

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE NO ENSINO REMOTO¹

Quelen Nunes Garcez Ferreira²

Diego Fernandes Dias Severo³

RESUMO:

O trabalho aqui apresentado foi elaborado a partir dos dados coletados junto ao grupo docente e equipe gestora de uma escola pública do município de Alegrete, situado na Fronteira Oeste do estado do Rio Grande do Sul, com o propósito de descrever a compreensão sobre a organização do trabalho docente no ensino remoto durante o período pandêmico ocasionado pelo novo coronavírus. Encontra-se aqui um breve perfil das professoras, professores e gestores da instituição de educação básica e dos aspectos relativos à identidade dos 16 docentes e 03 gestores que participaram da pesquisa, posterior ao envio dos formulários para os 05 gestores e 80 docentes da instituição. O estudo qualitativo realizado através de formulário on-line compartilha o entendimento das possibilidades de diálogo para organização e distribuição do tempo de trabalho docente. Com a análise dos dados coletados, apresentados em gráficos e descrição das respostas junto ao referencial teórico, espera-se contribuir, para a valorização dos professores e professoras, firmando a importância da educação no desenvolvimento da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Docente, Ensino Remoto, Gestão.

ABSTRACT:

The work presented here was elaborated from the data collected from the teaching group and management team of a public school in the municipality of Alegrete, located on the Western Border of the state of Rio Grande do Sul, with the purpose of describing the understanding of the organization of teaching work in remote teaching during the pandemic period caused by the new coronavirus. Here is a brief profile of the teachers, teachers and managers of the basic education institution and aspects related to the identity of the 16 teachers and 03 managers

1 Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Especialização em Gestão Escolar – IFFAR, Campus Alegrete.

2 Pedagoga, Acadêmica no curso de pós-graduação de Gestão Escolar do Instituto Federal Farroupilha – IFFAR, Campus Alegrete

3 Orientador. Docente de Sociologia do IFFAR, Campus Alegrete.

who participated in the research, after sending the forms to the 05 managers and 80 teachers of the institution. The qualitative study conducted through an online form shares the understanding of the possibilities of dialogue for the organization and distribution of teaching work time. With the analysis of the collected data, presented in graphs and description of the answers with the theoretical framework, it is expected to contribute to the valorization of teachers and teachers, establishing the importance of education in the development of society.

KEYWORDS: Teacher, Remote Teaching, Management.

1. INTRODUÇÃO

A intenção da pesquisa aqui apresentada se fez ao observar a necessária gestão do tempo do trabalho docente e a contribuição do gestor escolar na organização das demandas curriculares da instituição de ensino a partir de observações na trajetória vivenciada em sala de aula e junto a gestão.

O processo instigado na observação das necessidades individuais dos (das) professores (as) quanto a rotina de trabalho e o atendimento à família despertou a curiosidade em saber como os docentes realizavam a organização do tempo do trabalho durante o ensino remoto, construindo um plano que seguiu as demandas e percursos para ser aplicado, visto o envolvimento de um grupo de pessoas para a realização do projeto.

No período da construção e aplicação da pesquisa, o mundo esteve acometido por uma pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (COVID-19), uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, necessitando que todos, por zelo e preservação da vida, tivessem que reestruturar suas atividades e, na escola isso não foi diferente. De março de 2020 até o período de análise dos dados coletados, as atividades didáticas tiveram que ser organizadas de forma a atender ao novo cenário da educação. Alunos e professores deram continuidade ao processo de ensino aprendizagem realizando a interação por meio do compartilhamento de conteúdos e atividades de forma on-line.

E, mesmo estando a desenvolver o seu trabalho de forma remota, substituindo as aulas presenciais, por aulas em meios digitais, os docentes, por orientação do Decreto Estadual do Rio Grande do Sul - 55240/2020, de 10 de maio de 2020 e Portaria MEC Nº 544, 16 de junho de 2020, permaneceram a fomentar a aprendizagem. No entanto, a rotina estabelecida para o trabalho se entrelaçou com as necessidades familiares e o período de exercício da atividade

pedagógica, além do atendimento a casa e aos filhos que compartilharam o mesmo ambiente, exigindo que a classe docente, constantemente mediasse o tempo do trabalho.

2. MÉTODO – CAMINHOS ESTRUTURANTES

Para saber um pouco sobre o perfil dos profissionais investigados, foi realizada uma pesquisa qualitativa, apresentando questionários on-line semiabertos, para o grupo da gestão e docente de uma escola pública estadual do município de Alegrete/RS.

Para o alcance a população analisada utilizou-se das ferramentas digitais, por ainda nos encontrarmos em um cenário pandêmico durante a pesquisa, sendo feito contato com um dos gestores da instituição através de WhatsApp, lhe apresentando a proposta de pesquisa e compartilhando os links que reportavam aos formulários on-line (Google Forms). Aos questionários foram inseridos os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, compartilhando o tema e objetivos da pesquisa, disponibilizando as informações aplicadas aos riscos e benefícios em participar do estudo e oportunizando a escolha em contribuir ou não a partir da inserção do seu endereço eletrônico conforme a declaração apresentada:

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e que todos os dados a meu respeito são sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Ao realizar o preenchimento de seu e-mail, você concorda em participar desta pesquisa e será direcionado ao questionário on-line.

O questionário on-line apresentou 16 (dezesesseis) questões de múltipla escolha e 03 (três) questões abertas encaminhadas ao grupo docente, junto ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Para os gestores, foram encaminhados em anexo ao seu respectivo TCLE, 11 (onze) questões de múltipla escolha e 09 (nove) questões abertas, no intuito de analisar a atuação do gestor escolar na organização do tempo de trabalho dos docentes durante o ensino remoto, tendo em parte, uma estrutura comum para ambos, diante das questões de múltipla escolha, ao reportarem idade; gênero; se tem filhos; quantos; tempo de atuação no magistério; número de horas semanais no exercício docente, (tempo em sala de aula); se trabalham em mais de uma escola; em quantas escolas trabalham; número de turmas que atendem; número de alunos; bem como: quantas horas, em um dia, são dedicadas às atividades docentes (aulas e organização do ensino); número de horas que não estão relacionadas a docência (família, lazer, ...); se há participação do docente na construção da

grade de horários junto com a equipe gestora; diálogo entre docentes e gestores da instituição de ensino para ajuste de horários e possibilidade de alteração do horário para atendimento de uma demanda pessoal/profissional.

A mediação e solicitação para a realização da pesquisa que estabelecia um prazo para o envio dos questionários e análise da coleta teve que ser constantemente reforçada, pois em duas semanas após o convite à participação, apenas 06 (seis) docentes haviam respondido ao formulário, sendo necessário, dentro deste período, também a solicitação por outros pares motivadores. E, mesmo tendo o constante fomento para a contribuição, foram 03 (três) dos 05 (cinco) gestores e 16 (dezesesseis), dos 80 (oitenta) docentes a responderem seus respectivos questionários.

O conhecimento dos docentes e gestores permitiu descobrir elementos da realidade que permeiam o ambiente escolar, caracterizando os professores ao buscar compreender sua rotina, seu envolvimento com a educação e as demandas do cotidiano, retratados nos gráficos descritos a partir das respostas obtidas do questionário encaminhado, demonstrando que em mesmo num índice menor de respostas do que o esperado a predominância do sexo feminino e o número de horas dedicadas à docência são destaques da profissão.

Desta forma, também salientamos que ao observar a baixa adesão dos grupos de docentes e gestores, o tempo de envolvimento com a atividade pedagógica, possa ter sido um limitador do espaço de motivação para contribuir no acesso, leitura e diálogo com o instrumento de investigação.

3. GESTÃO DO TEMPO DO TRABALHO DOCENTE NO ENSINO REMOTO

A organização do tempo do trabalho docente leva em consideração suas horas de atuação no ambiente escolar, oportunizando a soma do envolvimento com a prática necessária para a construção e elaboração das atividades, avaliações, acompanhamento e estudo de aprimoramento dos professores, tempo distribuído de modo associativo há 1/3 de horas-atividades conforme legislação.

A lei 11.738/2008 determina também, em seu artigo 2º, § 4º, que na composição da jornada de trabalho, observar-se-á o limite máximo de 2/3 (dois terços) da carga horária para o desempenho das atividades de interação com alunos. Desta forma, no mínimo 1/3 da jornada de trabalho deve ser destinado às chamadas atividades extraclasse.

Pela ocorrência da pandemia, o ensino remoto viabilizou para as instituições de ensino a manutenção do contato entre professores e alunos. Porém, na relação de identidade, educadores não são somente sujeitos gnosiológicos que se colocam frente ao mundo em uma rigorosa relação com o conhecimento, transmitindo informação, processando dados retirados do dia a dia, circunstâncias e grupos. São seres integrais, com suas emoções, sua linguagem, seu relacionamento com familiares, amigos, grupos e consigo mesmo. Pessoas comprometidas pelas suas ações e a partir das quais leem e compreendem as novas situações que os afetam tendo a possibilidade de estabelecer, por meio de suas interações, novos caminhos. Trajetos mais do que necessários diante da complexa mudança exigida pela pandemia.

Com este foco de identidade, a retomada da preservação do tempo do trabalho destinado para o atendimento aos alunos, também foi pauta abordada para que o já habitual número de atividades pedagógicas, não viesse a sobrecarregar os docentes, tendo os gestores, conforme resposta para a questão de como é realizada a distribuição dos dias de trabalho dos professores na instituição, dito que a distribuição da carga horária se dá de forma a ajustar e atender as demandas dos profissionais, seguindo a matriz curricular e as horas de atuação na instituição.

Neste tópico compartilhamos que metade dos docentes que responderam a pesquisa, dedicam de cinco a dez horas do seu dia para as atividades docentes, tendo 05 (cinco) professores que dedicam de 10 a 15 horas, 02 (dois) de quinze a vinte horas e 01 (um) que se envolve mais de 20 horas às aulas e organização do ensino.

Também metade dos que responderam disseram de cinco a dez horas do seu dia para as atividades não relacionadas com a docência, como família e lazer; e 02 (dois) de 10 a 15 horas e ainda 06 (seis), dedicando-se a menos de cinco horas em um dia para as atividades que não estão relacionadas com a docência.

Já na observação do uso dos recursos tecnológicos, se fez relevante levar em consideração a realidade dos docentes e estudantes, seus conhecimentos prévios e a relação com as ferramentas digitais para alcance dos objetivos de aprendizagem, pois apenas fazer uso dos recursos tecnológicos (celulares, computadores, internet...) não modifica os processos educacionais, visto que para muitos, essas ferramentas eram meios de entretenimento e não uma ferramenta de e para o estudo, no entanto, o exercício do ensino remoto alterou consideravelmente a relação prática do uso destes instrumentos, possibilitando a partilha de conteúdos e tarefas de aprendizagem, somados a uma transformação do conceito de ensino.

Porém, o ensino remoto ampliou a necessidade de atenção para a desigualdade de acesso às tecnologias de comunicação e informação, voltadas para atender as necessidades educacionais.

Com o imperativo do ensino híbrido surgindo como uma alternativa para o atendimento às demandas, a oferta de equipamentos tecnológicos e os uso da internet tornaram-se ferramentas essenciais.

Mas, de acordo com um levantamento do UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), realizado em novembro de 2020, no Brasil, quase 1,5 milhão de crianças e adolescentes de 6 a 17 anos não acompanharam as aulas.

Desta forma, o fomento a valorização profissional e o envolvimento dos docentes e gestores no processo de ensino, se faz mais do que emergencial, no intuito de manter as relações motivacionais pela busca de um futuro mais justo para todos os cidadãos, com cada um assumindo os desafios para a qualidade do ensino.

4. RETRATO DE EDUCADOR, CIDADÃO DE APRENDIZAGEM

A estrutura de uma instituição de ensino é mais do que uma edificação, ela é composta por elementos que constituem uma relação direta com a educação estabelecida entre pessoas e suas funções. Dentre estas, a relação entre gestor e docentes, requer uma organização que alimente as dinâmicas sociais e respeite o tempo das ações exercidas por professores e professoras dentro e fora da escola.

Os professores são aqueles que desempenham a tarefa de desacomodar o sujeito aprendiz para a construção do conhecimento, não sendo esta uma empreitada tão fácil, já que para as informações serem atrativas, os professores precisam disputar espaço com uma cativante tecnologia, que nem sempre é instrutiva, mas aliada ao ensino pode corroborar com a aprendizagem. Os professores se reinventaram diante das necessidades educacionais do momento, desacomodando-se e apresentando seu potencial inovador, visto na caracterização de Paulo Freire, (1996, p. 22-23),

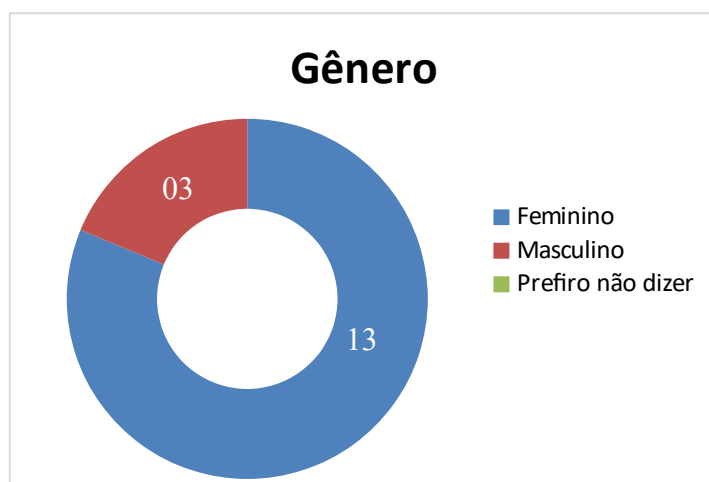
Como professor crítico, sou um “aventureiro” responsável, predisposto à mudança, à aceitação do diferente. Nada do que experimentei em minha atividade docente deve necessariamente repetir-se. Repito, porém, como inevitável, a franquia de mim mesmo, radical, diante dos outros e do mundo. Minha franquia ante os outros e o mundo mesmo é a maneira radical como me experimento enquanto ser cultural, histórico, inacabado e consciente do inacabamento.

Assim, na partilha do desenvolvimento deste artigo, se avalia a idealização do docente, trabalhador da educação, que busca o aprimoramento profissional, para acompanhar os lampejos de inovação da educação, instigados em construir caminhos sob os olhares das exigências e conquistas. Desta forma, neste período de isolamento social, se fez imprescindível a revitalização dos processos pertinentes ao ensino remoto.

Neste contexto, junto aos objetivos da educação, os professores estão constantemente a dedicar-se aos seus próprios estudos, a valorização profissional e seu público, cultivando a criatividade e alimentando-se da sua conquista individual e também das realizações dos que o cercam.

Com a apropriação dos dados coletados se desenha um perfil do profissional docente que atua na escola de análise, descrevendo que o público feminino é dominante no exercício da profissão, sendo 13 dos 16 que se propuseram a responder ao formulário compartilhado do sexo feminino.

Gráfico 1 – Características dos docentes segundo o Gênero



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

O conceito que identifica igualdade e diferenças nas atividades sociais desenvolvidas pelas mulheres estabelece relação com a estrutura, modos de ser e pensar da sociedade, naturalizando espaços de ocupação e comportamentos socioculturais constituídos nas relações historicamente desenhadas.

As professoras são mulheres dedicadas e atentas ao ensino e desenvolvimento de muitas crianças e adolescentes, com atribuições ainda mais intensas do que os homens, por, em nossa sociedade, grande parte delas, assumirem as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos. E, conforme os dados coletados neste estudo 10 (dez) das 13 (treze) entrevistadas

são mães. O envolvimento com o trabalho ainda reflete que na atuação docente, a carga horária e as atividades pedagógicas dificultam a participação da mulher, no papel de mãe, na vida escolar de seus filhos.

Conforme o Censo Escolar de 2007 o perfil predominantemente feminino vai se modificando na medida em que se caminha da Educação Infantil para o Ensino Médio e para a Educação Profissionalizante, mas como pode ser observado, a porcentagem de atuação do público feminino prevalece também em escala nacional.

2.1 Características dos professores da educação básica

O perfil predominantemente feminino dos profissionais vai se modificando à medida que se caminha da educação infantil para o ensino médio e para a educação profissional.

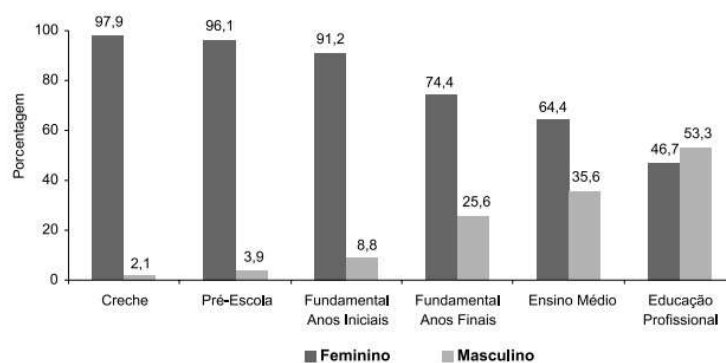


Gráfico 1 – Professores das Etapas da Educação Básica segundo o Sexo – Brasil – 2007
Fonte: MEC/Inep/Deed

Estudo exploratório sobre o professor brasileiro
Com base nos resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007

Fonte: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/estudoprofessor.pdf>

Segundo Ricardo Luis Coltro Antunes, (2009, p. 108)

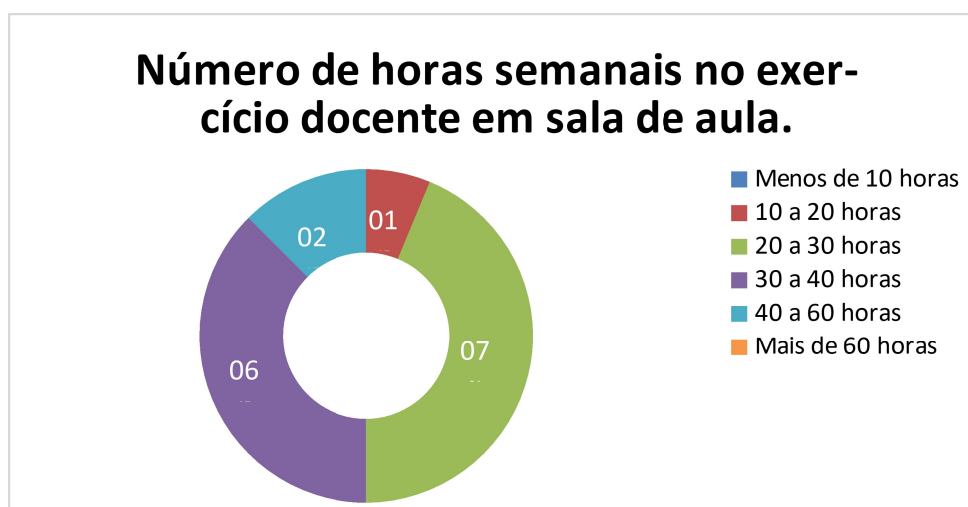
Ao trabalho feminino acrescenta-se outro elemento decisivo, quando se tematiza a questão do gênero no trabalho, o articulando, com as questões de classe. A mulher trabalhadora, em geral, realiza sua atividade de trabalho duplamente, dentro e fora de casa. (...). No universo da vida privada, ela consome horas decisivas no trabalho doméstico, com o que se criam as condições indispensáveis para a reprodução da força de trabalho de seus maridos, filhos/as e de si própria. Reforçando a importante contribuição da mulher no desempenho de suas atividades.

Pelo número de horas que as professoras que participaram da pesquisa, relatam que dedicaram ao exercício da atuação docente, comparadas as horas para as atividades de lazer e família, também apresentaram em sua jornada dificuldade em acompanhar seus filhos. Em situações típicas, antes da pandemia, como homenagens e apresentações na escola, as mães destinavam sua atenção ao desempenho do trabalho e mesmo estando durante o período de

atividades remotas em espaço comum com a família, o envolvimento com as tarefas docente, dificulta o acompanhamento das demandas dos filhos.

Sendo que dos dados coletados na análise do tempo dedicado ao exercício docente, a grande maioria das docentes trabalha de 20 a 30 horas na semana, sendo que 06 (seis) dos pesquisados estão trabalhando em 2 (duas) ou mais instituições de ensino, atendendo de 18 à 481 alunos.

Gráfico 2 – Número de docentes e o desempenho do número de horas semanais em sala de aula.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora.

Para elucidar a regulação temporal da necessidade de se estabelecer um período para o exercício profissional Ricardo Luis Coltro Antunes (2009, p. 175) traz que:

Nas civilizações da Antiguidade, a sociedade não tinha a mesma necessidade de medir o tempo que os Estados da Era Moderna, para não falar das sociedades industrializadas de hoje. Em numerosas sociedades da Era Moderna, surgiu no indivíduo (...) um fenômeno complexo de autorregulação e de sensibilização em relação ao tempo. Nessas sociedades, o tempo exerce de fora para dentro, sob a forma de relógios, calendários e outras tabelas de horários, uma coerção que se presta eminentemente para suscitar o desenvolvimento de uma autodisciplina nos indivíduos.

Com uma média de idade de 40 a 50 anos, os docentes estão desempenhando suas atividades no magistério em um período de 10 a 15 anos, havendo profissionais com mais de 25 anos de carreira.

5. O GESTOR DO TEMPO, IDEIAS E IDEAIS

O gestor, também é um profissional da educação exaurido de atribuições para dar suporte às estruturas que constituem uma instituição, um sujeito de formação, historicidade e identidade diante do grupo, aqui representado por duas mulheres e um homem, todos acima de cinquenta anos de idade, sendo funcionários efetivos da rede pública do estado do Rio Grande do Sul, com mais de 25 anos de atuação no magistério, trabalhando na média de trinta a sessenta horas por semana, neste e em outros educandários.

No diálogo, propriamente dito, diretores, supervisores e orientadores educacionais buscam, através do trabalho em equipe, aprimorar e constituir bases formativas e de identidade para a escola. Nas trocas, a utopia, passo que antecede a tentativa de alcançar um objetivo, buscam os gestores, desenhar o ideal de trabalho e amparar os docentes diante dos seus direitos de trabalho.

Para uma instituição de ensino de gestão participativa José Carlos Libâneo delinea que: “a ação leva à uma busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos, para consenso de normas e atitudes comuns, viabilizando a organização do trabalho escolar”. Características que foram apresentadas no resultado da fala dos gestores participantes da pesquisa realizando a intenção de diálogo e escuta para atender às necessidades de organização do tempo dos docentes, levando em consideração a carga horária de cada um(a) em consonância com a matriz curricular do curso, possibilitando, desta forma a prática de gestão cooperativa e solidária.

Quando questionado aos gestores quais as principais dificuldades na alocação do horário das aulas, foi relatado que ao ter dificuldade de conseguir organizar o horário do docente para não vir a ser concomitante com outra escola que o mesmo professor atende, os gestores se dispuseram ao diálogo para ajustes com os docentes e com outras instituições, ampliando a rede de atendimento e compartilhando das demandas do seu espaço, traçando um processo flexível e que exige conhecer os profissionais da escola, tornando-se necessário, a cada ano letivo que o gestor redimensione os horários buscando contemplar as necessidades de todos de forma igualitária. A escola também se utiliza de ferramenta tecnológica para auxílio à gestão, na elaboração dos horários e distribuição dos períodos, disponibilizando carga horária dos professores, disciplinas e turmas. O programa Urânia, onde os gestores lançam a carga horária, dias disponíveis e turmas de cada docente, aponta de forma equivalente e com equidade, as possibilidades das escalas para atendimento aos alunos.

A solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos feia e menos arestosa, em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância. A aprendizagem da assunção do sujeito é incompatível com o treinamento pragmático ou com o elitismo autoritário dos que se pensam donos da verdade e do saber articulado. (FREIRE, 1996, p. 19)

Na expressão de Freire, e o fomento para construção de um espaço de troca, de sujeitos protagonistas de vida, se pode alimentar o ideal de valorização da pessoa e sua conjuntura, fazendo o possível para a enxergar de forma integral, aonde cada um pode compartilhar de suas necessidades que espelham características organizacionais que se entrelaçam e refletem no aproveitamento do desenvolvimento das atividades pedagógicas ao compartilhar a liderança pela participação coletiva, possibilitando fluência de ações e não apenas determinações unilaterais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao contexto apresentado, a ressalva de todos os envolvidos estarem podendo, com a saúde e vidas preservadas, construir e efetivar a aprendizagem através do ensino remoto, mesmo sob todas as dificuldades, coube aos comprometidos no processo educacional somarem esforços para refletir sobre as estratégias pedagógicas mais adequadas às diferentes realidades, para que os impactos e consequências da pandemia viessem a ser minimizados, realizando neste período aulas síncronas e assíncronas, atividades impressas, entre outros.

Os docentes dedicaram seu tempo, usufruindo e disponibilizando de seus recursos, mantendo a atenção para as necessidades de seus alunos e atendendo à sua própria família concomitantemente a atuação pedagógica. A pesquisa também pode apontar a prevalência do sexo feminino na atuação docente e conseqüentemente, também frente a gestão da escola.

Os gestores buscaram assegurar o desenvolvimento do trabalho dos professores ofertando a distribuição de suas horas conforme a carga horária individual, respeitando a matriz curricular, com alguns não se sentindo totalmente preparados para a organização dos horários e atendimento às demandas educativas com o ensino remoto, buscando estratégias para organização do tempo ao atendimento do ensino, ofertando aos profissionais a realização

de aulas síncronas, assíncronas e entrega de material físico para os alunos, possibilitando o diálogo quando necessário o ajuste para o atendimento às especificidades individuais.

Sendo necessário aprimorar o conhecimento e ampliar a valorização pelo desempenho e envolvimento dos educadores no exercício da profissão.

7. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo Luis Coltro, **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho** - [2.ed., 10.reimpr. rev. e ampl.]. - São Paulo, SP: Boitempo, 2009

BARTNIK, Helena Leomir de Souza, **Gestão educacional**, Curitiba: InterSaberes, 2012
FREIRE, Paulo, **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa** – São Paulo: Paz e Terra, 1996

CORONAVÍRUS, Brasil. Ministério da Educação. (2020). **Coronavírus: monitoramento nas instituições de ensino**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/coronavirus/>>. Acesso em: 07 de novembro de 2021.

ENSINO REMOTO, disponível em:
<https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8153/7109>. Acesso em: 07 de novembro de 2021.

GÊNERO NA EDUCAÇÃO, disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/estudoprofessor.pdf>, Acesso em: 25 de outubro de 2021 às 20h34min.

HORA ATIVIDADE, disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10241-estudo-sobre-lei-piso-salarial&Itemid=30192, Acesso em 15 de novembro de 2021, às 22h43min

LIBÂNEO, José Carlos, **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, 6 ed., São Paulo: Heccus Editora, 2015

LÜCK, Heloísa, **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**, 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

PEREIRA, Potiguára Acácio, **O que é pesquisa em educação?**, São Paulo: Paulus, 2005

TERZI, Cleide do Amaral, **Sala de aula: quando eu entro e fecho a porta... quando eu entro e abro a porta/** Cleide do Amaral Terzi, João Carlos Martins e Lucilla da Silveira Leite Pimentel. RJ: Wak Editora, 2018