

Atuação do diretor escolar: uma narrativa à luz da abordagem multirreferencial

Maritza Waleska Arruda¹, Jorge Alberto Fernandes de Medeiros²

1- *Secretaria de Estado da Educação e Cultura do RN - maritzaarruda@hotmail.com*

2- *Universidade Federal do Rio Grande do Norte - jorgecontabil@gmail.com*

Resumo: A atuação do diretor escolar tem sido campo de investigação devido à compreensão ou divergências de concepção acerca da relação administração e pedagógico. O presente artigo tem por objetivo avaliar à luz da multirreferencialidade a narrativa de uma diretora de escola pública do município de Natal/RN. A referida análise parte da percepção que essa diretora possui e como ela entende o processo administrativo e pedagógico. Utilizou-se como instrumento metodológico a entrevista aberta, semiestruturada, na qual permitia de forma livre a gestora narrar sobre a maneira de atuar, pondo em relevância as satisfações e dificuldades encontradas no dia a dia de sua profissão. Ela é repleta de significados e características próprias, que permite a compreensão da atuação diária que é a prática do diretor escolar, potencializando tanto o desenvolvimento pessoal quanto o profissional. Este artigo conclui que a concepção acerca do que é ser diretor escolar é reflexo dos desafios, das contradições, das limitações e possibilidades que somente a atuação poder apresentar diante da prática educacional que se traduz na própria vida do sujeito.

Palavras-chave: Diretor Escolar, Narrativa, Multirreferencialidade.

INTRODUÇÃO

A forma como o sujeito constrói diariamente seu cotidiano é relevante para suas relações no âmbito político, social, econômico, familiar e pessoal. Essas informações provenientes do cotidiano podem se perder ao longo do tempo, uma vez que são, por vezes, expressas verbalmente.

A narrativa apresentada neste artigo revela o comportamento de uma diretora escolar a partir da sua percepção em relação às práticas educacionais, a qual no seu dia a dia se mostra envolvida nas atividades escolares e como se relaciona com seus pares num ambiente em que muitas vezes precisa manter o equilíbrio entre as demandas burocráticas no interior da escola e as relações com a comunidade escolar. A referida narrativa, apresenta, também, a complexidade das relações e ressalta a importância do trabalho em equipe para o bem-estar da comunidade escolar.

Ao narrar a própria história, procura-se dar sentido as experiências e, nesse percurso, constrói-se outra representação de si: reinventa-se.

Esse processo traduz a atuação do narrador, além de ser uma forma de se autoavaliar, uma vez que permite ao sujeito ser autor de sua própria vivência.

As narrativas permitem ao narrador uma forma de apresentar seu cotidiano com liberdade, numa escrita que passa pela subjetividade do sujeito, no caso em tela, do diretor escolar.

Compreende-se a narrativa como algo que possibilita ao narrador expor suas angústias, seus dilemas, suas alegrias de forma espontânea, ou seja, sem cobranças.

Esse processo faz com que o narrador, no caso o diretor escolar, reflita acerca de sua atuação no ambiente de trabalho e possa, dessa forma, promover uma análise sobre suas decisões e acontecimentos dentro da escola, uma vez que esses registros são realizados em momentos posteriores as suas ações. Além de que esse processo também diz respeito ao ato de se autorizar, uma vez que há a permissão de falar de si e colocar sua prática em evidência.

Assim, é notória a importância que a narrativa permite ao narrador, pois proporciona um novo olhar, ou seja, uma reflexão de si mesmo, possibilitando a relação ação-reflexão-ação que se dá continuamente, contribuindo para a ressignificação do sujeito.

Para tanto, este artigo se propõe a responder a seguinte questão: Qual a percepção de uma diretora escolar sobre o processo educacional no que compete às relações administrativo e pedagógico à luz da abordagem multirreferencial? Como objetivo, este estudo procura avaliar a percepção de uma diretora escolar sobre o processo educacional no que compete às práticas administrativas e pedagógicas à luz da abordagem multirreferencial.

Assim, o presente artigo está organizado da seguinte forma: introdução; aporte teórico acerca da gestão escolar, das narrativas e da multirreferencialidade; metodologia; resultados e discussões e, por fim, as conclusões sobre o tema proposto.

GESTÃO ESCOLAR, NARRATIVA E MULTIRREFERENCIALIDADE

Para o desenvolvimento dos objetivos propostos neste artigo, recorre-se a um referencial teórico advindo de algumas áreas do saber provenientes da Gestão e da Pedagogia.

A atividade administrativa numa escola deve vislumbrar a funcionalidade e a efetivação satisfatória do trabalho pedagógico, por isso a necessidade de que haja uma boa relação, um liame, um *link* entre a prática administrativa da gestão e a prática pedagógica, objetivando o diálogo satisfatório da gestão escolar. Destarte, a gestão deve contemplar iniciativa de “[...] ações no sentido de fortalecer a qualidade da educação” (MEDEIROS, 2011, p. 146), caso contrário, a tendência é haver um declínio no processo educacional.

Dessa forma, “...o diretor não mais será visto como um gerente que ordena, controla, pune, mas um sujeito que se comunica, sugere, aceita críticas e critica. De condição de gerente à condição de falante-ouvinte está a possibilidade de uma administração escolar comunicativa e democrática” (BARBOSA, 2001 Apud MEDEIROS, 2006), mantendo, assim, uma relação harmoniosa no ambiente escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases de 1996, bem como a Constituição de 1988 aduzem sobre a democratização da educação, tanto em termos de descentralização quanto de democratização das estruturas decisórias, uma vez que em vários momentos se faz referência à gestão democrática da educação (SILVA, 2011). Em virtude disso, ocorre uma transformação de paradigma, porque

[...] o foco da gestão passa de implementação de diretrizes estabelecidas pelos órgãos governamentais, para a ideia de gestão como empreendedorismo, assumindo-se, no texto da lei, maior autonomia decisória para a instituição escolar. A identidade do diretor, nesse contexto, se reveste de um caráter diferente da perspectiva meramente burocrática dos discursos oficiais. Na perspectiva que vem ao encontro das lutas pela democratização da gestão da educação, o diretor é o articulador dos saberes, promovendo uma “gestão democrática” em uma perspectiva de decisões coletivas, diferentemente do diretor burocrático e representante dos órgãos governamentais na escola. Na perspectiva que vem ao encontro dos novos modelos de gestão do setor público, ele é o empreendedor que promove as mudanças e gerencia recursos, de forma a garantir os resultados da escola atrelados à lógica de mercado. (SILVA, 2011, p. 220).

Assim, a gestão não pode ser vista como uma atividade genuinamente técnica, mas, como um processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. Contudo, as causas que implicam nos melhores resultados tornam complexo isolar a gestão no estudo das organizações escolares.

Em relação a esse contexto, o professor Antonio Nóvoa (1995, p. 28) afirma que:

o [...] esboço do retrato de uma escola eficaz estão presentes conceitos como autonomia, *ethos*, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projecto, etc. A cultura de escola é uma das áreas da investigação que permite mobilizar esses conceitos, dando-lhes uma maior consistência teórica e conceptual. (NÓVOA, 1995, p. 28)

Desse modo, a articulação do conceito de gestão e cultura organizacional da escola representa uma maneira de contextualizar o fenômeno estudado para não reduzir “o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão ou de eficácia *stricto sensu*” (NÓVOA, 1995, p. 16).

Analisando o posicionamento acima, percebe-se que as instituições de ensino ampliam modos de conceber a gestão e sua prática de um estilo bem peculiar, que vai variar de acordo com a organização, mas que deixa bastante evidente que a prática pedagógica do gestor é responsável pelo sucesso ou fracasso do processo ensino-aprendizagem.

Assim, a gestão admitindo a sua função de facilitadora, intercedendo nas práticas de ensino pelos professores, adequando meios didáticos e materiais para que possa ampliar metodologias em sua prática pedagógica, é que se faz uma escola democrática, na qual aos poucos consegue atingir sua finalidade e fazer com que seus membros sejam agentes de transformação da sociedade na qual fazem parte.

Essa é uma abordagem que se propõe a entender e atender o sujeito sob várias perspectivas com propósito de tentar dar respostas a perguntas que não foram respondidas por abordagens consideradas tradicionais, como os modelos cartesianos e positivistas, em face de uma realidade complexa. Ela estabelece um olhar novo acerca do humano dando suas contribuições a esse modelo de visão única de se fazer ciência em que o homem é visto como objeto. Sobre a multirreferencialidade, aduz Barbosa (2012):

De início, ao referir-se à complexidade das práticas educativas, Ardoino propunha cinco níveis de análise: o indivíduo, a relação, o grupo, a organização e a instituição. Posteriormente, ele abandona a ideia de nível para assumir a de perspectiva e denomina de abordagem multirreferencial. (BARBOSA, 2012, P. 76)

Como afirma a citação acima, Ardoino propôs cinco níveis considerados por ele como importantes antes de culminar na abordagem multirreferencial, esta proporciona um novo olhar, ou seja, propõe pluralizar o modo de ver, preocupando-se em tornar mais legíveis, a partir de uma certa qualidade de leituras plurais, tais fenômenos complexos (processos, situações, práticas sociais etc.).

Ela considera impossível fechar os olhos para as subjetividades e sensibilidades dos sujeitos. A abordagem multirreferencial se caracteriza por ser heterogênea, já que sua preocupação é pluralizar o olhar em relação ao objeto, dessa forma também complexa, pois como já mencionado considera o imaginário, o inconsciente. Nela não se pode conhecer as partes sem conhecer o todo. Ela tenta revelar o que não está aparente, o implícito.

A referida abordagem permite que os sujeitos possam argumentar, contestar, expor seus pensamentos e fazer com que suas percepções, ponderações e observações sejam aceitas nesse universo.

Assim, a multirreferencialidade ajuda a entender que o sujeito não deve ser visto fora do processo, mas dentro. É uma relação em que o educador “se aperceba do processo que se instala e procure instituir um tipo de relação de modo que ocorram processos de atuação e comunicação através dos quais os dois exercitem cada vez mais a condição de sujeito”. (BARBOSA, 2012, p. 65)

Na verdade, é de um olhar plural a essas questões que se faz necessário para que o indivíduo se enxergue em seu universo e entenda o tempo da vida, como sujeito e como autor. Trata-se de um olhar generativo para as relações as quais o sujeito participa e se sente valorizado por fazer parte como autor nesse processo, uma vez que se estabelece um olhar mais humanizado.

Esse olhar deve ser um olhar estruturado por sua bagagem cultural, conceitual, teórica, assim ele pode desconstruir e/ou reconstruir seu objeto, com diferentes perspectivas de leitura, assumindo que a perspectiva multirreferencial não dar conta de esgotá-lo.

A abordagem multirreferencial não quer dar uma resposta à complexidade do objeto, mas dar uma oportunidade de que esse objeto considerado complexo seja visto e analisado de várias formas, descortinando cenários, rompendo paradigmas, conhecendo os mundos plurais e singulares, e, ainda, interpretando a complexidade da realidade. É assim que essa abordagem se apresenta com o propósito de possibilitar ao indivíduo uma nova maneira de enxergar o mundo no qual estamos inseridos.

METODOLOGIA

A presente reflexão se insere no interior de uma pesquisa qualitativa, na qual foram utilizados delineamentos bibliográficos e documental. No que compete ao delineamento bibliográfico se fundamenta nas perspectivas teóricas de Barbosa e Hess (2010), Barbosa, Borba e Macedo (2012); a dimensão documental refere-se às narrativas coletadas por ocasião de uma entrevista aberta, semiestruturada realizada com a diretora escolar em dezembro de 2016.

A construção das narrativas ocorreu durante um diálogo com a diretora, a qual relatou seu dia a dia como gestora. O discurso narrado foi proveniente de questionamentos acerca do que é ser diretora, os quais contemplaram aspectos como ser diretor, satisfações, frustrações, relação administrativo e gestão administrativa e relação pedagógico e burocracia. Após cada indagação a narradora tinha liberdade para discorrer sobre as questões norteadoras, bem como tratar de qualquer aspecto que julgasse relevante sem intervenção dos pesquisadores.

A seleção da diretora deve-se ao critério de ter interesse em participar da pesquisa, gerir unidade educacional de caráter pública, estar há mais de dois anos no exercício da função, considerando assim o segundo mandato, e ser gestora com mais de vinte anos no magistério, o que revela vivência das ações pedagógicas da escola na atuação direta com os discentes.

Compreende-se, assim, que para efeito de reflexão foram consideradas as narrativas o que possibilitou entender como a diretora percebe sua prática diária, o processo educacional e fatores que afetam o cotidiano no ambiente escolar.

Nesse sentido, a metodologia perpassa pela análise das transcrições das narrativas, uma vez que elas se referem à expressão discursiva do autor. Não obstante a relação do que vem a ser a multirreferencialidade com as narrativas. A partir do conhecimento teórico dessa abordagem é que se teve condição de entender a prática da diretora e associar à multirreferencialidade, pois com embasamento teórico é possível relacionar o olhar da diretora em relação às dimensões apresentadas considerando os fatores que influenciam no discurso, percepção e comportamento.

A atuação da profissional pode diferir da concepção ideal assimilada pelos gestores educacionais em virtudes de fatores, legais, políticos, econômicos, ideológicos, históricos o que não caracteriza falta de compreensão, porém inadequação do que é entendido como ideal e a realidade. Esse entendimento é possível quando avaliado no contexto da multirreferencialidade, assim a percepção e o comportamento identificam questões da vivência e não apenas dos resultados.

Assim, o conceito de multirreferencialidade corrobora com a atuação da gestora, uma vez que foi percebido o olhar pedagógico em relação à comunidade escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta narrativa foi coletada no dia 8 de dezembro do ano 2016, nas instalações de uma escola estadual do Rio Grande do Norte, localizada na Zona Norte da Capital, na qual a referida diretora atuou por dois mandatos consecutivos.

A diretora considera a experiência em sua atuação como algo que trouxe satisfação profissional, pois o aprendizado diário proporcionou enxergar o outro de forma diferente. Em relação à vida pessoal, gerir trouxe desgastes em virtude de ela ter se distanciado um pouco da família, já que o cargo tomava parte de seu tempo. O trecho abaixo representa o sentimento dessa profissional em relação à perspectiva enquanto diretora:

[...] em termos profissionais, de experiência profissional foi muito gratificante, foi muito rico, em termos ‘pessoal’ foi extremamente desgastante, assim o lado familiar, o lado pessoal, porque a impressão que eu tinha era que eu dormia e acordava pensando na escola, às vezes sem querer, né mesmo você se disciplinando né tendo uma rotina e tal, mas assim pela questão da escola estadual com tantas carências, principalmente a estrutura física, a estrutura, a questão do professor então o que me desgastou como ser humano foi o que eu não podia resolver. (NARRATIVA DIRETORA, 2016)

Conforme relato da diretora, pode-se perceber que as demandas internas conseguem absorvê-la em seu cotidiano a ponto de distanciá-la da família. Ela é enfática ao afirmar que “em termos pessoal foi extremamente desgastante”. Outro fator que mantém esse sentimento é a falta de estrutura e a postura de professores, sobretudo quando se sente impossibilitada de resolver problemas que não estão ao seu alcance.

Reflete-se aqui a autonomia que carece existir de forma plena uma vez que as atribuições e responsabilidades do cargo são inúmeras, mas a liberdade de atuar é limitada e condicionada à normatização e procedimentos padronizados os quais os diretores não podem deliberar sobre. É a inexistência de autonomia, pois o Estado libera a fazer o que ele determina.

Ser diretor é também saber lidar com as diferenças que permeiam o espaço escolar de modo que os atores por vezes não cumprem seu papel o que dificulta a gestão escolar.

Acerca do ponto de vista da gestão democrática, ela considera que esse aspecto está ainda muito distante, sobretudo, no que tange ao conselho escolar. Segundo afirma, há uma resistência na participação dos pais e de alguns servidores, uma vez que demanda tempo, além de que os membros do conselho, por exemplo, estudam e trabalham em turnos diferentes, dificultando os encontros nas reuniões. O depoimento a seguir demonstra essa situação:

como não é algo remunerado nem você não fica só membro do conselho, então a gente tem que fazer uma reunião um dia de manhã, outra reunião à tarde, outra à noite. Geralmente, tem gente que só vem no seu turno. Se for em outro turno ele não vem. Às vezes porque não podia, está no outro emprego, e às vezes porque realmente não acha que deve vir. (NARRATIVA DIRETORA, 2016)

Para a diretora a gestão democrática só se concretizaria quando houvesse a participação de todos no conselho escolar, tornando-o, assim, mais forte. Ela diz “Acho que a gestão democrática só vai acontecer de fato quando o conselho escolar ficar bem fortalecido”. (NARRATIVA DIRETORA, 2016)

Essa interação é posta em evidência na atuação dela, pois o aprendizado do aluno é o foco. Segundo a diretora, de nada adianta enveredar forças nas questões administrativas se não conseguir atingir o resultado mais importante desse processo que é o ensino-aprendizagem.

Ela reconhece a importância do pedagógico para o sucesso escolar e compreende que não deve haver dualidade entre o administrativo e o pedagógico, considerando importante a interconexão. Segundo a diretora:

Na verdade, acredito que o lugar do gestor é principalmente na escola, participando do fazer pedagógico e se envolvendo com o que mais importa, a aprendizagem do aluno. Porém, há uma demanda burocrática também muito necessária, pois administrar uma escola tão grande, requer o controle de uma série de fatores, que envolvem aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, indispensáveis para o sucesso do processo educativo. Todavia, essa demanda burocrática, muitas vezes me afasta daquilo que considero fundamental. [...] Pra mim o pedagógico é a razão da escola. Eu digo sempre aqui, gente se a gente fizer tudo aqui, aplicar todos os recursos, comprar tudo e o aluno não aprender, a gente não fez nada. (NARRATIVA DIRETORA, 2016)

Mais uma vez se reafirma a importância do pedagógico para o sucesso escolar. Mesmo sendo conhecedora dessa importância e considere o pedagógico imprescindível a diretora faz uma ressalva ao ponderar acerca das atribuições inerentes à função de diretor que em determinados momentos corroboram para o distanciamento entre o pedagógico e o administrativo ao afirmar que “Mas se a gente não prestar atenção você vive só para o administrativo porque a demanda é muito grande”. (NARRATIVA DIRETORA, 2016)

Outro ponto pertinente que ela coloca em evidência é a cobrança do Estado na busca de resultados satisfatórios, mesmo reconhecendo que as condições da escola pública não favorecem para um bom resultado, uma vez que possui inúmeros fatores que contribuem para esse fracasso, tais como a estrutura física, os investimentos escassos, a remuneração do professor. Essas são algumas das situações que implicam em resultados insatisfatórios.

A diretora questiona a cobrança do Estado em relação aos resultados. Afirma que ele quer sempre melhores índices, mas não dá condição suficiente para tal, como apresenta ao afirmar que “quer o número do IDEB, como é que você vai ter o número do IDEB alto sem professor?” (NARRATIVA DIRETORA, 2016). Mais uma vez, ratifica-se a cobrança do Estado exigindo resultados sem oferecer condições adequadas para tal e não permitindo a autonomia por parte do diretor.

Sabe-se que alguns diretores possuem posturas com características que se aproximam da concepção técnico-racional, dando ênfase à busca por resultados e considerando que as relações entre atores e instituições, bem como os processos devam atender as questões legais, apenas como forma de dar respostas ao que é determinado pelo Estado.

Não se atribui essas posturas à intencionalidade da ação diretiva, pois é visível o entendimento pelos diretores que o agir pedagógico é a essência da educação e que todas as outras ações devem incorrer no melhor desempenho do processo ensino-aprendizagem.

Entretanto, a sobrecarga de processos e demandas administrativas os impedem de visualizar a interconexão das práticas administrativas e pedagógicas.

Ora, se há uma compreensão da relevância e o significado que tem essas duas dimensões, o que ocorre para gerar essa dissociação produzindo finalidade diferente do que é essencial? É possível visualizar o significado da burocracia para o pedagógico no processo educacional?

Atuar como diretor escolar num cenário de desestrutura pelo qual se encontra a escola pública, é aceitar um desafio e ter a certeza de que esforços devem ser enveredados para que se atinja o objetivo que é o sucesso no processo educacional. Essa busca se torna ainda maior quando se tem um Estado que pouco investe para que esse sucesso se aproxime mais da realidade, mas que, contraditoriamente, cobra resultados.

A falta de estrutura da escola, a desvalorização do professor, a falta de recursos são, apenas, uns dos fatores que levam ao fracasso escolar e que contribuem para a desmotivação tanto do professor quanto do aluno, fragilizando cada vez mais a escola.

A função de diretor escolar, como já foi muito discutida nesta pesquisa, é uma função que demanda muitas atribuições. Os processos são extensos e o diretor tem que lidar com situações que muitas vezes independem da vontade dele. O Estado que cobra resultados limita a atuação do diretor, a partir do momento em que não dá autonomia para que esse gestor delibere no interior da escola em virtude do cumprimento de normas.

As atribuições inerentes a função de diretor, o sobrecarrega e isso o faz abrir mão do pedagógico para tentar dar conta do administrativo. Mesmo sendo conhecedor, em determinadas vezes, de que há importância no agir pedagógico, o diretor não consegue lidar em seu cotidiano com esses aspectos interconectados.

Esse fato foi por diversas vezes apresentado no discurso da diretora ao mencionar o pedagógico como algo relevante no processo educacional. Ela compreende a importância e mantém essa relação no dia a dia, embora considere difícil, uma vez que as demandas são inúmeras.

A partir do relato, fica evidente entender que o olhar para as práticas cotidianas no interior da escola é carregado de um valor que cada um atribui a sua forma de atuar, revelando, assim, o grau de importância existente em seus atos.

O quadro abaixo apresenta de forma sintetizada a percepção da diretora escolar, fruto deste estudo, acerca das concepções discutidas.

QUADRO 01: PERCEPÇÕES DA ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

Dimensões	Ser diretor	Satisfação	Frustrações	Relação administrativo X Gestão administrativa	Relação pedagógico X burocracia
DIRETORA	Experiência profissional gratificante; Experiência pessoal desgastante.	Dedicação de professores para motivar alunos.	Ausência de professores no ensino fundamental.	Considera desafio a construção da gestão democrática; Existe parcialmente; Professores e discentes participam, família e funcionários não têm interesse; Considera a formação profissional relevante.	Pedagógico é a razão da escola; Todos os recursos devem ser destinados em função da aprendizagem; Burocracia, por vezes, impede a realização das práticas pedagógicas; Busca por interconectar administrativo e pedagógico.

FONTE: Elaboração própria (2018)

CONCLUSÕES

A partir da interpretação abordada neste artigo, pode-se inferir que a vivência, a qual a diretora considera ser algo desafiador que gera experiências, necessidade de empatia dos outros sujeitos, oposições de sentimentos e que, pessoalmente, é desgastante, também sinaliza preocupações a partir de um olhar que enseja um debate acerca da gestão escolar - o olhar multirreferencial.

A narrativa apresentada pela diretora permitiu que ela expusesse suas angústias, suas inquietudes de forma livre, sem regras e cobranças. Foi uma forma de compreender, apreender e reconstruir-se por meio da narrativa.

A partir da narrativa foi possível perceber que a atuação da diretora é permeada pelo olhar multirreferencial o qual fornece entendimento que o ambiente escolar é construído por todos os atores considerando suas realidades e perspectivas históricas, econômicas, ideológicas, humanas que afetam diretamente a formação dos sujeitos pertencentes a comunidade escolar.

A abordagem multirreferencial permite ao sujeito, o qual está inserido em diversos contextos e considerando sua história, vivência, forma própria de pensar e agir, compreender a realidade sob vários aspectos. Ela proporciona um olhar plural e diversificado dos objetos produzindo a liberdade do pensar e gerando autonomia no processo de aprendizagem respeitando a capacidade e as reflexões de cada indivíduo.

De fato, sem essa importante abordagem teórica é possível perder a riqueza da compreensão por não possibilitar ao sujeito, sempre que necessário, fazer a releitura de si mesmo e das suas compreensões. Posto isso, a multirreferencialidade não se esgota em si mesma, mas permite sempre a possibilidade de novas compreensões dos objetos, haja vista a pluralidade e a singularidade serem pertinentes ao cotidiano dos sujeitos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. **Uma escola Multirreferencial: a difícil arte de se autorizar, o pensamento plural de Jacques Ardoino e a Educação.** In: Jacques Ardoino & a Educação. Org. BORBA, Sérgio; MACEDO, Roberto Sidnei; e BARBOSA, Joaquim Gonçalves. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012. (Coleção Pensadores & Educação).

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

BORBA, Sérgio da Costa. **Multirreferencialidade: na formação do professor-pesquisador – da conformidade à complexidade.** Maceió: EDUFAL, 2001.

_____. A Multirreferencialidade na Universidade de Paris Vincennes à Saint-denis: o pensamento e a práxis de Jacques Ardoino. In: Jacques Ardoino & a Educação. Org. BORBA, Sérgio; MACEDO, Roberto Sidnei; e BARBOSA, Joaquim Gonçalves. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Emendas Constitucionais de Revisão. 05/10/1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 jul. 2018.

_____. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 20/12/1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 jul. 2018.

MACEDO, Roberto Sidnei; BARBOSA, Joaquim Gonçalves; BORBA, Sérgio. (Orgs.). **Jacques Ardoino & a educação.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012. (Coleção Pensadores & Educação).

MEDEIROS, Arilene M. S.; FORTUNA, M. L. A.; BARBOSA, Joaquim Gonçalves; **A Gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas.** In: RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v.22, n.1, p.1-184, jan-jun, 2006.

MEDEIROS, Arilene M. S. **Administração educacional e racionalidade: o desafio pedagógico.** Ijuí: Unijuí, 2007.

_____. **Democratização e mudanças práticas na gestão escolar.** Revista Linhas Críticas, Brasília, DF, v. 17, n. 32, p. 137-150, jan./abr. 2011.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In. _____ (org.). **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995. p.13-42.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. **A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v.27, n.03, p.211-230, dez. 2011.