



DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE PROFESSORES EM TRABALHAR COM TURMAS MULTISSERIADAS, NO MUNICÍPIO DE TEFÉ/AM

RESUMO

O artigo apresenta os desafios e perspectiva de professores em trabalhar com turmas multisseriadas do primeiro segmento do Ensino Fundamental no município de Tefé. O foco da pesquisa foi investigar os desafios dos professores em trabalhar com salas Multisseriadas. Tendo como objetivo específico apresentar as expectativas dos professores/as de classes Multisseriadas com relação ao Projeto Amazonas Sustentável. Para tanto, estruturamos um panorama do perfil desses professores/as. Visando compreender os desafios e perspectivas desses professores ao atuarem com turmas multisseriadas. Os dados desta pesquisa foram levantados e registrados por meio de questionários aplicado com 140 professores/as durante o curso de formação do multisseriado, realizado em 2019, com professores que atuaram em escolas do campo no município de Tefé -Amazonas. O estudo revelou que a atuação dos professores em turmas multisseriadas nas escolas do campo pode ser melhorado com formação continuada pensada a partir dos desafios em atuar com turmas multisseriadas.

Silvana Barboza de Souza ¹

Zélia Barroso dos Santos ²

Gil Wemeson Moraes de Lima ³

Virgílio Viana ⁴

Palavras-chave: Professores de turmas Multisseriada, desafios e perspectivas.

INTRODUÇÃO

O texto se insere no eixo de formação de professores com ênfase nos saberes pedagógicos. É o resultado da experiência das formações do Projeto Amazonas Sustentável (PAS), componente Educação no Campo, por meio da iniciativa Floresta Ensina. Esse projeto é desenvolvido em quatro municípios do estado do Amazonas pela Fundação Amazonas Sustentável em parceria com a Petrobras.

A formação do Projeto Amazonas Sustentável tem como público alvo professores/as do primeiro segmento do Ensino Fundamental, que trabalham nas escolas com turmas

¹ Graduada pelo Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas – UFAM e Especialista em Gestão Educacional com ênfase em Administração, Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar.
silvana.souza@fas-amazonas.br

² Graduada pelo Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas - UFAM, e Especialista em Educação do campo e Práticas Pedagógicas na Universidade Federal do Amazonas- UFAM.
zelia.santos@fas-amazonas.br

³ Graduado pelo Curso Superior em Gestão Ambiental do Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas.
gil.lima@fas-amazonas.org

⁴



Multisseriadas. O campo do Amazonas, é caracterizado por águas, terras e florestas, nesse território existem formas de coexistência diversificada, que se apresentam a partir de diversas culturas, identidades e tradições. Desse modo, a formação de professores/as precisa dialogar com essa realidade amazônica, traçada pela subida e descidas das águas. Sabendo que as escolas do campo possuem características específicas da Amazônia. O Projeto Amazonas Sustentável, discute a formação dos professores a partir das relações estabelecidas no âmbito da realidade do sujeito.

Nesse contexto, este artigo tem por objetivo geral investigar os desafios dos professores em trabalhar com salas Multisseriadas. Tendo como objetivo específico apresentar as expectativas dos professores/as de turmas Multisseriadas com relação ao Projeto Amazonas Sustentável. Para tanto, estruturamos um panorama do perfil desses professores/as. Como metodologia, utilizamos a pesquisa bibliográfica para potencializar a análise dos dados da pesquisa de campo. Os dados foram analisados a partir da Análise Textual Discursiva; como resultado, concluímos que a formação dos professores/as das escolas Multisseriadas não dialoga com a realidade do campo do Amazonas, pois, as formações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação do município de Tefé, oferecida a esses professores/as não está orientada na perspectiva da seriação. Os desafios enfrentados por professores/as das escolas Multisseriadas, vai desde a formação continuada ao transporte que serão destacados no texto.

METODOLOGIA

O Projeto Amazonas Sustentável é realizado em quatro municípios do Amazonas, que são: Tefé, Coari, Marã e Uarini. As formações desse projeto ocorrem a partir da interdisciplinaridade. Três formadores realizam as formações com os professores das escolas Multisseriadas, os recursos para a efetivação do projeto, são provenientes da parceria entre a Fundação Amazonas Sustentável e a Petrobras. A logística no que se refere a organização dos espaços da formação é de responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tefé.

Essas formações ocorrem em dois tempos, tempo formação e o tempo comunidade. O tempo de formação, é referente ao período que os professores/as trabalham nas escolas Multisseriadas e participam das formações do Projeto Amazonas Sustentável; o tempo comunidade, corresponde ao período que os professores/as das escolas Multisseriadas desenvolvem suas pesquisas nas comunidades.



Esse texto, é o resultado das experiências de três formadoras do Projeto Amazonas Sustentável, que por meio da pesquisa, foi possível observar os saberes pedagógicos de professores que atuam nas escolas Multisseriadas. É importante registrar, que a formação na perspectiva do projeto, é dialética, os formadores, ao mesmo tempo, que estão nos municípios, atuando, formam-se, adquirindo experiência e ressignificando suas concepções e práticas.

As formações do Projeto Amazonas Sustentável, iniciaram no município de Tefé no primeiro semestre do ano de 2019. A Secretaria Municipal de Educação/SEMED, aderiu ao projeto e cento e quarenta professores/as participaram das formações. Esses professores eram oriundos das comunidades ribeirinhas e das comunidades indígenas do município, diversas etnias foram identificadas, dentre os quais, estão: os Kokamas, Miranha e Ticuna.

A presença das mulheres é predominante na função de professoras no campo de Tefé, e a maioria dos professores/as não são moradores das comunidades onde trabalham. A seleção para ocupar essa função, ocorre por meio de processo seletivo; por consequência, a rotatividade dos professores é grande; e a permanência muitas vezes, depende de questões políticas. Muitos desses/as professores/as desempenham outras funções, são trabalhadores do campo que desenvolvem atividades na agricultura, pesca e extrativismo. É importante considerar que, de cento e quarenta, 43% concluíram o Ensino Superior por meio do Curso Normal Superior com habilitação para o primeiro segmento do Ensino Fundamental pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA), 29% são formados em Pedagogia e 21% tem outros cursos e 7% têm o Ensino Médio.

A formação continuada desses/as professores/as ocorre na Sede do município de Tefé. Existe uma coordenação de Educação do Campo na secretaria municipal de Educação do município, entretanto, não existe formação específica para os/as professores que atuam nas escolas Multisseriadas. Esse processo reflete na atuação dos professores em especial na organização dos conteúdos curriculares. Existem 64 escolas Multisseriadas no município de Tefé, a característica dessas escolas, é a de que, estudantes de idades e níveis de aprendizagem distintas que ocupam o mesmo espaço da sala de aula, com único professor/a que ministra todos os componentes curriculares.

Para traçarmos o perfil desses professores/as fizemos um questionário, que foi respondido no período das formações. No qual perguntamos:

- A1). Qual a sua formação acadêmica?
- A2). Qual sua expectativa em relação ao Projeto Amazonas Sustentável?
- A3). Quais os desafios de trabalhar com salas Multisseriadas?



As respostas foram categorizadas e analisadas com a Análise Textual Discursiva.

A1	A2	A3
43% Normal Superior	39% Prática Pedagógica	36% Formação
29% Pedagogia	29% Metodologia	25% Estrutura Física
21% Outras	25% Valorização do Multisseriado	22% Apoio Pedagógico
7% Ensino Médio	7% Educação do Campo	17% Transporte

Fonte: Projeto Amazonas Sustentável

Nota: Elaborada pelos pesquisadores em 2019

As categorias, que mais emergiram, por ordenamento, 93% possui formação acadêmica, 100% dos professores esperavam que o projeto contribuísse na formação profissional e 100% sentem-se desafiados em atuar em turmas multisseriadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Formação acadêmica de professores das escolas multisseriadas do município de Tefé.

De acordo com a pesquisa por meio do Projeto Amazonas Sustentável realizada com 140 professores que atuam em escolas multisseriadas do município de Tefé. Constata-se que a formação acadêmica dos professores das escolas multisseriadas do município é diversificada. A que predomina é a formação do Normal Superior, pois dos 140 professores 43% desses professores possui nível superior por meio do Programa de Formação e Valorização de Profissionais da Educação - PROFORMAR. Um programa desenvolvido pela Universidade do Estado do Amazonas - UEA, implementado pela Universidade do Estado do Amazonas desde 2001, é uma modalidade de ensino a distância que visando melhorar a qualidade do ensino e a formação dos professores leigos, (professores leigos são aqueles que não possuem nível superior) do Estado do Amazonas. Uma política educacional exigida na nova LDB, determina que os profissionais da Educação Básica precisam ter formação em Nível Superior. Em seu texto a LDB determina que:

“A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e



nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal (BRASIL, 1996, art.62).”

De acordo com a LDB a formação dos profissionais da educação em nível superior para atuar na educação básica é de fundamental importância, pois a partir de 2007 não seria permitido atuação de professores sem nível superior. Apesar das exigências da LDB, detectamos que 7% dos professores que atuam nas escolas multisseriadas no município de Tefé, possuem somente o ensino médio e sentem dificuldades ao atuar com turmas multisseriadas.

Mediante a pesquisa identificamos que 29% dos professores que atuam com turmas multisseriadas têm Licenciatura plena em Pedagogia que garante a atuação no primeiro segmento do ensino fundamental, educação Infantil e gestão escolar. E 21% desses professores possui graduação em outros cursos nos quais citam-se: Educação Física, História, Geografia, Química, Biologia, letras e Matemática. Observa-se que a maioria dos professores investigados já atuam em sala de aula há mais de 20 anos, a minoria dos professores está atuando a menos de três anos e possuem somente o ensino médio.

3.2 A expectativa dos professores com relação ao Projeto Amazonas Sustentável

O projeto “Amazonas Sustentável” é uma iniciativa da Fundação Amazonas Sustentável (FAS) em parceria com a Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras), cujo projeto possui 8 (oito) componentes com ações que alcançam o público ribeirinho no Estado do Amazonas. Dentre as ações está o componente de formação de professores/as do Multisseriado, que está programada para acontecer no período de 2 (dois) anos com carga horária de 16h por formação, visando contribuir na formação continuada dos professores que atuam nas escolas do campo com turmas Multisseriadas. Dentre os 62 municípios do estado do Amazonas, foram contemplados com a formação 4 (quatro) municípios sendo os referidos: Coari, Maraã, Tefé e Uarini.

A formação pedagógica do projeto acontece na perspectiva dialética pautado no diálogo para compreensão da realidade, pois a realidade é contraditória ao pensamento dialético. Assim Hegel contextualiza que, “chamamos dialética ao superior movimento racional, no qual tais termos, que aparecem absolutamente separados, transitam um ao outro por si mesmo, por meio do que eles são; e, assim, a pressuposição [de seu estar separados] se suprassumo. (HEGEL, 1993a, p. 136)”



Entende-se que a formação na perspectiva dialética contribui com diferentes formas de discussões partindo de uma ideia central conhecida como tese, na discussão surgem ideias diferentes contrariando a ideia principal, daí temos a chamada antítese. E o diálogo permite chegar a uma síntese que é a conclusão das discussões sobre a ideia principal.

Mediante os questionamentos sobre a expectativa dos professores com relação ao Projeto Amazonas Sustentável, observou-se que 39% dos professores/as esperavam que o projeto contribuiria para o desenvolvimento da prática pedagógica em salas multisseriadas, 29% tinha a expectativa de conhecer novos métodos que se adequem a salas multisseriadas. O método é o caminho da prática pedagógica na aplicação da metodologia para efetivação do processo educativo. Com isso, Araújo (2012, p. 26) argumenta que: “método envolve processos, permitindo-se afirmar que ele deve ser compreendido como um conjunto de processos que se ordenam em vista do ensino e da aprendizagem” Compreende-se que o método e metodologias são de fundamental importância na prática pedagógica dos professores que atuam com turmas multisseriadas, tendo como objetivo alcançar uma aprendizagem significativa.

No entanto, 25% esperava que por meio do projeto os professores/as que atuam em escolas Multisseriada fossem valorizados e 7% tinha como expectativa compreensão sobre a Educação do Campo. A Educação do Campo é luta e conquista de camponeses e Movimentos Sociais, por uma educação pensada a partir das realidade e especificidades dos sujeitos camponeses. Assim, Borges (2016) nos auxilia a compreender que, “a Educação do Campo é uma concepção que nasce das lutas dos trabalhadores e trabalhadoras do campo, por direito público, contrapõe-se à educação rural, oferecida pelo sistema administrativo da educação brasileira, ao longo da história. Por ser um modelo precário de formação aos sujeitos do campo” (BORGES, 2016, p. 1).

Nessa perspectiva, a autora nos fala que a Educação do Campo representa a conquista de camponeses e Movimentos Sociais que lutaram por uma educação diferenciada, que valorizasse os saberes e fazeres que compõem os contextos de vida do campo, voltada para a permanência dos sujeitos no campo. Para alguns professores/as é de suma importância compreender o contexto da Educação do Campo.

3.3. Os desafios dos/as professores/as em escolas Multisseriadas no município de Tefé

A maioria das escolas do campo do município de Tefé são escolas com salas multisseriadas e atuar nessas escolas é desafiador. Para tanto, buscamos por meio da pesquisa



compreender os desafios desses professores/as que atuam nessas escolas. De 140 professores, 36% dos professores falaram da falta dos cursos de formação específica para turmas multisseriadas. Ressalta-se que não há formação específica para Multissérie, o que se tem são metodologias que auxiliam o professor no desenvolvimento da prática pedagógica, pois, a metodologia é um aspecto essencial ao trabalho docente. Em que Cunha (2004, p. 151), afirma que: “Outro aspecto que se entrelaça é a metodologia do professor. Um professor que acredita nas potencialidades do aluno, que está preocupado com sua aprendizagem e com seu nível de satisfação, exerce práticas de sala de aula de acordo com essa posição. E isso é também relação professor-aluno. [...]”.

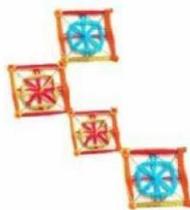
A metodologia que determina os objetivos deve ser traçada de acordo com a realidade dos educandos, precisando está em permanente revisão para obter bons resultados, 25% relataram que a falta de estrutura física das salas de aula interfere no desenvolvimento do processo educativo. O espaço da sala de aula precisa ser visto como lugar onde se constrói uma aprendizagem significativa, em que os educandos se sintam acolhidos na construção do conhecimento.

Diante disso, segundo Collares (2003, p.53) afirma que:

“[...] um espaço de vida no qual se faz história, que é construída a cada dia. É um lugar onde se tomam decisões e se constroem um fazer solidário, no qual todos têm o que aprender e ensinar ao outro. Com isso, o educador precisa fazer com que a sala de aula seja um lugar de aprendizagem prazerosa, trazendo para sala de aula a realidade do educando, para que sintam parte do conhecimento adquirido (2003, p. 53).”

Segundo o autor a sala precisa ser um espaço acolhedor para os estudantes possam criar, imaginar, fantasiar, brincar, um espaço de socialização, 22% responderam que sentem falta do apoio pedagógico nas escolas multisseriadas, como se essas escolas também não fossem importantes. Segundo Hage (2005 p. 2) argumenta que, “escolas multisseriadas se ressentem do apoio que as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação deveriam dispensar às escolas do campo e afirmam ser estas discriminadas em relação às escolas da cidade, que têm prioridade em relação ao acompanhamento pedagógico e formação dos docentes (2005 p. 2).”

De acordo com o autor as escolas multisseriadas não são priorizadas como as escolas da cidade em relação ao acompanhamento pedagógico. Desse modo, os professores/as sentem-se desvalorizados quanto aos professores/as da cidade. E 17% responderam que o transporte escolar prejudica o desempenho dos alunos, pois não é efetivo. Hage (2005 p. 09). “Evidente



diminuição do número de estabelecimentos e matrícula nas escolas multisseriadas pode indicar uma certa relação com a política de nucleação dessas escolas vinculado ao transporte dos alunos para escolas localizadas em comunidades rurais mais populosas (sentido campo-campo) ou para a sede dos municípios (sentido campo-cidade (2005 p.09). ”

Contudo, fica claro a nucleação das escolas multisseriadas, contribui para o aumento de transporte escolar, que na maioria das vezes acabam acarretando novos problemas. Para pensar na nucleação das escolas multisseriadas é necessário uma reflexão sobre que tipo de transporte será ofertado ao público das escolas multisseriadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da pesquisa realizada no município de Tefé – AM, buscamos compreender os desafios e perspectivas de professores em escolas Multisseriadas. Os dados da pesquisa foram registrados por meio de questionário, durante o Curso de Formação do Multisseriado por meio do Projeto Amazonas Sustentável em parceria com a Petrobras e Fundação Amazonas Sustentável – FAS, que ministramos para professores/as atuantes em escolas do Multisseriado no município citado.

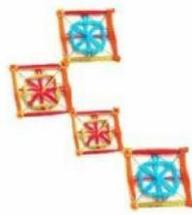
A seguir, apresentaremos alguns dados, acrescidos por nossas considerações. De acordo com os questionários traçamos o perfil dos professores/as das escolas Multisseriadas, detectamos que 93% dos professores/as possuem nível superior e apenas 7% dos professores possui Ensino Médio. Os professores/as que possuem Ensino Médio relataram que a falta de formação dificulta a atuação com turmas Multisseriadas. Observa- que a maioria dos professores/as são da cidade e a rotatividade desses professores/as entre as escolas Multisseriadas é grande, diante disso Hage (2005, p. 10) afirma que: “A rotatividade dos professores que atuam nas escolas do campo pode ser comprovada pelas taxas elevadas de professores temporários atuando nas escolas Multisseriadas (2005). ” Percebe-se que com a rotatividade fica difícil os professores/as se reconhecerem como professor do campo, pois não criam vínculos com escola e comunidade. Com isso, a maioria desses professores esperam ansiosamente pela oportunidade de serem lotados nas escolas da cidade.



Quanto a expectativa em relação ao projeto, a maioria dos professores/as esperava conhecer métodos que os auxiliassem no desenvolvimento da prática pedagógica com turmas multisseriadas. O ato de ensinar segundo Freire (2011, p. 24) não é só transmitir conhecimento, mas “criar possibilidades para a sua produção e a sua construção” e refletir sobre mediação do conhecimento de acordo com a realidade dos educandos. Uma minoria dos professores/as falou da importância em conhecer a Educação do campo para compreender o papel da escola nesse contexto. Sobre isso, Freire (1997), argumenta que “a escola não transforma a realidade, mas pode ajudar a formar os sujeitos capazes de fazer a transformação da sociedade, do mundo, de si mesmos.” E o professor/a tem um papel fundamental nessa transformação.

Diante disso, citamos os desafios vivenciados diariamente pelos professores/as que atuam nas escolas Multisseriadas. Nos quais se destacaram a formação continuada, apoio pedagógico, estrutura física e o transporte escolar, dentre esses se destaca a formação continuada de professores/as para atuar com turmas Multisseriadas. Nessa linha de raciocínio, Nóvoa (2003 p.23) nos fala que, “O aprender contínuo é essencial e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola como lugar de crescimento profissional permanente”. Sendo assim, a formação precisa ser contínua pautada na reflexão da práxis partindo da realidade. Observa-se que a estrutura física das salas, a falta de apoio pedagógico e o transporte escolar acabam interferindo no ensino aprendizagem dos educandos. Segundo Barbosa e Horn (2001), nos afirmam que, “a organização adequada do espaço e dos materiais disponíveis na sala de aula será fator decisivo na construção da autonomia intelectual e social das crianças”. A escola não é somente um prédio é um espaço de construções de saberes. E Lück (2011, p. 85), nos descreve que, “uma escola, é muito mais que um prédio e suas condições materiais e recursos de funcionamento”. Para ser mais que um prédio é necessário ter um apoio pedagógico, transporte escolar efetivo e espaço adequado para construção e compartilhamentos de saberes.

A formação de professores/as Multisseriada, do Projeto Amazonas Sustentável, acontece de forma interdisciplinar. Sobre isso, Fazenda (1979, p. 8), nos explica que a “interdisciplinaridade não se ensina, nem se aprende, apenas vive-se, exerce-se e, por isso, exige uma nova pedagogia: a da comunicação”. Seguindo o pensamento do autor, a formação do projeto busca discutir temáticas que estejam relacionadas à realidade do campo, onde esses professores estão atuando.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse texto objetivou descrever aos desafios e perspectivas de professores em escolas multisseriadas no município de Tefé. Buscamos por meio da pesquisa de campo compreender as expectativas dos professores/as de classes Multisseriadas com relação ao Projeto Amazonas Sustentável, os desafios de trabalhar com salas Multisseriadas e o perfil desses professores/as.

A expectativas dos professores/as era que o projeto trouxesse métodos e que os ajudassem na prática pedagógica com turmas Multisseriadas. Sabe-se que as turmas Multisseriadas tem suas particularidades e especificidades, e os professores sentem-se desafiados em atuar com essas turmas. Observamos no decorrer da pesquisa que os desafios enfrentados pelos docentes atuantes nesta área são diversos, a falta de formação continuada com metodologias adequadas para atuarem com essas turmas é um dos grandes desafios. Com isso, os professores/as do campo sentem-se desvalorizados. Verificou-se também que a falta de apoio pedagógico por parte da Secretaria de Educação, contribui nessa desvalorização desses professores/as. As estruturas físicas das escolas e o transporte deixam muito a desejar, as salas não são adequadas e acaba dificultando o processo educativo. E no meio desses desafios compreendemos que os professores/as se tornam semeadores de conhecimentos e as sementes lançadas possam ser regadas e frutificadas, em ações que transformam e ressignificam a coexistência dos sujeitos do campo.

Por fim, a pesquisa nos ajudou a identificar e a compreender os desafios que os professores/as do campo enfrentam no cotidiano das instituições escolares com turmas multisseriadas, o que nos motiva a querer aprofundar os estudos relacionados sobre como a formação do projeto contribuirá com às práticas pedagógicas dos professores/as que atuam nas turmas multisseriadas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, J. C. S. **Do quadro negro à lousa virtual: técnica, tecnologia e tecnicismo.** In: VEIGA, I. P. A. (org.) **Técnicas de ensino: Novos tempos, novas configurações.** 3. ed. Campinas: Papyrus, 2012.
- BARBOSA, Maria Carmem Silveira; HORN, Maria da Graça Souza. **Organização do espaço e do tempo na escola infantil.** In: CRAIDY, Carmem (Org.). **Educação infantil: pra que te quero?** Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 67- 79.
- BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.** Disponível em: Acesso em: 05 maio 2013.
- BORGES, H. da S. **As teorias que legitimam a Educação do Campo.** In: GHEDIN, E.



Fundamentos Filosóficos da Educação do Campo. Boa Vista. Editora da UFRR, 2016.

CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática.** Campinas: Papirus, 2004.

COLLARES, Darli. **Epistemologia genética e pesquisa docente: estudo das ações no contexto escolar.** Lisboa: instituto Piaget, 2003.

FAZENDA, Ivany. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 4. ed. Campinas: Papirus, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários á prática educativa.** SP: Paz e Terra, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 24. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. HAGE, Salomão Mufarrej (Org.). **Educação do Campo na Amazônia: retratos de realidades das escolas multisseriadas no Pará.** 1ª Ed. Belém 2005.

_____. **Por uma Educação do Campo na Amazônia: currículo e diversidade cultural em debate.** IN: CORRÊA, Paulo Sérgio de Almeida (ORG.). **A Educação, o Currículo e a Formação dos Professores.** Belém, EDUFPA, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

NÓVOA, Antônio. **Escola nova. A revista do Professor.** Ed. Abril. Ano. 2002, p,23.