

---

## **A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E INSPEÇÃO ESCOLAR PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE MEDIANTE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E QUALITATIVA**

Ladeli Lenir Barz<sup>9</sup>

Pauliane Aparecida de Moraes<sup>10</sup>

### **RESUMO**

O administrador escolar tem o desafio de responder com sucesso às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente e em mudança, para isso devem fazer grandes esforços orientados para a reestruturação funcional e formal na gestão de recursos materiais e das relações interpessoais para atingir a qualidade da educação. Nesse sentido, o objetivo geral do estudo foi analisar a administração escolar embasados em aspectos políticos e éticos e a importância da relação interpessoal, como objetivos específicos: conhecer a função da inspeção escolar, entender a função do administrador escolar, e compreender de que forma a comunicação interpessoal se torna relevante na rotina da escola. Este trabalho de ordem bibliográfica e qualitativa indica que a instituição de ensino requer uma liderança orientada, ética, que respeite e valorize a comunicação entre professores, alunos e outros membros da comunidade para cumprir as ações necessárias na organização escolar aplicando a comunicação interpessoal priorizando os objetivos institucionais com alto nível de qualidade. Por fim a inspeção escolar vem auxiliar se o trabalho do administrador está cumprindo com as metas administrativas, pedagógicas e financeiras da instituição, ele atua como um fiscalizador, e auxilia em possíveis ações para a melhoria do andamento da gestão escolar, para que esta se torne mais produtiva e democrática.

**Palavras-chave:** Administrador. Inspeção. Interpessoal. Ética.

### **ABSTRACT**

---

<sup>9</sup> Discente do curso de Administração e Inspeção Escolar pela Faculdade Famart. E-mail: [ladelibarz@hotmail.com](mailto:ladelibarz@hotmail.com)

<sup>10</sup> Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart –Itaúna-MG.

School administrators have the challenge of successfully responding to the demands of an increasingly challenging and changing society. For this, they must make great efforts aimed at functional and formal restructuring to manage material resources and interpersonal relationships in order to achieve quality education. In this sense, the general objective of the study was to analyze the school administration based on political and ethical aspects and the importance of interpersonal relationships. The specific objectives were to know the function of school inspection, understand the function of the school administrator, and understand how interpersonal communication becomes relevant in the school routine. This work of bibliographic and qualitative order indicates that the educational institution requires a leadership oriented, ethical, which is respectful and values the communication between teachers, students and other members of the community to fulfill the necessary actions in the school organization applying the interpersonal communication prioritizing the institutional objectives with high quality level. Finally, the school inspection comes to assist if the work of the administrator this fulfilling with the administrative, pedagogical and financial goals of the institution, it acts as a inspector, and assists in possible actions for the improvement of the progress of school management, so that it becomes more productive and democratic.

**Keywords:** Administrator. Inspection. Interpersonal. Ethics.

## 1 INTRODUÇÃO

A inspeção e a administração escolar são uma das funções compreendidas no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9394/96, na Educação Básica, no Brasil. As transformações pelas quais o sistema educacional brasileiro está passando na última década são uma resposta natural às necessidades e exigências da sociedade em desenvolvimento.

A democratização e o desenvolvimento da sociedade civil provocaram inevitavelmente muitas discussões sobre o que deveria ser a educação escolar em termos de currículo, competências e conhecimentos que os estudantes deveriam adquirir, bem como métodos de ensino que os educadores poderiam aplicar e de que forma um administrador deveria gerir. Naturalmente, a necessidade de uma educação mais flexível e sensível à

comunidade levou ao pensamento da transformação do sistema e da administração escolar, sendo as relações interpessoais e a ética, elementos imprescindíveis nesse contexto. Temos por problemática: Qual a importância de o administrador escolar ter uma postura ética e manter a comunicação interpessoal na sua prática?

Temos por objetivo geral do estudo: analisar a administração escolar embasados em aspectos políticos e éticos e a importância da relação interpessoal, como objetivos específicos: conhecer a função da inspeção escolar, entender a função do administrador escolar, e compreender de que forma a comunicação interpessoal se torna relevante na rotina da escola.

Justifica-se essa pesquisa sobre a importância de compreender o papel do administrador escolar para o sucesso organizacional, é difícil gerenciar sem o administrador ter a excelência do manejo das estratégias dos grupos ou equipes de trabalho. Assim, o cargo de gestão/administração escolar exige muito mais do que competência técnica, ela precisa de competências e uma liderança que lhe permite mobilizar grupos e equipes de pessoas na realização de uma meta.

Esta pesquisa de ordem bibliográfica e qualitativa considerando a base de dados o *Google Acadêmico* e *SCIELO*, tiveram por descritores e suas combinações em português e inglês: administrador escolar, inspeção escolar, relacionamento interpessoal, ética. Os critérios de seleção dos estudos foram: artigos publicados e livros, para a escrita do artigo foram pesquisados autores que tratam do tema, onde foi feita anotações e estudos relevantes que compuseram a etapa da escrita.

Para além da introdução, o artigo divide-se em três títulos de referencial teórico, o primeiro capítulo trata sobre a administração escolar, a seguir o título: a inspeção escolar e o administrador escolar, o terceiro capítulo intitulado: relacionamento interpessoal e ética profissional, por fim, a conclusão e referências.

## **2 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

Para ser um principal exercício de liderança escolar no século XXI, é preciso construir habilidades educacionais complexas (VAILLANT E MARCELO, 2009); o problema é que as tarefas administrativas geralmente predominam em detrimento das funções educacionais. Os diretores gastam uma grande proporção de seu tempo em tarefas administrativas e em

atividades como monitoramento e supervisão de recursos físicos e humanos (OCDE, 2013). O acompanhamento e avaliação do aprendizado e o desenvolvimento profissional dos professores são solicitados menos frequentemente. (OLIVEIRA, 2008).

Os diretores de escolas geralmente são sobrecarregados administrativamente, não têm tempo para mais tarefas educacionais. A principal dificuldade encontrada na consolidação da liderança escolar efetiva está relacionada ao aumento e à maior complexidade de tarefas e atividades dos diretores nas últimas décadas. Devido às demandas externas, além disso, a função tornou-se fragmentada em muitos casos. (MORTIMORE, 2013).

Em relação a esse crescimento em complexidade a principal função dos gestores escolares deve ser o de garantir meios para as ações de aprendizagens nas escolas. Day *et al.*, (2009) apresentaram a mesma conclusão quando escreveram que a aprendizagem organizacional é o meio de garantir uma liderança efetiva e uma aprendizagem de qualidade nas escolas. A liderança efetiva tem sido uma importante área de preocupação em muitas reformas educacionais na década atual, como pode ser visto em relatórios de Morshed *et al.*, (2010), Barber (2007) e outros.

Algumas reformas educacionais promovidas nas últimas décadas mostram que a liderança efetiva dos gestores atende onde é necessário, ou seja, em escolas em situações desfavorecidas. (BUSH, 2008). Da mesma forma, o efeito oposto também pode ocorrer: a má liderança por parte dos gestores leva a uma menor aprendizagem por parte dos educandos, com as escolas assim classificadas em termos de qualidade.

As abordagens à liderança educacional sofreram grandes mudanças desde os anos 2000 até o presente. A atenção passou do papel da liderança no gerenciamento da escola para o papel da liderança nas ações que promovam a aprendizagem dos educandos. A liderança é entendida hoje em seu sentido mais amplo de ser compartilhada ou distribuída, e é fundamental para o sistema educacional. (BOLÍVAR *et al.*, 2013). Na década de 2000, o debate de liderança enfocou em "o que" (pessoas, estruturas, funções e papéis), enquanto o interesse atualmente se concentra em "como" (práticas e funções).

A mudança de abordagem é evidente também na pesquisa, uma vez que passou da análise de modelos para o estudo de processos voltados para o desenvolvimento de boas práticas de liderança. Robinson (2011) observa que o conhecimento de liderança e educação de qualidade deve ser melhorado nos próximos anos para que a pesquisa possa ser integrada as práticas e ações pedagógicas efetivas, ou seja, que garantam aprendizagens.

A liderança efetiva da gestão escolar é, portanto, um dos fatores com impacto significativo na qualidade da educação (OCDE, 2012). A liderança escolar tornou-se agora uma prioridade internacional na agenda da política educacional, então surge a questão de quais políticas alcançarão a liderança escolar bem-sucedida. A este respeito, no relatório de Pont *et al.*, (2008) é afirmado que:

A posição principal continua a ser uma característica essencial das escolas [...], mas está enfrentando uma série de desafios. Como as expectativas do que as escolas devem alcançar mudaram drasticamente nos últimos anos, os países precisam desenvolver novas formas de liderança escolar mais adequadas para responder aos ambientes educacionais atuais e futuros. Para fazer isso, eles precisam abordar dois conjuntos de desafios simultaneamente. [...] Primeiro, eles precisam apoiar e treinar os diretores da escola que estão atualmente no trabalho. [...] Em segundo lugar, os países precisam preparar e treinar a próxima geração de líderes escolares (PONT *et al.*, 2008, p. 31).

O recrutamento e a formação dos diretores e líderes da escola são muito importantes, pois são pessoas que aplicam políticas de educação nas escolas, portanto, se eles não possuem uma formação adequada e constante aprimoramento profissional, nenhuma política, nacional ou regional ou local, pode ser efetiva. No entanto, apesar das tendências observadas, existe uma grande heterogeneidade entre regiões e países. As práticas eficazes de gestão escolar dependem das características dos sistemas educacionais, bem como do *status* e do trabalho dos professores (PONT, 2008).

O gestor educacional é chamado a garantir uma boa administração. Assume-se que, no desempenho de suas funções, este deve ser capaz de organizar o início do ano letivo, informar sobre os eventos que surgem na vida da escola, garantir os relatórios mensais, bimestrais e semestrais, redigir os relatórios de retorno e final de ano, para garantir em sua escola o respeito da legislação, observar e orientar seu pessoal docente e administrativo referente a atribuição os respectivos cargos. O diretor de escola é responsável por gerenciar adequadamente os recursos financeiros, institucionais e materiais da escola. Ele também tem por atribuição coordenar, direcionar e supervisionar todas as atividades da escola. (MENEZES-FILHO, 2011).

### **3 A INSPEÇÃO ESCOLAR E O ADMINISTRADOR ESCOLAR**

O inspetor escolar é um funcionário cuja função é inspecionar escolas e relatar sobre sua qualidade e condição. Os inspetores escolares são funcionários públicos, portanto devem observar o código de conduta ética dos funcionários públicos.

A responsabilização educacional são as inspeções escolares, inspetorias de educação estabelecem expectativas por meio de suas inspeções padrões de ação e procedimentos. Eles avaliam a qualidade da educação usando dados existentes. Como consequência, produzem relatórios que responsabilizam as escolas por uma ampla gama de estar relacionado ao aluno realização, ensino, organização e liderança.

Spicer *et al.*, (2014) descrevem que:

A inspeção é um sistema de monitoramento para enfatizar insumos escolares, como o número de livros didáticos por aluno, qualificações dos professores, número de alunos por turma, etc. Tais sistemas são particularmente sobre o controle de conformidade como seu primeiro objetivo é garantir que as escolas cumpram as normas pré-estabelecidas por lei e normas e regulamentos administrativos, como a disponibilidade e uso de procedimentos, políticas e protocolos relativos, por exemplo, à admissão políticas ou regulamentos de segurança e cada vez mais a conclusão satisfatória de documentos de auto avaliação da escola. (SPICER, *et al.*, 2014, p.5).

Os objetivos da inspeção escolar incluem o controle, apoio e ligação com professores, escolas e sistemas de ensino. Esses três propósitos refletem, de acordo com Spicer *et al.*, (2014), diferentes tipos de sistemas no conceito de qualidade que está sendo monitorado e o foco que eles têm. O controle das escolas muitas vezes inclui uma avaliação de indicadores de entrada e conformidade das escolas com a legislação, as Inspetorias de Educação visam apoiar e motivar a melhoria da escola muitas vezes avaliará os processos educacionais e os índices de evasão escolar.

É uma tendência normal que, durante a inspeção escolar, os inspetores escolares tenham de visitar as salas de aula e observar como se dá o ensino. Os inspetores escolares devem fornecer profissional contínuo, monitorando, revisando e avaliando os alunos progresso (LEEuw, 2002). É argumentado por Learmouth (2000):

É sem sentido para os inspetores escolares visitar as escolas sem observar o que está acontecendo dentro do ambiente de sala de aula, eles (inspetores) têm que garantir que os professores estão fazendo um trabalho certo e que os alunos estão recebendo o que deveriam adquirir como experiências de aprendizagem. (LEARMOUTH, 2000, p.12).

A ligação envolve particularmente o papel de intermediação das Inspetorias de Educação na transferência de conhecimento e informações para as partes interessadas relevantes no sistema educacional. Avaliações temáticas, nas quais as Inspetorias de Educação coletam informações sobre um tópico específico e relevante para a política (por exemplo, como a nova política é implementada ou o desempenho do sistema educacional numa área específica), são exemplos de como as Inspetorias de Educação podem ter tal papel de ligação.

A inspeção escolar é importante, para inspecionar o trabalho do gestor/administrador da escola, visto que administrar compreende planejar, dirigir e controlar os recursos organizacionais.

#### **4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E ÉTICA PROFISSIONAL**

Ética são as regras que definem a conduta moral de acordo com a ideologia de um grupo específico. Além disso, a ética na administração pública é importante para uma boa conduta empresarial com base nas necessidades daquela instituição em específico. O papel da ética na administração escolar depende da capacidade do administrador de ser o guardião da ética para os cidadãos do setor educacional em que trabalha. É importante que toda administração cumpra os códigos morais e éticos. (ARNETT *et al.*, 2018).

Em nossa sociedade atual, o setor da administração pública deve discutir a importância do comportamento ético, que todo órgão educacional deve cumprir e estar de acordo com os mais elevados padrões éticos. Um tema prevaiente até agora se relaciona com a capacidade daqueles no serviço público de engajar um raciocínio moral principal que examina a cultura da organização. (SYPHER, 2004).

A ética fornece responsabilidade entre o público e a administração. A adesão a um código de ética garante que o público receba o que precisa de maneira justa. Ele também fornece as diretrizes de administração para integridade em suas operações. Essa integridade, por sua vez, ajuda a fomentar a confiança da comunidade. Ao criar essa atmosfera de confiança, a administração ajuda o público e os funcionários da escola a entender que está trabalhando com os melhores interesses em mente. (ARNETT *et al.*, 2018).

Além da ética profissional o administrador público deve zelar pelo relacionamento. A comunicação é um dos processos interpessoais mais importantes nas organizações. A

comunicação eficaz permite que funcionários, grupos e organizações alcancem seus objetivos e em alto nível. (MENEZES-FILHO, 2011).

Segundo Aamodt (2010):

A comunicação interpessoal envolve a troca de uma mensagem através de um canal de comunicação de uma pessoa para outra. Na comunicação interpessoal, a maior ênfase está na transferência de informações de uma pessoa para outra. A comunicação é vista como um método básico de efeito comportamental mudança e incorpora os processos psicológicos (percepção, aprendizagem e motivação) por um lado e a linguagem por outro. (AAMODT, 2010, p.414).

As interações comunicativas entre os funcionários são vitais para o sucesso das organizações – de fato, o trabalho comunicativo constitui as organizações, pois os relacionamentos são construídos por meio de interações comunicativas. “Comunicação entre indivíduos e grupos é vital em todas as organizações”. (LUTHANS, 2011, p.253).

O estudo das relações no local de trabalho integra duas áreas significativas do campo da comunicação, comunicação organizacional e comunicação interpessoal, e contribui para o domínio interdisciplinar das relações pessoais e sociais. Relacionamentos pessoais no local de trabalho, são aqueles que vão além dos elementos formais e vinculados ao papel de conexão definida pela estrutura organizacional e caracterizada por vários graus de proximidade ou intimidade, constituem um foco específico de estudo com um corpo crescente de literatura. Compreender essa forma relacional é importante por causa dos resultados significativos associados a esses tipos de relacionamentos. (AAMODT, 2010).

As relações pessoais no local de trabalho têm implicações para o bem-estar não apenas das partes envolvidas, mas de outros membros da organização, a organização e seus outros interessados. Mais especificamente, porque a comunicação no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos pessoais no local de trabalho envolve escolha por parte dos parceiros relacionais, tem consequências para outros, incluindo a organização e pode ser avaliado de acordo com padrões de certo e errado, mesmo que a base para esses padrões nem sempre é articulada ou explicitada, as relações no local de trabalho são um importante contexto para a ética da comunicação. (LUTHANS, 2011).

A maior atenção à ética organizacional, missões e valores, sugere o valor das relações no local de trabalho como um local de engajamento ético. O estudo de Sypher (2004) sobre as tensões dialéticas nas relações de trabalho aponta para questões éticas em termos do bem



de cada pessoa e da organização, a interseção da ética organizacional, ética da comunicação organizacional e a ética da comunicação interpessoal encontra o seu ponto central na área do trabalho pessoal e relacionamentos, com elementos de funções públicas.

À medida que as relações organizacionais se formam a partir da interação padronizada no local de trabalho, e domínios relacionados ao trabalho da vida das pessoas entram em jogo. Na perspectiva de Cheney *et al.* (2010), a navegação desses processos ocorre dentro da consideração cuidadosa do contexto organizacional mais amplo, incluindo a missão e objetivos no local de trabalho, as preocupações pessoais dos parceiros relacionais e reconhecimento da influência das práticas de comunicação sobre os outros e a comunicação meio ambiente. Essa abordagem à ética da comunicação no local de trabalho é ampla em escopo, mas aponta para a responsabilidade dos participantes em aprender práticas construtivas de comunicação relevantes para seus papéis na organização e para a interação cotidiana com outras pessoas que transcende as responsabilidades do papel do administrador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo procurou demonstrar que a liderança exercida pelos gestores é fundamental e tem um impacto positivo nos resultados do trabalho em equipe que interfere diretamente na aprendizagem dos educandos. Quando a liderança do administrador escolar é fraca ou inexistente, no entanto, o efeito oposto pode ocorrer, dificultando a aprendizagem dos alunos e afetando a qualidade das escolas. Em muitos países, parece que a política educacional é um obstáculo para a liderança efetiva da escola. Existem deficiências bem conhecidas na seleção, promoção e desenvolvimento profissional de equipes de gestão. Além disso, há um excesso de tarefas burocráticas e administrativas em detrimento de outras atividades educacionais mais importantes.

A inspeção escolar é utilizada pela maioria dos sistemas educativos brasileiros como um instrumento importante para controlar e promover a qualidade das escolas. Surpreendentemente, há pouco conhecimento de pesquisa, sendo necessários estudos futuros sobre como as inspeções escolares impulsionam a melhoria das escolas e quais tipos de abordagens são mais eficazes e causam as consequências menos indesejadas. Observou-se que a inspeção escolar desempenha um papel importante em influenciar e melhorar a qualidade da educação, particularmente no que concerne a função do administrador escolar.

Quanto a ética no ambiente escolar, os administradores precisam se preocupar com seus próprios padrões éticos, e com os padrões éticos de outros em sua organização. Isso inclui não apenas professores e funcionários, mas se estende a alunos e pais. Esses padrões devem ser comunicados de forma clara e aplicados sem exceção para serem executados.

Por fim, vimos que as habilidades interpessoais são extremamente importantes para criar e manter relacionamentos pessoais significativos no local de trabalho. Administradores escolares com boas habilidades de comunicação interpessoal podem, portanto, construir relacionamentos saudáveis com seus colegas e trabalhar muito melhor em equipe.

A ética e as habilidades interpessoais estão interligadas, uma vez que administrar uma escola nesses novos tempos, demanda uma série de competências comunicativas por parte do gestor, para que este construa um ambiente de trabalho onde todos possam ter voz e vez, seja os funcionários gerais, a equipe pedagógica, a família ou os alunos.

## REFERÊNCIAS

ARNETT, R.C.; FRITZ, J.M.H.; BELL McManus, L.M. **Comunicação ética alfabetização: diálogo e diferença.** 2.ed.; Kendall Hunt: Dubuque, IA, EUA, 2018.

AAMODT, M, G. **Psicologia industrial/organizacional.** 6.ed. Estados Unidos: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

BARBER, M. e MORSHED, M. **Como os sistemas escolares de melhor desempenho do mundo saem no topo, McKinsey e Company, escritório do setor social.** 2007. Disponível em:

[http://www.mckinsey.com/clientservice/social\\_sector/our\\_practices/education/knowledge\\_highlights/bestperforming\\_school.aspx](http://www.mckinsey.com/clientservice/social_sector/our_practices/education/knowledge_highlights/bestperforming_school.aspx). Acessado em: 26 junho de 2022.

BOLÍVAR, A., LÓPEZ, J. e MURILLO, FJ (2013). Liderança nas instituições educativas: uma revisão de linhas de investigação. **Revista Fuentes**, 14, p.15-60. 2013.

BUSH, T. **Desenvolvimento de liderança e gestão em educação.** Londres: Sage Publications. 2008.

CHENEY, G.; LAIR, D.J.; RITZ, D.; KENDALL, B.E. **Apenas um trabalho? Comunicação, Ética e Vida Profissional.** Imprensa da Universidade de Oxford: New York, NY, USA, 2010.

DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D. *et al.* **O impacto da liderança escolar sobre os resultados dos alunos.** Londres: Departamento de Escolas Infantis e Famílias. Relatório de pesquisa. DCSF-RR108, p. 207. 2008.

LEEuw, Fãs (2002). **Reciprocidade e avaliações educacionais por inspeções:** Suposições e Verificações da Realidade. In *Quality in Higher Education*, v. 8, n. 2 pp 137-149.

LEARMOUTH, James (2000). **Inspeção:** O que é para a Escola? Disponível em: <http://books.google.com/books?hl>. Acessado em: 25 junho de 2022.

LUTANS, Fred. (2011) **Comportamento organizacional:** uma abordagem baseada em evidências. 12.ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin.

MENEZES-FILHO, N. *et al.* **A qualidade da educação no Brasil.** Washington DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2011.

MORTIMORE, P. **Educação Under Siege:** Por que há uma alternativa melhor. Bristol: Policy Press. 2013.

MORSHED, M., CHIJOKE, Ch. e BARBER, M. (2010). **Como os sistemas escolares mais aprimorados do mundo continuam melhorando.** Disponível em: [http://ssomckinsey.darbyfilms.com/reports/schools/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better\\_Download-version\\_Final.pdf](http://ssomckinsey.darbyfilms.com/reports/schools/How-the-Worlds-Most-Improved-School-Systems-Keep-Getting-Better_Download-version_Final.pdf). Acessado em: 27 de junho de 2022.

OCDE. **Liderança para o Aprendizagem do Século XXI.** Pesquisa Educacional e Inovação, OECD Publishing. 2013.

OLIVEIRA, D. A. **Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola.** In: Oliveira, D. A.; Rosar, M. F. F. (Org.). *Política e Gestão da Educação*. 2.ed. Belo Horizonte, autêntica, 2008.

PONT, B., NUSCHE, D. e MOORMAN, H. **Melhorando a liderança escolar.** Política e Prática. Paris: OCDE. 2008.

ROBINSON, V., HOHEPA, M. e LLOYD, C. **Liderança Escolar e Resultados de Estudantes:** Identificando o que funciona e por quê. Wellington: Ministério da Educação. 2011.

SYPHER, Davenport, B. **Recuperando o discurso civil no local de trabalho.** Sul. Comum. J. 2004, 69, 257-269.

SPICER, Eddy D., EHREN, M., BANGPAN, M.; KHATWA, M. (2014). **Sob o que condições de inspeção, monitoramento e avaliação melhoram a eficiência do sistema, prestação de serviços e resultados de aprendizagem para os mais pobres e marginalizados.** Disponível em: <http://eppi.ioe.ac.uk/cms/LinkClick.aspx?fileticket=x-3hzguBXhY%3D&tabid=3174>. Acessado em: 27 de junho de 2022.

VAILLANT, D. e MARCELO García, C. **Desenvolvimento do professor:** como se aprende a ensinar? Madrid: Narcea. 2009.