensar o papel desses profissionais da educação na escola.

Atualmente, as políticas educacionais dos governos federal, estadual municipal não vêm atendendo às exigências para preparar e qualificar os professores e gestores escolares. Nesse contexto, Santos, Guiselini, Marques (2003) apresentam algumas razões por que isso vem acontecendo:

Ausência de uma política educacional comprometida com a sociedade e não com interesses político-partidários; descontinuidade dos projetos; falta de planejamento e visão estratégica das autoridades educacionais; subestimação da capacidade de participação dos interessados na formação, bem como na formulação das políticas de ensino; falta de metodologia adequada para essa formação e dificuldade em se promover o encontro entre a teoria produzida na academia e a prática vivenciada pelos profissionais que atuam no cotidiano das escolas (p.120).

Acreditamos que os autores citados trazem razões pertinentes e corroboram com a pesquisa de Nascimento (2015) quando ele afirma que os cursos de formação de gestores não atendem a necessidades desses profissionais. Surgem muitos questionamentos que apontam para uma redefinição e um repensar o papel desses profissionais da educação.

A elaboração das propostas para formação dos professores da educação básica e dos gestores escolares está atrelada às diretrizes legais e essas precisam ser repensadas.

Assim sendo, esse artigo está estruturado em duas partes. A primeira trata do curso de Pedagogia, bem como sobre a formação de professores e gestores escolares. A segunda parte relata a experiência de formação de gestor escolar na rede municipal de Salvador-Ba. Por fim, apresentamos as considerações finais destacando a necessidade de maior inclusão de temáticas e práticas de gestão escolar nos cursos de formação inicial de professores.

O curso de Pedagogia e a formação de professores e gestores escolares

A Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006 que ao instituir as diretrizes curriculares nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura, homologa a extinção das habilitações específicas para a formação profissional da área educacional, e atribuindo ao curso de formação de professores a responsabilidade por formar também gestores, coordenadores, planejadores, avaliadores e profissionais apoiadores do ensino considerando que tais atividades, exercidas em função do magistério, exigem conhecimentos pedagógicos além dos específicos. A referida resolução determina que:

O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (BRASIL, Resolução CNE/CP nº 1/2006).

Essa resolução nos leva a refletir acerca da atuação do profissional licenciado em Pedagogia, dando início a um debate e a tomada de decisões necessárias. Acreditamos que uma formação sólida e de qualidade dos professores pode contribuir para um melhor desenvolvimento educacional. Percebemos também que este documento mostra a necessidade de formação em gestão da educação. Acreditamos na importância dessa formação inicial sobre gestão escolar, pois desde estudante que esse profissional necessita desse conhecimento para entender, contribuir e gerir sua futura escola caso venha se interessar pela função.

Franco (2014), em sua tese de doutorado tratou sobre a formação de gestores no curso de pedagogia, na qual fez uma análise de 130 (cento e trinta) cursos de pedagogia e chegou à seguinte conclusão:

Identificamos que nos cursos das instituições públicas (33) a formação inicial para atuação no campo da gestão escolar e educacional apresenta-se em torno de 4 a 11 disciplinas e todo o curso, sendo que em apenas 22% destes cursos tais conteúdos são priorizados em 4 disciplinas durante toda a formação, enquanto que em cerca de 54% dos cursos são oferecidas ao menos 7 disciplinas vinculadas à formação para a gestão escolar (p.225 -226).

Nesse mesmo trabalho, o autor analisou 97 (noventa e sete) cursos de pedagogia em instituições privadas e identificou que a mesma formação do gestor ocorre essencialmente no trabalho de 2 (duas) a 8 (oito) disciplinas com conteúdos superficiais para a formação do gestor escolar.

Franco (2014), chama atenção que a formação do gestor escolar no curso de pedagogia é baseada no oferecimento de disciplina mais generalistas e tradicionais, que vem desde o Parecer Conselho Federal de Educação CFE 253/69 como, por exemplo, Política ou Legislação Educacional, Gestão Escolar, Estrutura e Funcionamento da Educação e Organização da Educação Básica.

Percebemos diante dos dados desta pesquisa que a organização curricular permanece no conservadorismo não atendendo às demandas contemporâneas que perpassam no ambiente escolar.

A formação do professor para assumir a gestão ainda está muito tímida. Não observamos a implementação de políticas com foco na formação dos professores também para a gestão escolar. Acreditamos que as práticas de formação dos docentes das escolas públicas merecem um novo olhar e reflexões sobre a gestão escolar, pela importância desta na possibilidade de aprendizagem da futura função gestora.

Ao adentrar na função da gestão escolar o professor, que foi formado para trabalhar com a gestão de sala de aula, passa a assumir o papel do gestor escolar tendo que lidar com as demandas pedagógica, financeira, administrativa. Esse professor chega a esse momento muitas vezes sem saber lidar com essas dimensões da gestão escolar.

Gatti (2003), analisa a contribuição das pesquisas sobre a formação de profissionais da educação, e indica que existe alguns problemas de gestão, envolvidos nos processos formativos e no exercício da profissão. Com isso fica claro a importância da formação desses profissionais possibilitando ao profissional da educação as atividades específicas da gestão assim como da docência.

O tornar-se professor: caminhos e formação

No contexto da educação escolar, são muitas as discussões, pesquisas e estudos sobre os processos formativos da profissão docente, da prática pedagógica, dos saberes e competências dos docentes como pontos importantes para demarcar o tornar-se professor na educação básica. Percebemos que a atual conjuntura educacional vem tratando a formação docente como algo dinâmico e contínuo, em que a qualificação desse profissional é interpretada como essencial para uma educação de qualidade.

Nesse processo de tornar-se professor, acreditamos que além da escolha pessoal de cada um, deve vir atrelado a isso um investimento na formação inicial e continuada para vencer os desafios da educação. Sobre a formação inicial, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394/96, estabelece no seu artigo 62 que:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal (BRASIL, 1996).

Observa-se que a legislação federal assegura aos docentes a formação inicial para atuação na educação básica. Em cumprimento à determinação legal, algumas ações já foram implementadas, a saber: a criação dos Institutos Superiores de Educação (ISE) como lugar de formação, que podem ser integrados ou isolados de universidades; a criação do curso Normal Superior para formação dos professores em nível médio, que atuarão na Educação infantil e primeiras séries do Ensino Fundamental; as Diretrizes Curriculares Nacionais para Formação de Professores da Educação Básica; o Sistema Nacional de Certificação e Formação Continuada de Professores e a Resolução CNE/CP nº 1/2006 (SCHEIBE, 2003). Todavia, é importante destacar que nem sempre o que a lei determina é cumprido pelo poder público. Assim sendo, não é sempre que os direitos dos docentes são assegurados.

No que concerne a formação continuada, constitui-se uma necessidade, principalmente, na área das atividades educativas e, em particular, para os profissionais que atuam em sala de aula. A formação continuada precisa ser efetuada não como um momento de atualizações, mas como um

processo permanente de desenvolvimento profissional para assegurar a todos os participantes do trabalho escolar os instrumentos que a atividade educativa está a exigir.

Placco (2010), define a formação continuada como um processo complexo que envolve a apropriação de conhecimentos e saberes sobre a docência, necessários ao exercício profissional, no qual se toma a escola como local privilegiado para formação docente. Parte-se do pressuposto do professor como sujeito capaz de criar e recriar sua própria formação, assumindo-se como condutor desse processo. Entende-se que a formação é um processo em que o professor vivencia de forma deliberada e consciente a construção de sua autonomia e autoria profissional, em um movimento de ser, pensar e fazer a docência (PLACCO, 2010)

Nesse contexto, essa formação, para ser efetuada, precisa apoiar-se em uma reflexão sobre a prática cotidiana para promover um processo permanente de autoavaliação, orientado para a construção contínua de uma postura e de um discurso pedagógico coerente. Para trabalhar a reflexão da prática é preciso que os professores sejam ajudados a superar certos entraves ainda existentes quanto ao relato objetivo de suas práticas e registro de suas experiências, a partilhar as dificuldades e êxitos alcançados.

Nesta perspectiva da formação continuada do professor, Nóvoa (1992), fala sobre a valorização da perspectiva crítico-reflexiva, com um olhar para três aspectos: pessoal, profissional e organizacional, que faz do profissional da educação alguém em contínua formação procurando desenvolver esses aspectos.

O processo de reflexão, no entanto, exige uma predisposição para aprender a partir, também, de um questionamento crítico sobre a intervenção no exercício da prática docente, quer quanto ao conteúdo que ministra quer quanto à forma de abordagem desse conteúdo. É preciso compreender os fundamentos, mesmo dos conteúdos das disciplinas escolares, porque é essa compreensão que orienta a forma de abordagem de cada um desses conteúdos. Perde sentido, então, a dicotomia conteúdo e forma. Por último, e não menos importante, o processo de reflexão deve ainda orientar a análise da prática docente na perspectiva de seus pressupostos, tendo em vista a busca da coerência necessária entre teoria/prática, discurso/prática, discurso/postura pedagógica.

Nesta direção, partindo do princípio de que a formação de professores deve ser continuada e construída dentro da profissão, Nóvoa (2009) aponta cinco aspectos que devem inspirar os programas de formação de professores: 1. Prática – instituição das práticas profissionais como lugar de reflexão e formação; 2. Profissão – desenvolvimento de uma cultura profissional, concedendo a professores mais experientes um papel central na formação dos mais jovens; 3. Pessoa – reconhecimento da dimensão pessoal da profissão docente; 4. Partilha – valorização do trabalho em equipe e exercício coletivo da profissão; 5. Público – responsabilidade social, com participação profissional no espaço público da educação.

Desta forma, levando em conta os aspectos citados, essa formação continuada deve ser encarada como uma necessidade de mudança do paradigma de ensino, de postura do profissional, que exigirá um movimento nos processos de construção e muitas vezes de reconstrução da aprendizagem e da atividade docente que possam atender as demandas dos estudantes, levando em conta as mudanças aligeiradas da sociedade. A formação é um dos elementos norteadores do desenvolvimento profissional docente. Nesse contexto, Nóvoa afirma que:

estar em formação implica um investimento pessoal, um trabalho livre e criativo sobre os percursos e os projetos, com vista à construção de uma identidade, que é também uma identidade profissional (...). A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de refletividade crítica sobre as críticas e da construção permanente de uma identidade pessoal. Por isso é tão importante investir a pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência (Nóvoa, 1995, p. 25).

Desse modo, faz-se necessário que os professores busquem participar desses processos de formação de forma atuante, crítica e compromissada com a escola. Dessa forma, destaca-se a importância da formação continuada, com objetivo de promover a qualificação, reflexão do trabalho docente, como também uma forma de valorizar os saberes e experiências dos professores.

O tornar-se gestor escolar: trajetória e desafios

Os estudos acerca da qualidade da educação pública brasileira e melhoria do desempenho dos estudantes põem em relevo a importância do trabalho do gestor escolar e evidenciam a

necessidade de investir em políticas de formação de gestores, a fim de enfrentar os desafios da escola e alcançar os objetivos almejados.

Para ser gestor escolar precisa ser professor, ter experiência em sala de aula, é assim que acontece em muitos municípios baianos. No entanto, ainda existem algumas redes de ensino que fazem as indicações políticas de profissionais que muitas vezes não tem experiência em sala de aula e nem na gestão escolar. Todavia, nesse artigo vamos nos deter a esse professor que passou a ser gestor escolar por meio de eleições diretas.

Observamos que muitos sistemas de ensino adotam processos de eleição de gestores para a direção de escolas e desenvolvem políticas públicas de formação de gestores, avançando no sentido de garantir ao gestor escolar conhecimentos básicos para enfrentar os desafios da gestão escolar.

Partindo das mudanças que vêm acontecendo no cenário educacional, de suas consequências na gestão escolar e do perfil atual das lideranças escolares, começam a surgir políticas públicas de formação referentes ao gestor escolar, mais especificamente no ano 2000, conforme Freitas (2009). Foi nessa década que aumentaram as possibilidades e as estratégias de preparação de gestores escolares, com a necessidade de melhorar as condições educacionais do País. Para a autora, esses programas têm como foco aumentar a qualificação do gestor para fazer frente às demandas e aumentar a competência e a racionalidade gestora, poder de decisão e a capacidade de mobilizar as comunidades escolar e local em prol da melhoria dos processos e resultados educacionais.

Nesse sentido, Lück (2008) apresenta algumas limitações que existem nessas formações e que não contribuem para a formação do gestor escolar: programas pautados em generalizações, distanciamento entre teoria e prática, descontextualização dos conteúdos, enfoque no indivíduo, métodos de transmissão de conhecimentos.

Nesse contexto é que se insere a formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-Ba, por meio de políticas de formação de gestor escolar em esfera federal, como os programas: Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública que se insere num conjunto de políticas que vem sendo desenvolvidas pelo Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Básica, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, Universidades

e entidades educacionais, tem como objetivo formar em nível de especialização, gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica. O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) nasceu como programa pioneiro de educação a distância, para capacitação de lideranças escolares. Trata-se de uma iniciativa desenvolvida pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. O objetivo geral do Programa é “formar lideranças escolares comprometidas e focadas no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio” (MACHADO, 2004, p.13).

Nos âmbitos institucional e local, a formação inicial de gestores promovida pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED), de 2006 a 2014, se restringe a um curso de gestão escolar com carga horária de 80 horas nos anos de 2006 e 2009; já no ano de 2014 esse curso passou a ter uma carga horária 40 horas, na modalidade de Ensino a Distância (EaD). Esse curso é realizado a cada três anos e se caracteriza como um dos requisitos para ser gestor escolar.

De 2006 até os dias atuais, três cursos de formação de gestores aconteceram – o primeiro em parceria com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB); o segundo em 2009, em cooperação com a Fundação de Administração e Pesquisa Econômico-Social (FAPES); e o terceiro em 2014, em parceria com a Universidade Salvador (UNIFACS).

O público-alvo do curso é composto de professores e coordenadores pedagógicos, do quadro efetivo do Magistério Público do Município de Salvador-Ba que já tenham passado do período probatório – três anos.

Para participar do curso, o candidato deve assinar um termo de compromisso, informando que possui:

- Condições de acesso à internet banda larga;
- Conhecimentos básicos de informática, isto é, ser capaz de pesquisar na web e digitar seus trabalhos sem dependência de terceiros;
- Disponibilidade para dedicar-se ao curso.

O referido curso tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de diretor e vice-diretor, para sua atuação nas unidades escolares da rede municipal de ensino (Módulo I - Curso de gestão, 2006).

O curso de gestão escolar é uma exigência da Lei Complementar Municipal 036/2004, art. 35, e tem como objetivo proporcionar a seus participantes conhecimentos básicos para administrar uma instituição pública de ensino, de forma a criar um perfil de gestão para as escolas da Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador.

É no curso de gestão escolar que o profissional da educação de Salvador torna-se gestor de escola, sendo “preparado”, “formado” para atuar na gestão escolar. Vale lembrar que esse curso não tem continuidade durante o mandato do gestor e também não há um acompanhamento da prática desse profissional como forma contribuir para a gestão escolar.

Acreditamos que a formação continuada de gestores deve seguir uma perspectiva sistematizada e permanente, que vise responder às demandas da prática cotidiana da escola. Entendemos que existe uma estrutura física e humana ideal para que a escola funcione com excelência, mas compreendemos que essa estrutura nem sempre é alcançada nos espaços escolares da rede municipal de ensino de Salvador.

Percebemos que a formação para os gestores escolares é importante, mas parece que não tem sido satisfatória, no sentido de oferecer aos gestores auxílio para os desafios que eles enfrentam no cotidiano escolar. Cada vez mais esses gestores sentem dificuldades de gerir a escola.

Sendo assim, acreditamos que o gestor escolar da rede municipal de Salvador-Ba deve também ser constantemente habilitado a entender as nuances e atribuições desses cargos, a fim de compreender todo o processo de funcionamento de uma unidade escolar, e poder orientar os profissionais que com ele atuam.

Nesse cenário, o grande desafio de tornar-se gestor escolar é assumir uma escola sem uma formação adequada, sem um acompanhamento e colaboração do órgão central referente a documentação escolar, material didático, merenda escolar, estrutura física, falta de professor, de funcionários, manutenção predial, implementação e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico, estreitamento de laços com a comunidade, assegurar uma gestão baseada nos princípios democráticos e de educação como elemento de transformação, etc.

Acreditamos que a Secretaria de Educação do município de Salvador-Ba necessita estabelecer uma relação mais próxima com os gestores escolares, com o intuito de orientar, ajudar

nas dificuldades encontradas no processo de gerir a escola, acompanhar as ações e projetos, contribuindo para um caminhar com mais segurança e responsabilidade.

Apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas, o conhecimento sobre a atividade da gestão educacional suscita, ainda, muita interrogação, de estudos constituindo-se em campo de pesquisa, é uma área da educação que necessita de mais estudos e pesquisas.

O tema formação de professores e gestores escolares sempre provocou muitos debates nas universidades, escolas e secretarias de educação. Não podemos negar que a tão almejada e falada qualidade de ensino possui relação direta com a qualidade da formação recebida pelos futuros professores e gestores das escolas das redes pública de ensino.

Recomendamos que a Secretaria Municipal Educação de Salvador – Ba possa privilegiar, em suas políticas educacionais, a formação continuada específica dos gestores escolares, a partir de parcerias com as Universidades, as quais, por excelência, são agências formadoras que podem conduzir a formação dos profissionais de educação, além de aproximar o gestor ao meio acadêmico, despertando o interesse pela pesquisa

Algumas considerações

Percebemos que, do ponto de vista geral, a formação do professor no curso de pedagogia vem requerendo maior intensificação no que concernem às temáticas e práticas da gestão escolar, bem como demandando ser colocada na ordem de prioridades das políticas públicas, de modo a desenvolver competências e habilidades para lidar com as diversas atribuições do gestor escolar, com vistas a formá-los para atuar de forma competente e se posicionar frente aos desafios postos por uma sociedade em constantes mudanças.

Dessa forma, acreditamos em uma formação que dê subsídios aos professores que estão na gestão escolar para gerir sua unidade de ensino com competência, norteadas por um paradigma de gestão democrática, coerente com a especificidade da organização escolar.

Nesse contexto, Lima (2006) afirma que muda conceito de professor e alteram-se o formato da sua formação, já que o papel do professor muda junto com a sociedade e que hoje ele

assume papéis que antes não lhe cabiam, o que gera uma demanda na organização do currículo dos cursos de formações de professores para que atendam essas novas exigências.

Sendo assim, temos a intenção de contribuir para o debate, buscando entender como acontece a passagem do ser professor a gestor escolar na rede municipal de ensino de Salvador/Ba, como acontece a formação dos professores ao assumirem a função da gestão escolar, bem como alertar e trazer para a discussão o processo formativo desse profissional nos cursos de formação inicial que vêm requerendo maior enfoque no que concernem às temáticas e práticas de gestão escolar.

Referências

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 1 de 15 de maio de 2006.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. In: CUNHA, Maria Couto (Org.). **Gestão Educacional nos municípios**. Salvador: EDUFBA, 2009.

LIMA, Maria Lucena Lima. **A formação contínua do professor nos caminhos e descaminhos do desenvolvimento profissional**. Tese de doutorado. São Paulo. Universidade de São Paulo. 2001.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **PROGESTÃO: Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.

NASCIMENTO, Leandro Gileno Militao. **Políticas públicas de formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-BA: uma análise do curso de gestão escolar**. Dissertação (Mestrado). 99fls. Il. Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador, 2015.

NASPOLINI, Antenor Manoel. **Gestão Escolar e Formação de Diretores: a experiência do Ceará**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 141-145, fev./jun. 2000.

NÓVOA, A. **Vidas de Professores**. Porto: 1992.

NÓVOA, A. **Para uma formação de professores construída dentro da profissão.** Revista de Educación, Madrid, n. 350, p.203-218, set/dez, 2009.

PLACCO, V.M.N. de S. **Formação em serviço.** In: Oliveira, D.A., Duarte, A.C., Vieira, L.F.(orgs) Dicionário trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte, UFMG/ Faculdade de Educação, 2010 (CD-ROM).

SALVADOR. **Curso de Gestão Escolar.** Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Módulo I - Gestor Escolar. Salvador, 2006.

SCHEIBE, L. **Políticas para a formação dos profissionais da educação neste início de século: análise e perspectivas.** Sessão Especial da 26ª Reunião Anual da ANPED, Poços de Caldas, out, 2003.

SANTOS, Alfredo Sérgio Ribas dos; GUISELINI, Maria Elena Roberto; MARQUES Oswaldo. **Formação de professores e de gestores escolares nos cursos de pedagogia e normal superior.** In: Dialogia. v.2 - Out/2003.