FORMAÇÃO DE GESTORES E A ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS E DIRETORIAS REGIONAIS DE ENSINO

Maria de Lourdes Rocha
Assessora Técnica na Coordenadoria de Gestão da Educação Básica
Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
mlourdesrocha@yahoo.com

Resumo

Este artigo relata uma experiência de formação de gestores, em desenvolvimento na Secretaria de Estado da Educação São Paulo (SEE/SP), fundamentada na concepção de educação como direito, e referenciada em demandas específicas desse sistema de ensino e no entendimento da importância de uma gestão pedagógica com foco na organização de um ensino que propicie a aprendizagem do aluno.

Sua relevância decorre, sobretudo, da ênfase dada à organização da gestão pedagógica nas diretorias regionais de ensino e escolas, por caracterizar-se como processo de formação continuada em serviço, presencial e descentralizado, e por ter como foco a ação-reflexão-ação de práticas de gestão.

Palavras-chave: formação continuada, práticas de gestão e gestão pedagógica.

Introdução

A Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE/SP) constitui-se no maior sistema de ensino brasileiro responsável pela oferta de dois níveis da educação básica: ensino fundamental e ensino médio. Organiza-se em uma estrutura formal e burocrática, abrange extensa área geográfica, estendendo-se por todo Estado de São Paulo, e responde pelo atendimento aproximado de quatro milhões de alunos, matriculados em 5.334 escolas, agrupadas em 91 diretorias regionais de ensino[1], com a atuação de cerca de 230 mil professores e 20 mil gestores, além de funcionários administrativos. Apesar desses números, são frequentes as solicitações de escolas e diretorias de ensino relativas

[1] A diretoria regional de ensino permanece como a instância regional e a mais próxima da escola, dentro da nova estrutura formal da SEE/SP em implantação desde janeiro de 2012, conforme estabelece o Decreto Estadual nº 57.141, de 18 de julho de 2011.

à falta de funcionários administrativos e de professores, especialmente para algumas disciplinas do currículo, como Física, Química e Geografia.

A complexidade deste sistema decorre, entre outros condicionantes, da pluralidade dos contextos econômicos, sociais e organizacionais das escolas, da sua estrutura formal e hierárquica, da sua extensão geográfica, dos dados quantitativos pertinentes ao atendimento do alunado, do seu campo de atuação, principalmente se considerados o direito de todos brasileiros à educação básica e a responsabilidade do Estado pela oferta de um ensino público de qualidade, o que implica no redirecionamento de um processo histórico, sobretudo político, marcado pela garantia de educação escolar como privilégio de poucos segmentos sociais, em geral dos mais afortunados.

No Brasil, a luta pelo direito à educação escolar emerge com o advento do regime republicano, ganhando visibilidade crescente desde a primeira metade do século passado. De acordo com Azanha (1987), os esforços da democratização do ensino no Estado de São Paulo são expressos na luta pela expansão das oportunidades de acesso à escola e pela qualidade do processo pedagógico, tratando, muitas vezes, dicotomicamente as dimensões quantitativas e qualitativas da educação escolar. Entre outros esforços, o autor cita: a Reforma Sampaio Dória (1920), o Manifesto dos Pioneiros (1932), a Luta pela escola pública (1948-1961), a expansão da matrícula no ensino ginasial (1968-70): uns pertinentes à ampliação do acesso à escola, como a Reforma de Sampaio Dória e a expansão das matrículas no ensino ginasial, outros destacam as práticas pedagógicas, como a renovação dos Ginásios Vocacionais, nos anos 60.

São esforços que indicam a continuidade da luta pelo direito de todos brasileiros ao acesso a uma educação pública de qualidade. São de natureza política, embora alguns estejam representados por meio de argumentos pedagógicos ou administrativos. Direcionam-se à superação de condições adversas ao acesso à escola e à oferta de um ensino centrado na aprendizagem de todos os alunos, conforme proposto no projeto educacional expresso na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Vale ressaltar que ainda hoje é significativo o

distanciamento entre a educação formal expressa nas leis e a educação real em desenvolvimento nas escolas, sobretudo nas públicas que oferecem a educação básica, situação denunciada por Anísio Teixeira em meados do século passado.

Considerando os desafios da educação nacional e os próprios do sistema de ensino público estadual paulista, a Coordenadoria de Gestão da Educação Básica, órgão central da SEE/SP, vem desenvolvendo, juntamente com as diretorias de ensino e escolas, processo de formação de gestores, iniciado em 2011, com ênfase na apreensão e análise de práticas de gestão vigentes nas diferentes instâncias desse sistema, com vistas à proposição de ações direcionadas à organização pedagógica nas diretorias de ensino e escolas. É um processo que busca superar práticas centradas em questões meramente procedimentais ou burocráticas, em geral decorrentes mais de exigências formais implicadas na organização dos níveis intermediários e centrais do sistema do que da realidade das escolas.

Em direção inversa, o objeto deste relato de experiência prioriza a análise e proposição de práticas de uma gestão com ênfase nas questões de natureza pedagógica, o que tem exigido estudos da legislação educacional e de teorias, entendidas como recursos que podem contribuir para a análise e compreensão de acontecimentos cotidianos da gestão nas diretorias de ensino ou escolas. Busca-se compreender os condicionantes do contexto da ação gestora, entre outros as concepções subjacentes às suas práticas, por entender que sua atuação expressa uma cultura organizacional imbricada numa cultura que transcende o espaço físico delimitado das escolas.

O objetivo desta formação é apreender possibilidades para uma atuação centrada na superação de entraves à aprendizagem dos alunos. É consolidar um processo de formação de gestores que se desenvolve por meio de encontros presenciais, descentralizados regionalmente e se caracterizam como um processo contínuo, com vistas à construção/reconstrução do pedagógico nas diretorias de ensino e escolas. Pedagógico tem, nesta experiência, um significado político, na media em que expressa espaço de ação que, enquanto agir, exige tomada de decisões pertinentes à organização de um ensino centrado na aprendizagem.

Esta formação se orienta por uma concepção de gestão democrática da escola compreendida, de um lado, como valor associado à ideia de justiça fundamentada no princípio da equidade; de outro lado, como processo participativo de gestores e professores. O significado de valor neste relato apoia-se nas contribuições Heller (1985, p.4 e 5) é:

> "Tudo o que faz parte do ser genérico do homem, direta ou indiretamente, para a explicitação desse ser genérico (...) tudo aquilo que, em qualquer das esferas e em relação à situação de cada momento, contribua para o enriquecimento daqueles componentes essenciais (...) que contribua para a realização gradual e contínua das possibilidades imanentes à humanidade, ao gênero humano [...]."

Considera-se que a gestão que está em consonância com uma concepção de educação como direito de todos é a democrática, por contribuir para "a realização gradual e contínua das possibilidades" educacionais para todos os alunos. Assim, contrariamente a ideia meramente instrumental e tecnicista das práticas educativas, a formação continuada de gestores apresentada neste relato apoia-se em experiências e teorias comprometidas com uma educação escolar voltada à promoção de aprendizagens que propiciem o desenvolvimento do aluno e seu preparo para a cidadania.

O propósito deste relato não é apresentar um inventario completo e uma análise exaustiva da experiência, mas traz aspectos relevantes para melhor elucidar o processo em desenvolvimento, em especial aqueles que podem tornar esse processo significativo aos participantes, entendendo que a ideia de significação implica conquista, como um processo, gradativo e cumulativo, de compreensão do seu campo de ação pedagógica. Essa ideia está referenciada nas contribuições Bettelheim (1980, 11-28):

> "Se esperamos viver não só cada momento, mas ter uma verdadeira consciência de nossa existência, nossa maior necessidade e mais difícil realização será encontrar um significado em nossas vidas [...] Uma compreensão do significado de nossa própria vida não é subitamente adquirida numa certa idade [...] Essa realização é o resultado final de um longo desenvolvimento [...]."

Nessa perspectiva, o processo de significação de experiência passa pela subjetividade do sujeito e é marcada pelos condicionantes decorrentes de sua posição no espaço e tempo da experiência vivida.

Desenvolvimento

No primeiro semestre de 2011, foi discutido com os 91 dirigentes regionais de ensino as premissas mais gerais e a definição de aspectos específicos e operacionais implicados na elaboração de um plano de formação de gestores que atuam nas diretorias de ensino e escola. Uma formação por meio de orientações técnicas sistematizadas, presenciais e descentralizadas, caracterizando-se como um processo a ser desenvolvido durante o ano letivo.

Para a realização dos encontros presenciais e descentralizados foram organizados 27 Núcleos de Formação espalhados pelas diferentes regiões do Estado e constituídos de duas a sete diretorias de ensino, configurando-se como espaço de formação de 27 Grupos de Referência, de 25 a 30 gestores: supervisores que atuam nas diretorias de ensino e diretores e professores coordenadores que atuam nas escolas e um integrante da equipe de gestão situada em dos Centros que compõem a Coordenadoria de Gestão da Educação Básica, órgão central da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. Cumpre ainda destacar que a representatividade dos gestores que atuam nas escolas seria igual ou maior dos que atuam nas diretorias.

Outro aspecto contemplado na proposta inicial contempla é a parceria com universidade local, por meio da participação de um professor universitário nos Grupos de Referência, docente e pesquisador na área de gestão educacional e escolar. Mas, essa parceria não se efetivou até momento em razão de entraves de ordem política e administrativa.

A partir de agosto/2011, cada um dos 27 Grupos de Referência iniciou a discussão e construção de uma proposta de trabalho a ser desenvolvida em encontros quinzenais de oito horas. O ponto de partida foi um levantamento de expectativas e dificuldades relativas à atuação pedagógica dos gestores em seus respectivos espaços de trabalho. Desse primeiro levantamento apreenderam concepções e temas que presentes em suas expectativas, conquistas e dificuldades. A seguir, organizaram seu plano de ação focando análises, discussão e socialização de reflexões experiências de gestão vivenciadas nas diretorias e escolas e nos estudos de temas selecionados pelo Grupo.

Este processo tem exigido, desde o início, uma aproximação e aprofundamento das relações de trabalho entre os integrantes dos Grupos de Referência, oriundos das diretorias de ensino, escolas e da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica. Essa aproximação tem propiciado um acompanhamento do processo e seu impacto nas diretorias de ensino e escolas. Pode-se afirmar que no contexto institucional da SEE/SP, esse processo se caracteriza como transgressor na medida em que faz um caminho inverso ao da formação centrada na multiplicação de propostas de órgãos centrais, geralmente realizada por meio de cursos fechados e oferecidos na modalidade à distância ou por meio de orientações técnicas centralizadas, pontuais e com foco na exposição de fundamentos teóricos e instruções procedimentais. Grosso modo, esse modelo, mesmo quando organizado a partir de demandas reais do sistema, dificulta o acompanhamento ou avaliação do impacto das ações de formação nas escolas e diretorias regionais de ensino.

Não tem sido fácil a discussão, desenvolvimento e consolidação de um processo de formação que: envolve relações de trabalho face-a-face; parte do levantamento de expectativas e dificuldades de efetivação da gestão pedagógica nas diretorias de ensino e escolas e de estudos de temas apreendidos dessas dificuldades; se apoia numa metodologia que implica a participação dos gestores na organização dos encontros; promove análise de práticas de gestão e propõe práticas de gestão centradas na ação pedagógica nos locais de trabalho. As dificuldades se agravam pelo fato de essa experiência estar situada em um complexo contexto organizacional que tem exigido dos gestores, historicamente, tarefas de natureza mais procedimentais, como as ligadas à rotina administrativa, ao monitoramento e ao controle de implantação de programas e projetos educativos.

Cabe esclarecer que este trabalho não se apoia numa visão dicotômica entre pedagógico e administrativo; ambos são entendidos como dimensões do processo educativo, expressando espaços de ação dos gestores, o que requer tomada de decisão, acrescentando que também uma dimensão política, enquanto espaço de ação.

Em 2012, verifica-se o aumento do número de participantes nos Grupos de Referência, com a integração dos 91 diretores dos núcleos pedagógicos das diretorias e a ampliação de ação de formação de gestores, com o início de encontros presenciais e sistemáticos com dirigentes regionais de ensino, que prioriza também a análise de práticas de gestão e da organização pedagógica nas diretorias e escolas. Até o momento, esses encontros foram realizados de forma centralizada, em espaços da sede da Secretaria de Estado da Educação, situada no centro cidade de São Paulo.

A formação de gestores que integram os Grupos de Referência não se restringe aos encontros realizados nos Núcleos de Formação, quinzenais em 2011 e mensais em 2012. Estende-se às diretorias de ensino na medida em que esses gestores participam de ações de formação nas diretorias e escolas. Estende também aos encontros centralizados, na sede da SEE, com os representantes dos Grupos de Referência. Os encontros centralizados não estão previstos na proposta inicial, mas vem sendo realizados, desde setembro de 2011, em razão de dificuldades operacionais dos encontros descentralizados, principalmente da participação do gestor que integra a equipe de gestão da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica.

A escolha metodológica para conduzir esse processo recai sobre a pesquisa-ação, principalmente em razão do seu reconhecido impacto na formação de educador e na formulação de políticas públicas da educação, como aponta Pimenta (2005, p.523): a pesquisa-ação

> "tem por pressuposto que os sujeitos que nela se envolvem compõem um grupo com objetivos e metas comuns, interessados em um problema que emerge num dado contexto no qual atuam desempenhando papéis diversos: pesquisadores universitários e pesquisadores (professores no caso escolar). Constatado o problema, o papel do pesquisador universitário consiste em ajudar o grupo a problematizá-lo, ou seja, a situá-lo em um contexto teórico mais amplo e assim possibilitar a ampliação da consciência dos envolvidos, com vistas a planejar as formas de transformações das ações dos sujeitos e das práticas institucionais".

Coerentes com essa referência metodológica, as ações desenvolvidas durante os encontros centralizados e descentralizados têm partido de experiências de gestão vivenciadas nas diretorias de ensino e escolas; são submetidas a análises e discussões, num movimento dialógico e colaborativo dos gestores sobre o fazer e o pensar, a prática

e a teoria, em suma a ação-reflexão-ação pertinente a uma gestão pedagógica com foco na organização e desenvolvimento do currículo na escola, principalmente na sala de aula. Em geral, esse processo tem propiciado exercícios de análise e reflexão das ações gestoras, curriculares, da estrutura didática, da organização do sistema de ensino, das relações interpessoais e de trabalho, além de promover reflexões sobre possibilidades e proposição de práticas educativas colaborativas entre gestores e professores.

Este processo apoia-se numa concepção de educadores, professores e gestores, como sujeitos criativos e reflexivos que constroem uma trajetória profissional, individual e coletiva. Entendendo-se também que as questões que permeiam o fazer do gestor escolar devem expressar uma intenção, que só se efetiva na ação e a partir da ação dos sujeitos envolvidos. Portanto, saber o que fazer e como fazer educação nas escolas tem seu sentido vinculado ao para quê fazer.

Outra ideia subjacente ao processo refere-se à ação educativa entendida como ação coletiva, atuação conjunta e solidária dos sujeitos envolvidos por um mesmo objetivo: a promoção da aprendizagem de todos os alunos. Ação que implica um fazer partilhado entre alunos, professores e gestores, referenciado em concepções que possam propiciar maior compreensão de escola como espaço de prática social situada e ética, cujas decisões traduzem intencionalidade, rompendo-se, assim, com uma concepção instrumental do trabalho escolar, ou seja, como mero campo de gerenciamento de técnicas e procedimentos de ensino.

Esta formação continuada tem propiciado estudos teóricos, de contextos político-institucionais e vem se configurando com um direcionamento crítico por ter compromisso com pesquisas e estudos de práticas de gestão nas escolas, diretorias, nos núcleos de formação e em outros espaços da SEE/SP. Considera-se que, se consolidado esse processo, pode contribuir para a criação de condições propícias à ampliação e efetivação de práticas de gestão pedagógica com foco na organização de um ensino centrado na aprendizagem do aluno.

Em síntese, este artigo apresenta um relato de formação de gestores, em desenvolvendo desde 2011, centrado em análise de práticas de gestão, estudos, pesquisa e proposição

de gestão pedagógica centrada na aprendizagem do aluno. É um processo que pressupõe a correlação entre a organização pedagógico-administrativa das escolas e das práticas docentes e de gestão. Tem se caracterizado como um processo referenciado em práticas, teorias e textos legais sobre educação. Parte de questões cotidianas, problemas e dificuldades que afetam a atuação do gestor, com vistas ao desenvolvimento de práticas educativas democráticas, inclusiva e participativa, direcionadas à construção de condições pedagógicas adequadas à aprendizagem do aluno. Desenvolve-se como uma construção coletiva dos integrantes dos Grupos de Referência e tem percorrido um caminho inverso de uma formação fechada em cursos, na forma de multiplicação de proposta de órgãos centrais nas diretorias de ensino e escolas.

Conclusões

As colocações, a seguir, indicam evidências de movimentos que expressam ora conquistas ou avanços, ora entraves à consolidação de um processo de formação de gestores apoiado na concepção de gestão democrática da educação, entendida como possibilidade de se fazer uma educação inclusiva, conduzida por um processo que implica a participação de gestores como um dos sujeitos da ação educativa e não como simples executores ou tarefeiros burocráticos. São considerações sem pretensão de serem conclusivas, em razão do curto tempo de desenvolvimento, pois a experiência relatada reflete um processo que teve início, em 2011, com a elaboração de um plano de formação de gestores, discutido com dirigentes regionais de ensino e equipe de gestão, hoje integrada a um dos centros da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica. Acrescenta-se ainda que os encontros dos Grupos de Referência só tiveram início em agosto de 2011.

Entende-se que um ano de encontros sistemáticos é um tempo curto para a consolidação de um processo que implica revisão de parâmetros predominantes sobre formação continuada de educadores que atuam neste sistema de ensino, como: cursos à distância, orientações técnicas situadas e centralizadas, a escassez de ações de acompanhamento e de avaliação dos impactos nos locais de trabalho dos gestores, ações de multiplicação de propostas gestadas em órgão centrais da SEE. Ao contrário da predominância desse modelo, este relato apresenta uma experiência que vem se configurando como um

processo de formação centrado na reflexão sobre práticas educativas, compreendidas como um campo de conhecimento e não de aplicação de teorias.

São muitas e diversas as dificuldades a serem superada, entre outras a compreensão da efetiva relação dialética entre práticas e teorias. Considera-se que se compreendida essa relação, os gestores terão mais liberdade de proposições de práticas genuinamente voltadas à superação de dificuldades de cada escola e diretoria de ensino. Mas, talvez a maior dificuldade para os gestores participantes desta formação, sobretudo em razão da complexidade e tamanho deste sistema de ensino, seja "uma compreensão humana intersubjetiva que comporta um conhecimento de sujeito a sujeito, que vai além da compreensão intelectual ou objetiva, da explicação", como afirma Morin (2001, p.95-95) sobre o significado de compreensão.

Os dados numéricos apresentados expressam informações pertinentes à complexidade e dimensão do contexto organizacional e extensão deste processo formativo, sobretudo se considerados os 20 mil gestores, aproximadamente, que atuam nas escolas e diretorias de ensino. No segundo semestre de 2011, participaram dos encontros mensais nos Núcleos de Formação cerca de 800 gestores integrantes dos Grupos de Referência e 80 representantes desses Grupos nos encontros centralizados. Os números indicam a participação das 91 diretorias de ensino e uma pequena parcela das 5.334 escolas.

Os números permaneceram praticamente os mesmos durante o semestre, registrando-se pequena movimentação em termos de desistência ou substituição de gestores. Pelas informações e relatos apresentados nos Grupos de Referência sobre a formação de gestores nas diretorias de ensino e escolas, pelo menos os 800 gestores têm participado da organização de processos formativos nos seus espaços de atuação e a partir de demandas locais.

Em relação a 2012, não foi possível o acesso a esses dados até o momento de elaboração deste relato. Julho é o período de sistematização da avaliação das ações de formação desenvolvidas no primeiro semestre. Mas, pelo exposto na parte anterior, cabe ressaltar que 91 diretores dos núcleos pedagógicos das diretorias de ensino integraram os Grupos de Referência, participando dos encontros nos Núcleos de Formação, e 91 dirigentes regionais de ensino iniciaram um processo de formação por meio de

encontros centralizados, com foco na organização pedagógica nas diretorias de ensino e escolas, a partir de suas demandas.

Quanto às horas de trabalho, em 2011 foram realizados oito encontros de 8 horas em cada Núcleo de Formação e três encontros centralizados de 16 horas cada. Em 2012, foram realizados três encontros descentralizados de 8 horas cada um; um encontro centralizado de 8 horas com aproximadamente 800 gestores integrantes dos Grupos de Referência e 91 dirigentes regionais de ensino e um encontro centralizado de 16 horas, com aproximadamente 100 gestores representantes dos Grupos de Referência.

Pela forma de realização, cabe registrar que os encontros presenciais e descentralizados possibilitaram um processo formativo face a face, propiciando o fortalecimento das relações de um trabalho colaborativo entre gestores que atuam nas escolas, diretorias de ensino e nos órgãos centrais da SEE/SP, bem como possibilitando maior visibilidade dos processos formativos de gestores realizados nos três espaços de formação, permitindo à Coordenadoria de Gestão Básica um melhor acompanhamento dos impactos nas diretorias de ensino dos processos formativos dos Grupos de Referência. Abriram também possibilidades de ampliação de relações institucionais e colaborativas entre as diretorias de ensino representadas nos Núcleos de Formação, pela discussão, análise e socialização de experiências de formação de gestores apresentadas e discutidas durante os encontros nesses Núcleos.

Sobre as práticas de gestão nas diretorias de ensino, até o momento temos registrado relatos de natureza descritiva com algumas iniciativas de análise e sistematização. Essas análises e a organização de trabalho pedagógico nas diretorias, integrando supervisores de ensino e professores coordenadores do núcleo pedagógico, constituem o principal objetivo das ações desenvolvidas propostas para 2012. Neste momento, em processo de avaliação as desenvolvidas durante o primeiro semestre.

Outro aspecto que merece atenção são os movimentos dos Grupos de Gestão direcionados a estudos de temas selecionados pelo próprio grupo. Antes da avaliação das ações em julho, foram observados sinais indicando que em algumas diretorias de ensino esses estudos têm se limitado a próprio Grupo, invertendo a prioridade do processo: apreensão e análise de práticas de gestão apoiados em ideias e teorias sobre

contexto educacional e outros condicionantes das práticas educativas, em especial de gestão. Este é outro desafio a ser retomado no segundo semestre deste ano letivo.

Referências Bibliográficas

ARENDT, Hannah. A condição Humana. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

AZANHA, José Mário Pires. Educação: alguns escritos, São Paulo: Editora Nacional, 1987.

BETTELHEIM, Bruno. A Psicanálise dos Contos de Fada. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1980.

CHAUI, Marilene. Cultura e Democracia; o discurso competente e outras falas. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1993.

DIONNE, Hugues. A pesquisa-ação para o desenvolvimento local. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

EDUCAÇÃO & SOCIEDADE. Formação de Profissionais da Educação: políticas e tendências. 2ª ed. CEDES, número 68, 2000.

GANZELI, Pedro (Org.). Reinventando a escola pública por nós mesmos. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação. São Paulo: Cortez, 1999.

GENTILI, Pablo. Qual educação para qual cidadania? Reflexões sobre a formação do sujeito democrático, in Utopia e democracia na educação cidadão, organizado por José Clovis de Azevedo [et.al]. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/Secretaria Municipal de Educação, 2000

LIMA. Licínio C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2011.

LYRA, Roberto Filho. O que é direito. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

LÜCK, Heloisa [et.al]. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MORIN, Edgar**.** Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido. Pesquisa-ação-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n.3, p. 521-539, set/dez.2005, p. 523.

SACRISTÁN, J. Gimeno. Compreender e transformar o ensino. 4ª ed. Porto Alegre, RS: ArtMed Editora, 2000.

TEIXEIRA, Anísio. Educação é um direito, 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.

_____. Educação no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.