



CAPÍTULO 5

O QUE É E COMO PROMOVER A GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO



GESTÃO ESCOLAR PARA JOVENS

A gestão participativa é o princípio e o meio pelo qual a gestão democrática se concretiza. Se a escola deve formar para a vida cidadã, nela, a cidadania deve ser exercitada.

Para isso, é necessário que se criem espaços (e tempos) de acolhimento, valorização e integração de professores, familiares, alunos, funcionários e demais agentes da comunidade escolar; ocasiões que promovam a participação, o diálogo, a empatia e que se consolidem no dia a dia – a gestão participativa deve fazer parte da cultura da escola.





“

PARA QUE A PARTICIPAÇÃO SEJA ENTENDIDA COMO EXERCÍCIO DE PODER, **REQUER DO ATOR PARTICIPANTE A IDENTIFICAÇÃO COMUNITÁRIA**, OU SEJA: O SENTIMENTO DE PERTENÇA. SE A PARTICIPAÇÃO REQUER COMPROMISSO COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO, O COMPROMISSO ADVÉM DESSE SENTIMENTO. **AS PESSOAS SOMENTE SE COMPROMETEM COM AQUILO QUE LHE DIZ RESPEITO, OU QUE FAZ PARTE DE SUAS VIDAS. SE A PESSOA FAZ PARTE DE UM DETERMINADO GRUPO OU ORGANIZAÇÃO, SE AQUELE ESPAÇO SOCIAL FAZ PARTE DE SUA VIDA E, PORTANTO, TAMBÉM LHE PERTENCE, A PESSOA PARTICIPA DAS DECISÕES PORQUE ELAS AFETAM SUA VIDA. SÓ HÁ EFETIVA PARTICIPAÇÃO E COMPROMISSO QUANDO SE ADQUIRE A CULTURA DO QUERER PARTICIPAR PARA EXERCER PODER SOBRE O QUE LHE PERTENCE, O QUE DIZ RESPEITO À SUA VIDA E AO SEU FUTURO. A VERDADEIRA PARTICIPAÇÃO REQUER A SUPERAÇÃO DA CULTURA DO DEVER PARTICIPAR, DO “ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO”, DA MERA “INCUMBÊNCIA” PARA INCORPORAR A CULTURA DO QUERER PARTICIPAR.**”

– ANTONILDO ALVES VICTOR –

GESTÃO PARTICIPATIVA NA PRÁTICA > DESCENTRALIZAÇÃO

Dentro da escola, a gestão participativa pode ser promovida através de diversos mecanismos, muitos dos quais já são amplamente difundidos – todos devem ser levados à constante reflexão para que seja avaliado se, na prática, estão de fato encontrando os princípios de gestão democrática.

Alguns deles são o **conselho escolar**, o **conselho de classe**, a **associação de pais e mestres** e o **grêmio**. Entretanto, não há um formato único para a participação, cabe à escola descobrir os instrumentos pertinentes à sua comunidade e realizá-los com empenho, consolidando, assim, a gestão democrática desde a própria definição de seus métodos.

A democratização na gestão escolar implica a superação de processos centralizadores. No modelo de gestão participativa, decisões, orientações e práticas nascem de discussões coletivas.





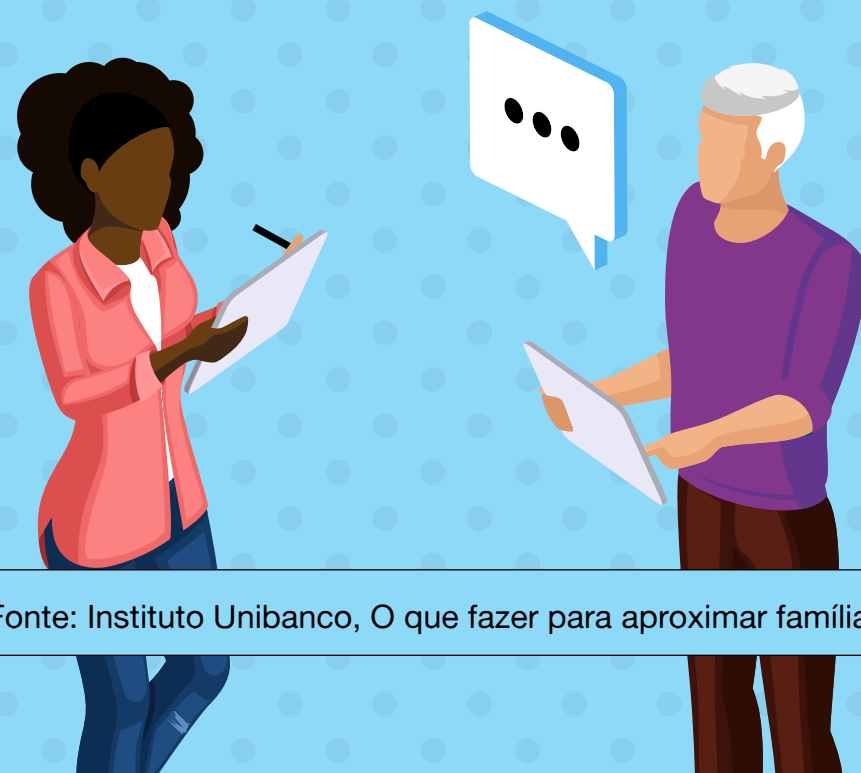
PARA QUE A TOMADA DE DECISÃO SEJA PARTILHADA E COLETIVA, É NECESSÁRIA A EFETIVAÇÃO DE VÁRIOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO, TAIS COMO: O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE ESCOLHA AO CARGO DE DIRIGENTE ESCOLAR; A CRIAÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO DE ÓRGÃOS COLEGIADOS NA ESCOLA (CONSELHOS ESCOLARES E CONSELHO DE CLASSE); O FORTALECIMENTO DA PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL POR MEIO DA CRIAÇÃO E DA CONSOLIDAÇÃO DE GRÊMIOS ESTUDANTIS; A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA; A REDEFINIÇÃO DAS TAREFAS E FUNÇÕES DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES, NA PERSPECTIVA DE CONSTRUÇÃO DE NOVAS MANEIRAS DE SE PARTILHAR O PODER E A DECISÃO NAS INSTITUIÇÕES. É NESSAS DIREÇÕES QUE SE IMPLEMENTAM E VIVENCIAM GRAUS PROGRESSIVOS DE AUTONOMIA DA ESCOLA. ”

PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE

Durante o Ensino Médio, espera-se que os jovens sejam mais autônomos nas decisões e discussões sobre seu plano de vida. Mas a participação da família na educação deles continua sendo fundamental, claro. A direção das escolas tem papel central na tarefa de ampliar os diálogos entre famílias e a comunidade escolar.

Ricardo Paterlini, diretor da escola Coronel Gomes de Oliveira, em Anchieta (ES), que atende alunos do segundo ciclo do Ensino Fundamental e do Ensino Médio conta que, ao assumir a escola, ouvia constantes queixas sobre o pouco apoio dos pais na busca por despertar maior interesse dos alunos pelos estudos. Para mudar

esse quadro, lançou mão de ferramentas simples: pesquisou nos dados de matrículas todos os números de telefones celulares dos pais e criou grupos no WhatsApp de cada turma. Passou também a enviar mensagens de textos informando sobre os horários das reuniões. E criou ainda um perfil no Facebook para estimular esse contato.

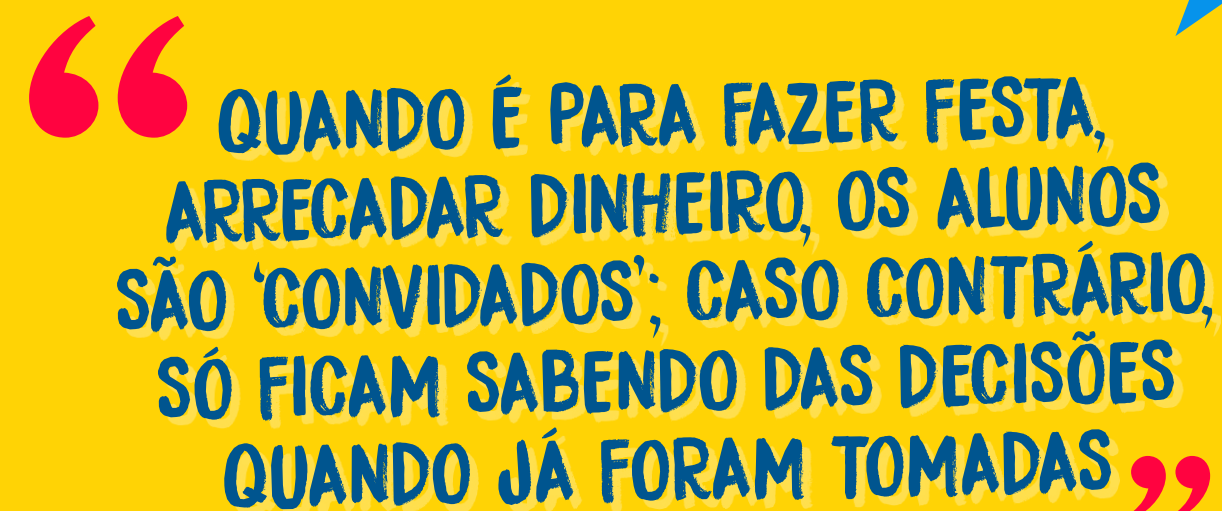


PARA SABER MAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA E SOBRE ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NA ESCOLA, ACESSE O RELATÓRIO FAMÍLIA E COMUNIDADE NA PLATAFORMA FAZ SENTIDO ([HTTP://BIT.LY/FAZSENTIDO-FAMILIAECOMUNIDADE](http://bit.ly/FAZSENTIDO-FAMILIAECOMUNIDADE))

OS JOVENS E AS DECISÕES NA ESCOLA

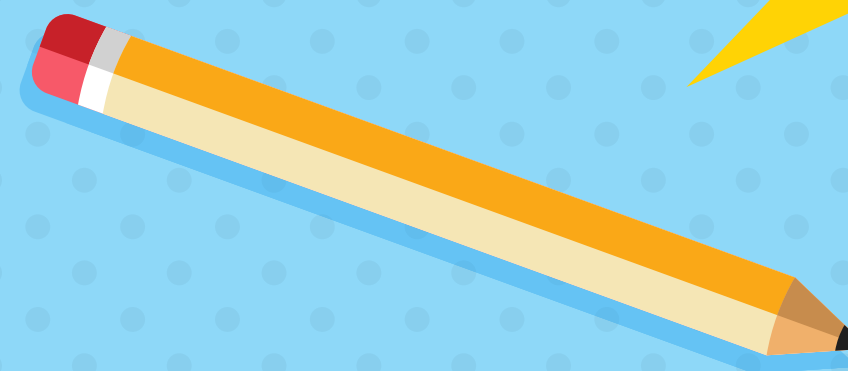
No organismo social múltiplo e heterogêneo que é a escola, é fundamental que existam espaços e mecanismos para a participação dos alunos – principais sujeitos da educação – em sua gestão. Como expõe a professora Maria Inez Stedile, no entanto, a realidade tende a ser diferente.

Durante o Ensino Médio, os grêmios estudantis são um espaço interessante para estimular o diálogo entre os alunos e deles com os educadores, ao colocá-los em posição de organizar atividades culturais, esportivas, sociais e de cidadania. As agremiações de estudantes podem também servir como ponto de partida para estimular a presença dos jovens em outros espaços de decisão coletiva. Alunos que participam das agremiações tendem a desenvolver espírito de liderança e habilidade para trabalhar em grupo.



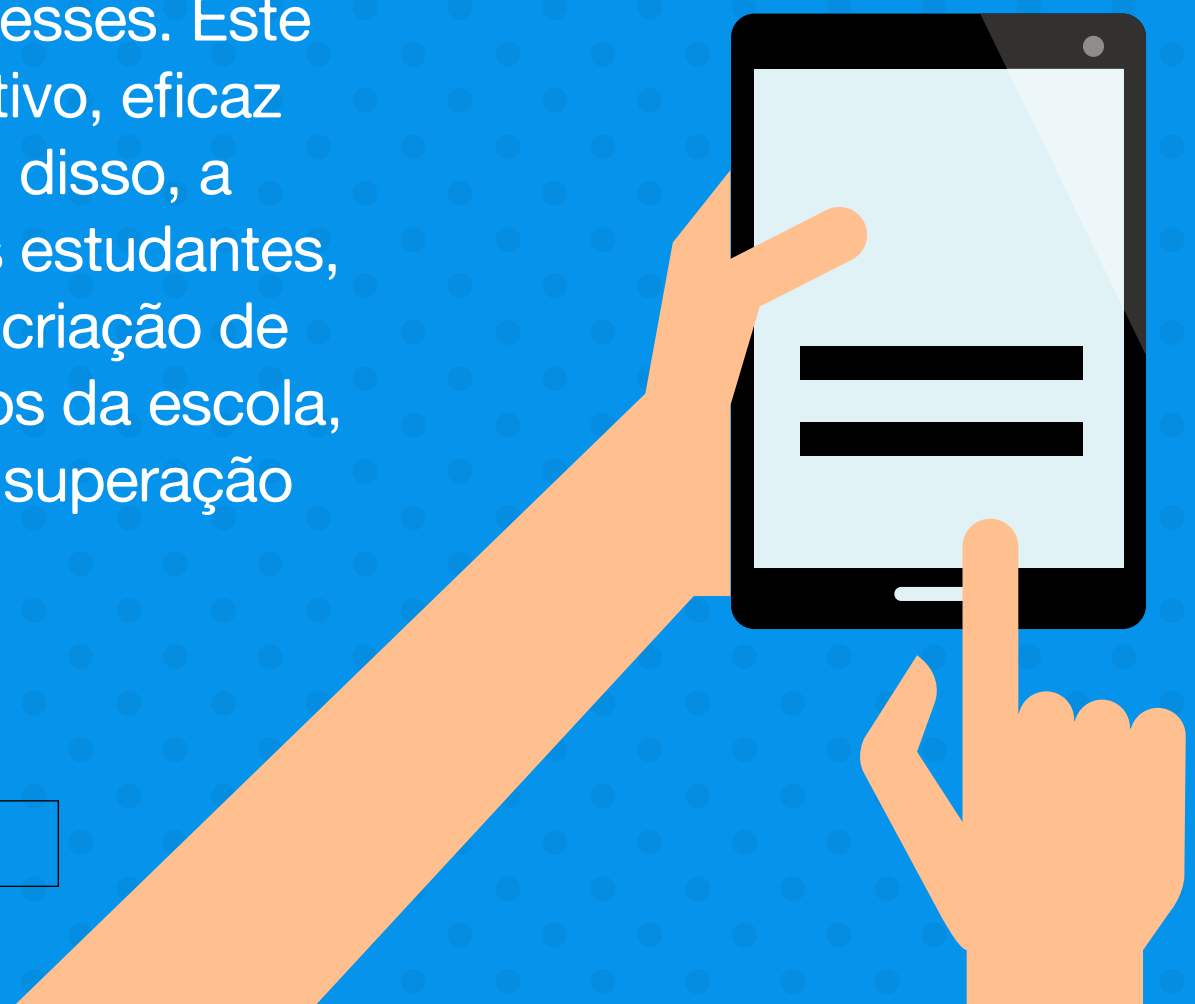
“ QUANDO É PARA FAZER FESTA, ARRECADAR DINHEIRO, OS ALUNOS SÃO ‘CONVIDADOS’; CASO CONTRÁRIO, SÓ FICAM SABENDO DAS DECISÕES QUANDO JÁ FORAM TOMADAS ”

– PROFESSORA MARIA INEZ STEDILE –



POR QUE OS JOVENS DEVEM FAZER PARTE DA GESTÃO?

Seja pela abertura para o diálogo e pela escuta dos jovens quanto às suas preferências, críticas e sugestões, seja pela proposta de uma atuação mais ativa protagonizada por eles, incluir os alunos na gestão escolar é a maneira mais eficaz de conectar de fato a educação às suas características, contextos, necessidades e interesses. Este é um caminho assertivo, eficaz e democrático. Além disso, a potência criativa dos estudantes, canalizada para a cocriação de soluções aos desafios da escola, fortalece e acelera a superação desses obstáculos.



Entre inúmeros benefícios, a integração dos jovens na gestão escolar colabora para:

Diminuir a distância e o choque entre as graduações da hierarquia da escola;

Estimular o protagonismo: o sentirem-se parte da escola, sujeitos de suas ações, agentes de transformação;

Exercitar a autonomia e o protagonismo juvenil: estimular os estudantes a elaborarem e a embasarem seus discursos para afirmarem suas posições e levá-las à equipe de direção;

Promover a vivência coletiva, o exercício das relações interpessoais: construir conhecimentos a partir do relacionamento com o outro e a partir de posicionamentos diferentes, ou mesmo divergentes;

Educar sobre a responsabilização (por ações): promover a articulação de direitos e deveres;

Desenvolver práticas sociais democráticas: exercitar a formação cidadã;

Cultivar o interesse do aluno para além da sala de aula (Veiga, 1998)

ESTUDANTES ATIVOS NA GESTÃO > **PARTICIPAÇÃO, PLURALIDADE, AUTONOMIA E TRANSPARÊNCIA**

A participação dos estudantes – bem como de toda a comunidade escolar – na gestão escolar contribui para a pluralidade, a autonomia e a transparência, princípios fundamentais da gestão democrática.

“ É IMPORTANTE ESTABELECEM AS REGRAS DO JOGO. PARA ISSO, É PRECISO ENVOLVER OS ALUNOS NA DEFINIÇÃO DAS REGRAS DE CONDUTA E DOS DIREITOS E DEVERES QUE REGULARÃO O COTIDIANO DA SALA DE AULA, ESCLARECENDO QUE ELAS PODEM SER MUDADAS SE DEIXAM DE SER CONSENSO. ”

PARA SABER MAIS SOBRE COMO PROMOVER O PROTAGONISMO DOS ESTUDANTES POR MEIO DA PARTICIPAÇÃO, ACESSE O GUIA NA PRÁTICA ([BIT.LY/EI-NAPRATICA](https://bit.ly/ei-napratica))





PARTICIPAÇÃO PARA VALER E LEGITIMADA!

A integração dos jovens na gestão escolar só se concretizará se eles de fato tiverem influência na tomada de decisões, se suas ideias e posicionamentos realmente forem considerados. Uma maneira interessante de legitimar a participação desde o princípio é promover a escuta aberta a respeito de **como os próprios alunos gostariam de participar mais da escola**, o que abre novas perspectivas e possibilidades de cooperação.

“AS ESCOLAS E OS SISTEMAS DE ENSINO PRECISAM CRIAR MECANISMOS PARA GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DESSAS INSTÂNCIAS EDUCATIVAS. A PARTICIPAÇÃO SÓ SERÁ EFETIVA SE OS AGENTES QUE COMPÕEM A COMUNIDADE ESCOLAR CONHECEREM AS LEIS QUE A REGEM, AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS PROPOSTAS PARA A EDUCAÇÃO, AS CONCEPÇÕES QUE NORTEIAM ESSAS POLÍTICAS E, PRINCIPALMENTE, SE ESTIVEREM ENGAJADOS NA DEFESA DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA QUE TENHA ENTRE SEUS OBJETIVOS A CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA AUTORITÁRIO VIGENTE.”

– ESTUDANTE DA JOSÉ DE ALENCAR –



No Colégio Estadual de Ensino Fundamental e Médio José de Alencar, em Braganey (PR), os alunos têm participação por meio do grêmio, contribuindo com a construção das normas de convivência e com sugestões para o sistema de avaliação. Esse sistema completa-se com a existência do Pré e do Pós-Conselho, quando há a possibilidade de os alunos avaliarem os professores e a si próprios. Somente em casos

extremos de conflitos, os pais são chamados à escola. Em geral, procura-se resolver os problemas na própria comunidade escolar, por meio do diálogo e da orientação. Com essa dinâmica, os estudantes sentem prazer em frequentar a escola, na qual nutrem relações baseadas na confiança e no companheirismo. Mesmo com os portões permanentemente abertos, não saem fora do horário.

“ É CLARO QUE A ESCOLA VAI FICANDO CADA VEZ MAIS CONHECIDA. ELES SEMPRE ESTÃO DANDO A MAIOR FORÇA PARA TODOS OS ALUNOS, INCENTIVANDO MESMO ”
- ESTUDANTE DA JOSÉ DE ALENCAR -

POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO JUVENIL NA GESTÃO

Os jovens do Médio podem participar da gestão escolar entre si, aliados a estudantes mais novos e a pessoas da comunidade, num conjunto unificado... – cabe ao grupo escolar debater, avaliar e pactuar o grau de autonomia das iniciativas estudantis.

Grêmios, assembleias e lideranças de classe, entre outras possibilidades, aparecem como **arranjos promissores**

e eficientes – propostas que podem ser combinadas, discutidas, adaptadas, remixadas, ampliadas de acordo com o que faz sentido para cada instituição de ensino.

De modo geral, jovens ocupando espaços participativos têm o potencial de articular instâncias da escola e tornarem-se parceiros cruciais da diretoria. Podem, por exemplo, auxiliar nas decisões sobre o uso de

recursos – ajudando a definir a aplicação de verba de acordo com prioridades; na gestão administrativa – elaborando propostas, propondo diálogos; na gestão da aprendizagem – sugerindo e realizando atividades relacionadas às disciplinas, aos seus interesses, ao desenvolvimento de competências... Podem, ainda, estimular o engajamento dos colegas e da comunidade nos projetos da escola.



GRÊMIOS ESTUDANTIS

O grêmio estudantil é um direito garantido aos alunos (Lei nº 7.398/85 [“Lei do Grêmio Livre”] e Lei 8.069 do Estatuto da Criança e do Adolescente) como forma de participação na gestão democrática de suas escolas – assim, está assegurado juridicamente que podem se organizar de forma autônoma, em um órgão independente da direção da escola e dentro de suas dependências, onde devem ter acesso a um espaço reservado para reuniões e atividades.

Desta forma, os jovens têm a oportunidade de se estruturar politicamente para reivindicar direitos e desenvolver atividades culturais, esportivas, sociais e educacionais. A partir do grêmio, têm a chance, também, de elaborar propostas à direção, a outros conselhos escolares e de captar recursos e estabelecer parcerias externas para viabilizar seus projetos – protagonismo que promove o desenvolvimento de inúmeras competências importantes para o século XXI, como liderança.



PARA SABER MAIS SOBRE COMPETÊNCIAS PARA O SÉCULO XXI, ACESSE O RELATÓRIO CURRÍCULO E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA LATAFORMA FAZ SENTIDO (FAZSENTIDO.ORG.BR).



ATIVIDADES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS PELOS GRÊMIOS



CULTURA

- Exposições de teatro e festivais de dança
- Exposições de desenhos e pinturas
- Festas, shows, oficinas culturais e de artesanatos
- Passeios a museus, zoológicos e parques
- Mostras de filmes, saraus e concursos literários - poesias, contos, crônicas



ESPORTE

- Campeonato Regional
- Miniolímpiadas - corridas, saltos
- Gincanas
- Times oficiais da escola
- Jogos interclasses



CIDADANIA/ POLÍTICA

- Cidadania e formação política
- Participação e voto dos alunos no Conselho de Escola
- Cultura de paz
- Parcerias com ONGs e estabelecimentos comerciais
- Trabalho comunitário



SOCIAL

- Palestras, debates, grupos de discussão sobre preconceito, inclusão social e outros temas
- Campanhas de prevenção
- Comunicação visual da escola (murais, painéis, muros)
- Intercâmbio e parcerias com Grêmios de outras escolas
- Coleta seletiva



COMUNICAÇÃO

- Radio escolar e comunitária
- Boletim informativo
- Produção de jornal e vídeo
- Participação em reuniões do Conselho de Escola APM
- Divulgação das reuniões do Grêmio, dos Representantes de Classe e das Assembléias Gerais

EXPERIÊNCIA - GRÊMIO COMO FORÇA PARA DIMINUIR EVASÃO ESCOLAR

Na escola Estadual Olivia Bianco, em Piracicaba (SP), que atende alunos da segunda etapa do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, os integrantes do grêmio estudantil tiveram a ideia de mobilizar os estudantes evadidos por meio das redes sociais. O resultado? 85% dos alunos com

frequência irregular voltaram à escola. De acordo com o presidente do grêmio Fazendo a Diferença, os estudantes têm mais facilidade de se aproximar e criar elos com colegas, pela ausência do clima de cobrança, pela afinidade de linguagem e por todos estarem nos mesmos ambientes digitais.

A direção da instituição, por sua vez, trabalhou em parceria com o grêmio, entrando em contato com os familiares e responsáveis pelos jovens ausentes.



LÍDERES DE CLASSE

A eleição de líderes de classe institui que um ou dois estudantes exerçam o papel de representantes oficiais da turma. Assim, ficam responsáveis por escutar os colegas e levar suas problemáticas, ideias e reivindicações a outras instâncias da escola. Eles devem ser nomeados por votação, processo que deve contar com o voto de todos os estudantes da sala, dos quais devem ter e honrar confiança.

ASSEMBLÉIAS

Assembleias são eficientes para o debate de pautas de interesse comum. Na escola, podem ser realizadas em diversas escalas: dentro de uma mesma turma, entre turmas, entre alunos e professores, entre alunos e funcionários etc. A frequência pode ser pré-definida, ou os encontros podem ser convocados de acordo com a necessidade, como, por exemplo, quando é preciso solucionar um conflito que esteja interferindo nas atividades da escola.



EXPERIÊNCIA - ENTENDENDO A DIRETORIA E A DINÂMICA DA ESCOLA

Na Escola da Vila, em São Paulo (SP), uma iniciativa sintonizada ao conceito de gestão democrática e participativa mobilizou os alunos de maneira sensível: os estudantes vivenciaram o papel de entrevistadores da equipe da escola (diretor, coordenador pedagógico, professores e demais funcionários), para que entendessem seus princípios e regras, e, posteriormente, relataram as experiências no jornal escolar, compartilhando os preceitos e seus motivos com toda a comunidade escolar.

Fonte: entrevista com Helena Mendonça, gestora da escola.



EXPERIÊNCIA - CLUBES JUVENIS, LÍDERES DE CLASSE, CONSELHO DE CLASSE E GRÊMIO

Na Escola Estadual de Educação Integral Dr. Antônio Ablas Filho, em Santos (SP), a participação dos estudantes é assegurada de diversas formas.

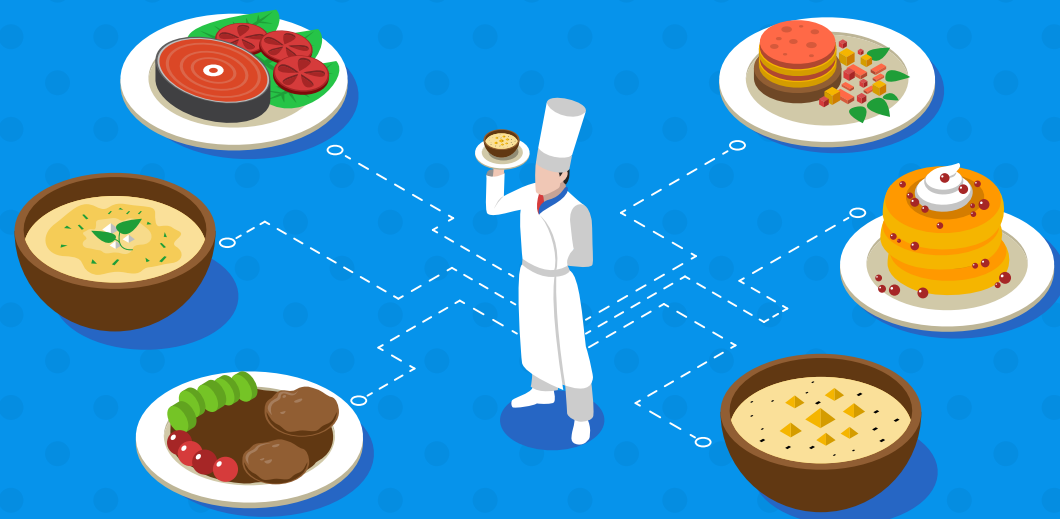
Em **clubes juvenis**, eles desenvolvem projetos de seu interesse – como Slackline, Cinema e Dança Oriental – com autonomia e de forma colaborativa. A adesão funciona por inscrição, não tem restrição de idades e os grupos contam com um líder e um vice-líder, que conduzem a aprendizagem e dialogam com a diretoria a respeito de agenda, aprovação de recursos e continuidade dos projetos.

Eleitos pelos colegas, **líderes de classe** têm encontros garantidos com a direção escolar a cada 15 dias, quando ajudam a definir ações e soluções diversas – como, por exemplo, os requisitos

de desempate em atividades eletivas com mais candidatos do que vagas. Os representantes ainda fazem parte, ao lado de professores e coordenadores, do **Conselho de Classe**, que acontece bimestralmente, ocasiões em que compartilham a percepção qualitativa de suas turmas e contribuem na tomada de decisões acerca da gestão da aprendizagem.

No grêmio, ainda, os jovens organizam pautas conforme necessidades e prioridades, apresentadas à diretoria em reuniões solicitadas sob demanda.

EXPERIÊNCIA - PROPOSTAS DOS ALUNOS INCORPORADAS AO PLANO POLÍTICO PEDAGÓGICO



No Colégio Estadual Chico Anysio, no Rio de Janeiro (RJ), o protagonismo dos alunos na gestão escolar é valorizado pela direção, que acredita que os estudantes devem conhecer e administrar seus espaços de participação para que conquistem, assim, autonomia a partir de suas ações.

Partiu dos alunos, por exemplo, uma sugestão que causou impactos sensíveis na gestão do refeitório, inclusive em relação ao orçamento: os jovens identificaram que havia um desperdício de cerca de 8kg de alimentos por semana

e, como solução, propuseram ações de conscientização, além de que eles mesmos passassem a servir as refeições – o que implicou na redução do desperdício para 1kg semanal.

Outra iniciativa concebida e posta em prática por eles foi a criação de uma estante livre de troca de livros, a “Varanda Literária”, sem as regras da biblioteca, o que aumentou expressivamente o interesse pela leitura.

Os dois projetos foram incorporados ao plano político-pedagógico da escola.

BIBLIOGRAFIA

- AMARAL, Aurélio. Como elaborar boas pautas para as reuniões pedagógicas. In: Gestão Escolar. Edição 21. Formação. Coordenador, ago/set 2012. Último acesso em: 19 dez 2016.
- AMARAL, Aurélio; PADIAL, Karina. Com a palavra, as crianças. In: Gestão Escolar. Edição 32, jun/jul 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ASSENCIO, Claudia. Grêmios estudantis usam redes sociais contra evasão escolar em Piracicaba. In: Portal do G1 Piracicaba e Região, 12 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BASÍLIO, Ana Luiza. Como as escolas podem debater tragédias e conflitos com as crianças. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Reportagens, 19 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. In: Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, ano V, n. 10, jul 2007. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Estatuto do Conselho Escolar. Brasília: Ministério da Educação, 2003. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Último acesso em: 19 dez 2016.
- BRASIL. Planejando a Próxima Década – Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino, 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- CAMILO, Camila; MEIRELLES, Elisa (ed). Volta às aulas: como organizar a recepção dos alunos. Para integrar os alunos novos e receber bem os antigos, é preciso planejamento e cuidado. In: Portal da Revista Nova Escola. Formação, ed 249, jan 2012.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Clubes Juvenis garantem percurso de aprendizagem autônomo em Santos. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Experiências, 13 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Grêmios Estudantis, um exercício de cidadania promovido pela escola. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Na Prática. Conteúdos, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- EI – EDUCAÇÃO INTEGRAL. Na Prática. In: Portal do Centro de Referências em Educação Integral. Gestão da Escola. São Paulo, 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ELOS EDUCACIONAL. Observação de aula. In: Portal do Elos Educacional. Sou Diretor ou Coordenador de Instituição Escolar. Gestão para a Aprendizagem. São Paulo, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- ESCOLA DA SERRA. Portal da Escola da Serra. Belo Horizonte, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FARIA, Ernesto; MADALOZZO, Regina (coord). Excelência com Equidade – As lições das escolas brasileiras que oferecem educação de qualidade a alunos de baixo nível socioeconômico. São Paulo: Fundação Lemann, Itaú BBA, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FAZ SENTIDO. Currículo e Práticas Pedagógicas. In: Plataforma Faz Sentido. Estudos. São Paulo, 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- FLEURY, Luciana. 5 dicas para ajudar seu filho na entrada do 6º ano. O primeiro ano do Ensino Fundamental 2 é repleto de novidades. Veja como ajudar seu filho a se adaptar a elas. In: Educar para Crescer. Comportamento. 20 jan 2015. Último acesso em 19 dez 2015.
- FRAGO, Antônio Viñao; ESCOLANO, Agustín. Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.
- GLOBAL EDUCATION LEADER'S PROGRAM. Recriando a educação: Transformando sistemas de educação. Módulo de Inovação do GELP. São Paulo: Fundação Telefônica, 2014.
- INEP. Melhores práticas em escolas de Ensino Médio no Brasil. Brasília: INEP, 2010. Disponível em: bit.ly/praticas-EM. Último acesso em: 14/03/2017.

- INGHAM, Adrian. O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: possíveis alternativas para o Brasil. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.
- INSTITUTO UNIBANCO. O que fazer para aproximar família e escola. In: Boletim Aprendizagem em Foco, n. 9, abr 2016, disponível em: <http://bit.ly/2kXg6Ni>. Último acesso em: 14 mar 2017.
- INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. Perfil dos diretores escolares. In: Portal da Fundação Victor Civita. Estudos e Pesquisas Educacionais, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- LOPES, Marina. Escola também deve levar o sono em consideração. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 4 maio 2015. Último acesso em: 19 dez. 2016.
- LOPES, Marina. ‘Sem líderes capacitados não vamos melhorar o sistema’. In: PORVIR – Inovação e Educação. São Paulo, 11 jun 2015.
- MENDONÇA, Camila. O líder da escola. In: Revista Educação. Gestão, 04 mar 2013. Último acesso em: 19 dez 2016.
- MONTEIRO, Paula. No AP, núcleo vai mediar conflitos dentro do ambiente escolar. Ideia é resolver problemas de forma amigável sem recorrer à justiça. Primeiro núcleo de mediação foi inaugurado na escola Azevedo Costa. In: Portal do G1 Amapá, 18 nov 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- MUNDO JOVEM. Os estudantes e os grêmios estudantis livres. In: Revista Mundo Jovem. OBSERVADOR. Antes dos 50, só se devia trabalhar depois das 10h00. In: Portal Observador, Beleza e Bem Estar, 10 set 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Políticas e Gestão na Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, s/d. Último acesso em: 19 dez 2016.
- PAIVA, Aline. Alunos podem ser mediadores de conflitos dentro do ambiente escolar – Projeto ‘Mediação Escolar’ é desenvolvido pelo Tjap em parceria com a Unifap. Cerca de 90 alunos da escola Raimunda Virgolino vão participar de projeto. In: Portal do G1 Amapá, 06 out 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- PERRENOUD, Philippe. Pedagogia Diferenciada: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- PORVIR. Nossa Escola em (Re)Construção – Relatório de Resultados. São Paulo: Porvir, Instituto Inspirare, out 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.
- REID, Andy. Liderança escolar na Inglaterra. In: Revista Pátio, n. 28, Enfoque, mar 2016. Último acesso em: 19 dez 2016.
- REIS, Kleiton. 7 passos para o coordenador pedagógico pensar as reuniões com professores. In: QEDu Blog. Especiais, 29 abr 2015. Último acesso em: 19 dez 2016.
- RIBEIRO, Alice. Do Fundamental para o Ensino Médio: uma transição sem tumulto. In: Revista Gestão Escolar, Conteúdo, 01 out 2012. Disponível em: bit.ly/2mhYeP1. Último acesso em: 14 mar 2017.
- STEDILE, Maria Inez. O professor como gestor da sala de aula. In: Portal Dia a Dia Educação – Portal Educacional do Estado do Paraná. Umuarama, 2009. Último acesso em: 19 dez 2016.
- THIESEN, Juarez da Silva. Tempos e espaços na organização curricular: uma reflexão sobre a dinâmica dos processos escolares. In: Educação em Revista, v. 27, n. 01, Belo Horizonte, abr 2011. P. 241-260. Último acesso em: 19 dez 2016.
- UNGLAUB, Eliel (org). Desafios metodológicos do ensino. Engenheiro Coelho: Unaspress – Imprensa Universitária Adventista, 2012.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro Veiga (org). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2002.
- VICTOR, Antonildo Alves. Gestão democrática e participativa na escola. In: Portal Educação, Administração, Artigos, 11 maio 2014. Último acesso em: 19 dez 2016.
- VIEIRA, Sofia Lerche (org). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2007.



**MUITO
OBRIGADO!**

Uma parceria:

