

# Desenvolvendo competências para a gestão escolar: *os implícitos nas relações diretor/supervisor/professor*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Fabíola Cristina Melo

## Resumo

Este trabalho é o resultado de algumas observações e muitas reflexões sobre as relações estabelecidas entre o diretor, o supervisor e o professor. Apresenta um direcionamento teórico-metodológico evidenciado na prática que norteia as funções do diretor e do supervisor dentro da escola. Apresenta, também, algumas possíveis críticas e visões distorcidas dos gestores escolares, identificando, contudo, a função de cada um destes elementos no âmbito escolar e suas contribuições para o processo educativo.

O presente artigo questiona os enfrentamentos e intervenções destes profissionais na condução de suas relações, apontando mudanças necessárias para sanar estes problemas.

**Palavras-chave:** competências, relações, participação, processo educativo.

## Abstract

This work is the result of some observations and a lot of reflections about the established relationships among the director, supervisor and teacher. It presents a theoretical-methodological direction evidenced in the practice that leads the director's functions and of the supervisor inside of the school. It presents, also, some possible critics and the school managers' distorted visions, identifying, however, the function of each one of these elements in the school ambit and its contributions for the educational process.

The present article questions the confrontments and the professionals' interventions in the conduction of its relationships, aiming necessary changes to heal these problems.

**Key words:** competence, relationships, participation, educational process.

# Sobre a autora

**Fabiola Cristina Melo**

Naturalde Araxá - MG.

Graduada em Letras e em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia,  
Ciências e Letras de Araxá.  
Especialista em Língua Portuguesa e em Supervisão e Inspeção Escolar.  
Mestre em Linguística - Análise do Discurso (UFU).  
Professora no Centro Universitário do Planalto de Araxá.  
Técnica no Departamento Pedagógico  
da Secretaria Municipal de Educação de Araxá -MG.

**Livro publicado:**

Deslocamentos da Morte à Vida  
e outros sentidos em Florbela Espanca - 2004.

# Desenvolvendo competências para a gestão escolar: *os implícitos nas relações diretor/supervisor/professor*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Fabíola Cristina Melo

*É que a democracia, como qualquer sonho,  
não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.*

Paulo Freire

Dirigir, supervisionar ou inspecionar uma escola é um desafio. Trata-se de um compromisso explícito com o processo educacional e, portanto, com a formação de inúmeros seres humanos, que, em sua maioria, são crianças e adolescentes.

É uma tarefa complexa que exige envolvimento, dedicação, responsabilidade, conhecimento e, sobretudo, diplomacia permanente com os profissionais da educação e com a escola. Educação é assim mesmo! É um misto de reflexão e vivência, cotidianamente. Por um lado, são exigidos dos educadores inúmeros sacrifícios pessoais; por outro lado, é gratificante poder acompanhar e verificar os resultados positivos do trabalho pedagógico.

O ato de educar exige de nós uma participação integral, como profissionais, como cidadãos, como seres humanos. A razão e os sentimentos comportam-se de forma entrelaçada. Ao mesmo tempo em que é preciso pensar, buscar novos conhecimentos e garantir o preparo intelectual, é fundamental não perder de vista os diversos sentimen-

tos que mobilizam os educadores, cotidianamente, como a coragem necessária para enfrentar as dificuldades e desafios presentes no dia-a-dia do trabalho tanto do supervisor quanto do diretor.

O diretor e o supervisor são os líderes do processo educativo. Há quem pense que dirigir ou supervisionar uma escola é um ato meramente administrativo ou gerencial, cabendo-lhes zelar pelo patrimônio da escola, pela sua organização, etc. Tudo isso é verdade. Entretanto, é preciso destacar que a tarefa do supervisor ou do diretor exige mais do que ser apenas um bom “gerente”. Exige, principalmente, a liderança pedagógica. Articular o administrativo e o pedagógico é o desafio de quem tem a consciência plena do ato de educar.

O bom andamento da escola depende de todos: não é responsabilidade apenas do supervisor pedagógico ou diretor. Ao contrário, numa gestão democrática, o direcionamento do processo educativo é definido a partir do reconhecimento da *competência* e da *liderança* de toda comunidade escolar.

É partindo do pressuposto que a atividade administrativa ou pedagógica é um meio para viabilizar o processo educativo, que ressaltamos a importância do papel desses elementos como instâncias de flexibilização e divisão de tarefas e responsabilidades. E como dizia Paulo Freire (2000): *E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo. É uma escola de produção comum do saber e da liberdade. É uma escola que vive a experiência tensa da democracia.*

Assim, é que percebemos as funções do supervisor e do diretor hoje. Funções intrínsecas e conjuntas ao processo educativo.

Sem desconsiderar as grandes e valiosas mudanças teórico-metodológicas e pedagógicas que já se operaram no sistema educacional ao longo desse período, é importante destacar que a Escola, ainda, alicerça-se em estruturas tradicionais bem arraigadas que interferem diretamente no processo pedagógico. Um desses problemas diz respeito ao relacionamento que se mantém entre supervisor e professor.

Nesta perspectiva, é preciso “re-pensar” as funções do supervisor dentro da escola, e os enfrentamentos e intervenções deste profissional no seu ambiente de trabalho.

Em primeiro lugar, é preciso assumir que a função da Escola é formar o ser humano, em suas várias dimensões, para desenvolvê-lo em todos os aspectos: cognitivo, afetivo, social, emocional, ético, sexual. Portanto, para se cumprir esta função é necessário, antes de tudo, que os elementos ou “atores” que compõem esta escola estejam em harmonia e gozando de bons relacionamentos.

De uma maneira simples e objetiva, pode-se dizer que a cultura organizacional da escola constitui o modo como as coisas são feitas no âmbito de uma organização. Toda estrutura, regras, ações políticas, objetivos, missões, descrições e funções de cargos e procedimentos operacionais padronizados têm uma função interpretativa. Eles são pontos de referência para o modo como as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham e nas atribuições inerentes a cada cargo.

Por isto, o presente artigo tem como finalidade refletir sobre as origens e as características das possíveis críticas e visões distorcidas dos gestores escolares, identificando quais funções competem a cada um e algumas questões que podem interferir na relação supervisor/professore/diretor, apontando mudanças necessárias para sanar os problemas desencadeados por esta relação.

Sem a pretensão de apontar caminhos ou dar receitas, pretende-se, com isto, não condenar este ou aquele e, sim, refletir sobre algumas ações, posições e posturas destes profissionais no âmbito de seu trabalho.

Além das mudanças técnico-metodológicas, a crise de paradigmas, também, atinge a escola, e ela se pergunta sobre si mesma e sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura, pelo pluralismo político, tecnicista e pela emergência do poder local.

Nunca nossas escolas discutiram tanto autonomia, cidadania e participação. A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Esta participação na gestão democrática, tanto por parte do diretor, como também do supervisor, proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores.

Propiciará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos trabalhados em sala de aula.

Para tanto, é necessário que os gestores tenham algumas competências necessárias ao desempenho de suas funções para o melhor exercício de suas tarefas. Estas competências poderiam ser elencadas em pelo menos três âmbitos: o **humano**, o **político** e o **técnico**.

Um aspecto que merece destaque é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos supervisores e diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas. Isso os obriga a secundarizar o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo e especificamente à sua comunidade escolar.

Entendemos que as competências humana, política e técnica devem estar associadas às questões de relacionamentos inter e intrapessoais, mas sobretudo, devem estar aliadas a questões de gerenciamento do ser humano, com diferenças e particularidades muito específicas.

Definindo e ao mesmo tempo nos posicionando sobre essas competências, é importante, ainda, ressaltar que, para atingirmos os fins aos quais nos propusemos, sob a perspectiva de supervisores e diretores, uma análise sobre a função destes elementos, enquanto articuladores da instituição, deve ser feita.

O supervisor e diretor devem, antes de tudo, ser educadores. Enquanto tal, possuem uma função primordialmente pedagógica e social, que lhes exige o desenvolvimento de competências **técnica, política e humana**. Em seu trabalho, devem ser articuladores dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade.

Portanto, o supervisor e o diretor devem exercer sempre uma liderança na escola, mas uma liderança democrática que seja capaz de dividir o poder de decisão e de delibe-

ração sobre os assuntos escolares com os professores, funcionários da escola, pais de alunos, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da escola e fora dela. Isso não significa abrir mão de responsabilidades ou das funções inerentes ao seu cargo, entre as quais podemos citar a função educativa, a função de mobilizador de equipe docente, a função de liderança eficaz, a função da gestão administrativa, entre outras.

Assim, o supervisor e o diretor estarão conciliando a capacidade de compreender a escola como uma empresa ou instituição que está inserida em um contexto sócio-político e econômico específico, mas que ao mesmo tempo pressupõe habilidades diferentes para se trabalhar eficaz e eficientemente, com o individual e o coletivo, sendo empático e solícito quando requisitados. E, por último, mas não menos importante, estes profissionais deverão compreender, com proficiência, os processos e procedimentos organizacionais da escola em que trabalham.

Em todo esse processo, os dois deverão participar lado a lado, podendo interferir e influenciar nas atuações mutuamente planejadas. A partir dessa práxis, poderão automaticamente melhorar a qualidade do seu próprio trabalho, uma vez que estarão assumindo responsabilidades, exercendo direitos e praticando a cidadania ativa na escola.

Pensar a educação do ser humano na perspectiva pedagógica é pensá-la na dimensão do desenvolvimento cognitivo, compreendido como o atendimento da formação integral deste ser, independentemente de sua origem; implica tomar a criança como ponto de partida e eixo para a organização do trabalho pedagógico. Em vista disso, o educando e o seu contexto físico e social, bem como as suas necessidades individuais e coletivas, necessitam ser tomados como base da prática pedagógica, desenvolvida na escola.

Os elementos do contexto social exterior ao espaço institucional, tais como família, comunidade, igreja etc., exercem forte influência sobre o educando, necessitando, portanto, serem considerados para a organização da prática pedagógica pelos atores responsáveis: professores, supervisor e diretor.

A partir deste princípio metodológico é que se pode, de fato, atender às necessidades individuais e coletivas das novas gerações que são acolhidas em espaços

institucionais.

Na perspectiva esboçada pela função do supervisor na escola pode-se, ainda, dizer que o cuidado pedagógico exige o trabalho coletivo e não hierarquizado, a reorganização de funções e o estabelecimento de papéis e de responsabilidades entre os diferentes profissionais, bem como a busca contínua do aperfeiçoamento das competências e habilidades dos atores que integram a comunidade escolar.

À luz dos tópicos citados, torna-se possível afirmar que é a partir das interferências e da representatividade do papel do diretor e do supervisor na escola que se compreende e se estabelecem, de maneira harmoniosa, as relações entre os agentes educacionais no espaço constitutivo da realidade escolar.

Compreender a função do supervisor como uma primeira fase do processo de desenvolvimento do trabalho pedagógico voltado para a excelência da qualidade na educação não implica reduzir a sua importância nesse processo. Investigar e refletir sobre os objetivos, conteúdos, práticas, enfim, sobre as possibilidades da relação professor/supervisor é um dos elementos necessários para concretizar uma educação que possibilite aos educandos de escolas públicas viver suas múltiplas possibilidades, uma vez que todo trabalho escolar será pautado na necessidade de uma convergência de propósitos entre o conhecimento e a metodologia que o favorecerá.

Assim, a relação professor/supervisor deverá primar pela busca contínua de um trabalho de parceria como meio de favorecer o ensino-aprendizagem. De conformidade com Juan Delval (2002: 54), os responsáveis pela escola devem, por excelência:

entender cabalmente o que acontece na escola, qual é a eficácia da aprendizagem escolar e quais são suas limitações, por que os alunos aprendem de uma determinada maneira e aprendem certas coisas, e não outras, é preciso analisar a aprendizagem humana em seu conjunto.

Nesse sentido é que se faz necessário o estabelecimento de uma relação professor/supervisor baseada na confiança mútua que, por sua vez, implica o repensar da profissão professor e os embates apresentados por esta, conforme Woods (1995: 166):

O que significa dar uma aula para além de transmitir, passar qualquer coisa definitiva, acabada, morta? Que limites impõe à profissão a imagem feita de dar aulas, como correspondo à função de professor?

Qual o papel do supervisor neste contexto? Qual a importância da existência de espaços de reflexão partilhada que permitam o permanente questionamento das dificuldades e problemas da função docente? Nesse aspecto é que se percebe a importância de se considerar as relações impostas pela práxis e suas interlocuções no cotidiano escolar, por meio das quais o supervisor exerce o papel de mediador de conflitos organizacionais impostos pelas coordenadas político-administrativas que regulam o sistema educativo. Sacristán (1995: 71), defende que:

A prática profissional depende de decisões individuais, mas rege-se por normas coletivas adaptadas por outros professores e por regulações organizacionais. A cultura da instituição é muito importante, mas é preciso não esquecer as determinações burocráticas da organização escolar.

Afinal, que normas são essas? E qual é papel da supervisão? Diversas são as reclamações que emergem do cotidiano dos supervisores: sentem-se sozinhos, lutando em muitas frentes, tendo que desempenhar várias funções. Qual seria sua efetiva identidade profissional? A sensação que têm, com frequência, é de que são “bombeiros” a apagar os diferentes focos de “incêndio” na escola, e no final do dia vem o amargo sabor de que não se fez nada de muito relevante... Sentem ainda o distanciamento em relação aos professores, a desconfiança, a competição, a disputa de influência e de poder.

Muitos dos problemas que se colocam atualmente no exercício da supervisão pedagógica têm sua explicação na origem mesma da configuração formal da função, associada ao “controle”. Embora tenhamos no Brasil rastros da função supervisora desde o século XVI, com a influência dos jesuítas, o modelo de supervisão que terá maior incidência sobre o nosso é o dos Estados Unidos, que surgiu no século XVIII como “Inspeção Escolar”, no bojo do processo de industrialização. Aqui é quase inevitável nos remetermos a Foucault (1977: 177) à idéia de Panóptico: a supervisão como

expressão do desejo de controle total dos movimentos dos outros. Mais recentemente, ela ganhou força e contorno legal, num contexto nada favorável:

Sabe-se que a Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei nº 5679/71 a institui como serviço específico da Escola de 1º e 2º Graus (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora e, de certa forma, correspondia a militarização Escolar. No contexto da Doutrina de Segurança Nacional adotada em 1967 e no espírito do AI-5 (Ato Institucional n.5) de 1968, foi feita a reforma universitária. Nela situa-se a reformulação do Curso de Pedagogia. Em 1969 era regulamentada a Reforma Universitária e aprovado o parecer reformulador do Curso de Pedagogia. O mesmo prepara predominantemente, desde então, “generalistas”, com título de especialista da educação, mas pouco prepara para a prática da educação. (URBAN, 1985: 5).

A introdução da Supervisão Educacional traz para o interior da escola a divisão social do trabalho, ou seja, a divisão entre os que pensam, decidem, mandam (e se apropriam dos frutos), e os que executam; até então, o professor era, em muito maior medida, o ator e autor de suas aulas, e a partir daí, passa a ser expropriado de seu saber, colocando-se entre ele e o seu trabalho a figura do técnico.

Comprometido com a estrutura de poder burocratizada de onde emana a fonte de sua própria autoridade individual, o supervisor escolar tende a “idiotizar” o trabalho do professor porque, tal como na situação industrial, “não se pode ter confiança nos operários” (...) A incompetência postulada do professor se apresenta assim como a “garantia” perversa da continuidade da posição do supervisor, de vez que inviabiliza a discussão sobre sua competência presumível e sobre a validade de sua contribuição específica. (SILVA JR., 1984: 105)

Em função dessa origem profissional ligada ao poder e controle autoritário, há necessidade de o coordenador, que assume uma postura diferenciada, conquistar a confiança dos educadores.

Há uma demanda pela definição do papel do coordenador pedagógico<sup>1</sup>, certamente esta busca reflete o desejo de redefinição da atuação do profissional. Começamos pela definição negativa, qual seja, por aquilo que a supervisão não é (ou deveria ser): não é *fiscal* de professor, não é *dedo-duro* (que entrega os professores para a direção ou

mantenedora), não é *pombo-correio* (que leva recado da direção para os professores e dos professores para a direção), não é coringa/tarefairo/quebra galho/salva-vidas (ajudante de direção, auxiliar de secretaria, enfermeiro, assistente social, etc.), não é *tapa buraco* (que fica “toureando” os alunos em sala de aula no caso de falta de professor), não é burocrata (que fica às voltas com relatórios e mais relatórios, gráficos, estatísticas sem sentido, mandando um monte de papéis para os professores preencherem – escola de “papel”), não é de *gabinete* (que está longe da prática e dos desafios efetivos dos educadores), não é *dicário* (que tem dicas e soluções para todos os problemas, uma espécie de fonte inesgotável de técnicas, receitas), não é *generalista* (que entende quase nada de quase tudo).

Neste sentido, a própria concepção de supervisão se transforma, na medida em que não se centra na figura do supervisor, mas na função supervisora que, inclusive, pode e deve circular entre os elementos do grupo, cabendo à coordenação a sistematização e integração do trabalho no conjunto caminhando na linha da interdisciplinaridade. A função supervisora pode ser compreendida como *um processo em que um professor, em princípio mais experiente e mais informado, orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional* (ALARCÃO, 2001: 13). É importante lembrar que a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumaniza a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente (repetência ou aprovação sem apropriação do saber), a discriminação social na e através da escola.

O foco de atenção do supervisor no trabalho de formação é tanto individual quanto coletivo: deve contribuir com o aperfeiçoamento profissional de cada um dos professores e, ao mesmo tempo, ajudar constituir-los enquanto grupo (tarefa na qual é particularmente ajudado pela orientação educacional).

O supervisor relaciona-se com o professor visando sua relação – diferenciada, qualificada – com os alunos. Neste contexto, é preciso atentar para a necessária articulação entre a pedagogia de sala de aula e a pedagogia institucional, uma vez que, no fundo, o que está em questão é a mesma tarefa: a formação humana seja dos alunos, dos

professores, da coordenação, dos pais, etc. A relação supervisão-professor, em termos de processo de interação, é muito similar à professor-aluno. Assim como o aluno – e não o professor –, naquele momento da aula, é o foco das atenções em termos de construção do conhecimento; quem vai ter a prática pedagógica em sala é o professor, e não o supervisor. Seu papel é, pois, de mediador.

Podemos localizar aqui um certo movimento em que há uma alternância entre criar e aliviar tensão. O supervisor, ao mesmo tempo em que acolhe e engendra, deve ser questionador, desequilibrador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo; tem, portanto, um papel importante na formação dos educadores, ajudando a elevar o nível de consciência: tomada de consciência, passagem do “senso comum à consciência filosófica”, ou criação de um novo patamar para o senso comum.

Em termos de abertura para um novo paradigma, podemos nos propor passar de “super”- visão para “outra” visão.

Um outro desdobramento da função supervisora é o da educação da mantenedora, da administração educacional. Existem contradições que estão colocadas pelo próprio lugar que se ocupa na estrutura e não por “maldade”.

Quanto às formas de atuação da supervisão, encontramos as mais diversas: atendimento individual ou coletivo para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo ou área, acompanhamento de aulas; coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise de material didático; participação em projetos específicos, assessoramento para a produção de material didático e outros. Mesmo assim, alguns professores usam o fato de o supervisor não estar em sala de aula como estratégia de resistência.

Algumas propostas podem ser efetivadas mediante operacionalização como:

- \* Busca de estratégias adequadas de interação com os professores;
- \* Estar sempre “atenado”, procurando se informar sobre experiências que estão acontecendo;
- \* Ter visão estratégica;
- \* Buscar apoio nos professores, como aliados.

Para que este papel possa se efetivar, supervisor e professor devem estar lado a lado, caminhando na mesma direção, rumo aos mesmos objetivos.

Quanto ao diretor, ser sempre um gestor, concentrando esforços na gestão da aprendizagem. Isto significa pensar a escola como um espaço de aprendizagem e desenvolvimento.

O diretor deverá fortalecer as redes e as relações entre os elementos da escola, inovando e incentivando seus parceiros na busca de qualidade na/da educação oferecida em sua escola.

Deverá, também, entre outras coisas, criar um ambiente favorável, oportunizando a construção de uma escola reflexiva, capaz de antecipar os problemas, de buscar soluções inovadoras para estes problemas e, sobretudo, de assumir e questionar os fracassos e sucessos empreendidos pelo grupo.

Dessa forma, teremos líderes afinados e sintonizados com o processo educativo, imbuídos de um desejo: o sucesso das relações e a garantia da aprendizagem.

## Considerações Finais

Em cada realidade escolar há a necessidade de um novo aprendizado. O supervisor e o diretor vão se formando à medida que participam da reflexão sobre a prática pedagógica, buscam cursos de aperfeiçoamento, trocam experiências e estabelecem relações com os professores. Deve haver, portanto, uma verdadeira interação entre professor, supervisor e diretor, já que um necessita do saber do outro para fazer avançar o próprio trabalho.

No processo de ensino-aprendizagem não existem regras exaustivas, daí a necessidade de se manter a dialética entre o particular e o universal, sendo que, como decorrência dos papéis institucionais, o professor tem, enquanto solicitação mais imediata, o pólo particular, ao passo que o supervisor e o diretor, o pólo do universal. Isolados, de pouco valem; articulados, provocam saltos qualitativos visíveis e bem solidificados, pois

quando se constrói algo em conjunto, as bases são firmes e confiáveis.

Assim, também, são as relações humanas em geral e não podia ser diferente com a relação profissional entre supervisor, diretor e professor.

## Nota

<sup>1</sup> Termo utilizado, hoje, para se referir ao Supervisor.

## Referências

---

ALARCÃO, Isabel. Do olhar Supervisivo ao olhar sobre a Supervisão. In: RANGEL, Mary (org). **Supervisão Pedagógica: princípios e práticas**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

DELVAL, Juan. **Aprender na vida e Aprender na escola**. Trad. Jussara Rodrigues. Porto Alegre: Artmed, 2002, 118p.

SACRISTÁN, J. Gimeno. Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores. In: NÓVOA, Antonio (ORGS). **Profissão Professor**. Porto, Portugal: Porto Editora, 1995, 192p.

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do Senso Comum a Consciência Filosófica**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1983.

SILVA JR. Supervisão, Currículo e Avaliação. In: FERREIRA, Naura S. C. (org.). **Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade: da formação à ação**. São Paulo: Cortez, 1999.

SILVA JR. . **A Supervisão da Educação: do autoritarismo ingênuo à vontade coletiva**. São Paulo: Loyola, 1984.

WOODS, Peter. Aspectos Sociais da Criatividade do Professor. In: NÓVOA, Antonio (ORGS). **Profissão Professor**. Porto, Portugal: Porto Editora, 1995, 192p.