



CAPÍTULO 6

DIREÇÃO: LIDERANÇA EM ARRANJOS E RELAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR



GESTÃO ESCOLAR > CORRESPONSABILIZAÇÃO ARTICULADA

“ [...] MAIS DO QUE QUALQUER CONDIÇÃO ESTRUTURAL DE UMA ESCOLA, A INOVAÇÃO RESULTA DE ATITUDE E PROCESSO SOB A RESPONSABILIDADE DE TODOS. QUANTO MAIS CABEÇAS PENSANDO, MAIOR A PROBABILIDADE DE SE ALCANÇAR RESULTADOS REALMENTE EXPRESSIVOS. ESSA AFIRMATIVA É ESSENCIAL PARA O SUCESSO DA INOVAÇÃO EDUCATIVA. ”

– COELHO, UNGLAUB –

Se a escola é de todos, geri-la também é missão de todos. O trabalho de cada um, no entanto, não pode ser solitário: a articulação e a colaboração são as chaves para uma boa gestão – e cabe ao diretor exercer o papel de líder inspirador e integrador de esforços, dentro da instituição de ensino, com a comunidade local e toda a rede envolvida.

TRADICIONALMENTE, AS RESPONSABILIDADES DO DIRETOR

Ao diretor, cargo formalmente exigido pelas instâncias administrativas das escolas e redes de ensino, as seguintes funções:

Cuidar das finanças da escola.

Conduzir a elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico), mobilizando a comunidade escolar e garantindo que o processo seja democrático até o fim.

Incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessários para seu desenvolvimento.

Prestar contas à comunidade.

Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação.

Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários.



Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto ao órgão.

Prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável.

Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos.

Assegurar a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos.

Ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão para a aprendizagem dos estudantes.

Manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.

O PERFIL DOS GESTORES ESCOLARES DE ENSINO MÉDIO

A pesquisa Perfil dos Diretores Escolares, realizada pelo Ibope, Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC), delineou o perfil demográfico dos diretores de escolas públicas brasileiras do Ensino Infantil ao Ensino Médio, sua formação e o que pensam sobre a profissão e a carreira que seguiram. Alguns dos destaques sobre os gestores do Ensino Médio:

A maioria (**66%**) é de **mulheres** (mas, nessa fase do ensino, a proporção de gestores homens é maior do que nas anteriores).

Têm, em média, **45 anos de idade**.

A maior parte (**73%**) cursou o Ensino Médio em **escola pública**, mas **graduou-se numa faculdade particular (53%)**.

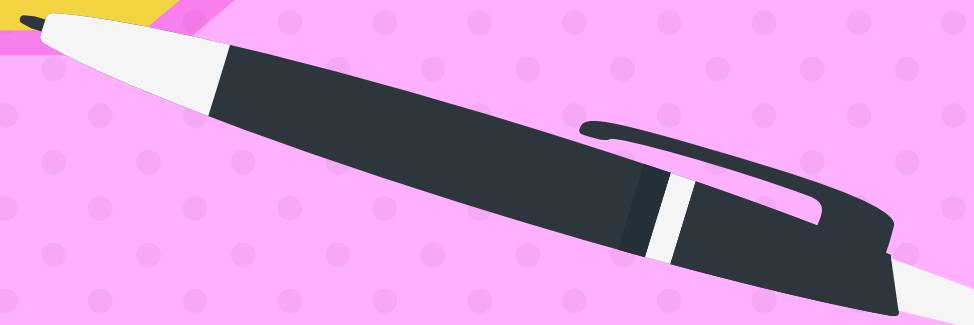
85% têm pós-graduação – patamar superior ao dos gestores da **Educação Infantil (59%)** e do **Ensino Fundamental (74%)**.

A influência da família é considerada mais importante pelos gestores das escolas de Ensino Médio.

A formação dos gestores do Ensino Médio é mais diversa do que a dos gestores das etapas anteriores da Educação Básica, nas quais predomina a formação em Pedagogia.

Os principais motivos de insatisfação são relacionados ao número de funcionários de apoio (**38% insatisfeitos**), especialmente no Ensino Médio.

A estabilidade da carreira é o mais forte fator para a satisfação (**52% satisfeitos**) enquanto o que mais gera insatisfação é a remuneração e benefícios (**45% insatisfeitos**). Mais uma vez, as avaliações mais negativas surgem de forma acentuada entre gestores do Ensino Médio.



A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS MODE- LOS E COMPE- TÊNCIAS PARA A GESTÃO

Enquanto o século XXI impõe novos desafios aos jovens, demandando deles novas competências e habilidades, também exige a transformação dos gestores, que precisam se atualizar, adequar-se, construir conhecimentos sistêmicos, desenvolver capacidades sintonizadas com o contexto atual e ressignificar constantemente a sua prática.

Em grupo de trabalho presencial realizado pela equipe da plataforma FAZ SENTIDO com especialistas em gestão escolar, foram levantados os principais pontos de atenção dos gestores e as competências primordiais que devem aprimorar e dominar. São eles (próxima página):



OUSADIA BUSCAR SUPERAR AS EXPECTATIVAS **FALAR A LINGUAGEM DO JOVEM** **SABER LER OS DADOS** **ACREDITAR NA ESCOLA** **GOSTAR DE GENTE** **SER HUMILDE** **VALORIZAR A DIVERSIDADE** **SABER MOTIVAR** **REPENSAR A ESTÉTICA** **FOCAR NO ALUNO** E NAS NECESSIDADES DO ALUNO **LIDERAR** **TER CARISMA** **SER RESILIENTE** **VALORIZAR A PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS** **VER AS COISAS DE OUTRO ÂNGULO** **OUVIR** **IMPULSIONAR MUDANÇAS** **GESTÃO PARTICIPATIVA** **VALORIZAR A HISTÓRIA DA ESCOLA** **COORDENAR HABILIDADES** **CONTROLAR O TEMPO PARA REALIZAR TUDO CONCOMITANTEMENTE** **FACILITAR O TRABALHO DOS OUTROS** **ORGANIZAR E COORDENAR** **VALORIZAR O LÚDICO E O BRINCAR** **NÃO TER MEDO DE EXPERIMENTAR** **NÃO PERDER O FOCO NA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE** **OBSERVAR A PRÓPRIA AUTORIDADE** **QUESTIONAR E NÃO OBEDECER CEGAMENTE À BUROCRACIA** **SABER COMUNICAR** **SER UM BOM SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS** **TER OLHAR FORA DA CAIXA** **INSPIRAR** **INCENTIVAR A CULTURA MAKER** **PENSAR EM RESULTADOS** **CONSEGUIR UNIR TODOS** **SER A IDENTIDADE DO GRUPO** **SER DO TIME, DO COLETIVO** **SER ESTRATÉGICO** **SER LÍDER INSPIRADOR** **RECONHECER E DAR ESPAÇO À PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NA GESTÃO** **SABER DAR DEVOLUTIVAS (“FEEDBACKS”)** **SER ARTICULADOR, COORDENAR EQUIPES E PESSOAS DE PERFIS DIFERENTES**

OS NOVOS GESTORES SÃO LÍDERES

Nos estudos e publicações atuais sobre gestão escolar, existe um consenso de que conhecimentos técnicos e pedagógicos formam a base da atuação de um diretor, mas não bastam para que ele seja um gestor efetivo. Os novos gestores precisam ser, sobretudo, líderes inspiradores.

Esta é a aposta do GELP, Global Education Leaders Program, segundo o qual o principal atributo de um líder escolar é ser **MOBILIZADOR** – de ideias, de pessoas, de recursos. Assim, as instituições terão sucesso à medida que os **líderes de sistema** (aqui, os gestores de rede ou de escola) engajarem, fomentarem e distribuírem a liderança com os demais atores da comunidade escolar. É o que chamam de liderança colaborativa, dotada de verdadeiro potencial transformador.

“LIDAR COM QUESTÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS NÃO SÃO MAIS AS ÚNICAS ATRIBUIÇÕES DE UM DIRETOR ESCOLAR. À LISTA FORAM ADICIONADAS HABILIDADES COMO SE RELACIONAR COM A COMUNIDADE ESCOLAR, GERENCIAR PESSOAS, DELEGAR E ESTAR ATENTO A NOVAS METODOLOGIAS. A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA PRESSUPÕE QUE O DIRETOR SAIBA ENVOLVER TODA A COMUNIDADE. ‘O QUE MUDOU É QUE, ANTES, TÍNHAMOS UMA GESTÃO MAIS CENTRADA NA FIGURA DO DIRETOR. HOJE, TUDO É MAIS DEMOCRÁTICO E COMPARTILHADO”

– LEUNICE MARTINS DE OLIVEIRA –
COORDENADORA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM GESTÃO EDUCACIONAL DA PUC-RS.

A NOVA DINÂMICA DA ESCOLA EXIGE NOVOS ARRANJOS NA GESTÃO

Hoje, o diretor escolar precisa procurar parceiros, ponderar com serenidade quem pode auxiliá-lo no processo de gestão e distribuir as atribuições de acordo com as competências e com os perfis detectados.

VISÃO SISTÊMICA

- Quais são as habilidades das pessoas que estão ao meu redor?
- Que papéis já exercem?
- Quais são as necessidades da comunidade?

ÓTICA COMPARTILHADA [CAPACIDADE DE DESCENTRALIZAÇÃO]

- Como posso aproximar as pessoas que estão ao meu redor?
- O que posso delegar a cada ator da comunidade de aprendizagem?



A partir disso, sua atribuição, como líder, será empoderar e engajar o time e, assim, diluir algumas atribuições de seu cargo, para que consiga se dedicar às funções mais estratégicas para a escola. Algumas sugestões de funções que poderá exercer neste processo:



Articulador de relações com familiares.

Administrador de questões estruturais.

Mediador de conflitos.

Articulador de relações com a comunidade.

Articulador de relações internas (gestão de pessoas e relacionamentos).

Administrador de questões financeiras/ orçamentárias.



QUEM SÃO OS LÍDERES DE SISTEMAS?

De acordo com pesquisa do GELP, uma rede formada por gestores e lideranças educacionais, os líderes de sistema compreendem as seguintes características:

3) Orientados aos sistemas: Enxergam as instituições que lideram como parte de um sistema e reconhecem a necessidade de fortalecer os relacionamentos, de conectar outros líderes e suas instituições entre si e a outras organizações – de aproximar a fontes de aprendizagem.

2) Inclusivos: Estimulam a colaboração e dão espaço para que sua equipe cometa erros sem temor, para que corra riscos e crie confiança ao mesmo tempo. Pensam em equipes que podem se formar quando necessárias, de forma temporária, em torno de determinados desafios – times que podem engajar pessoas para além das fronteiras da instituição.

3) Pensadores de projetos (“design thinkers”): Consideram sempre as necessidades e os desejos das pessoas e das organizações como um todo (empatia), buscam o entendimento observando sob diversas perspectivas, integram múltiplos conhecimentos e atores para buscar soluções, têm uma postura experimental e criativa.

4) Empreendedores sociais: Mobilizam recursos humanos, sociais e financeiros necessários para a inovação. Atraem talentos e criam as condições de confiança necessárias para promover a inovação.

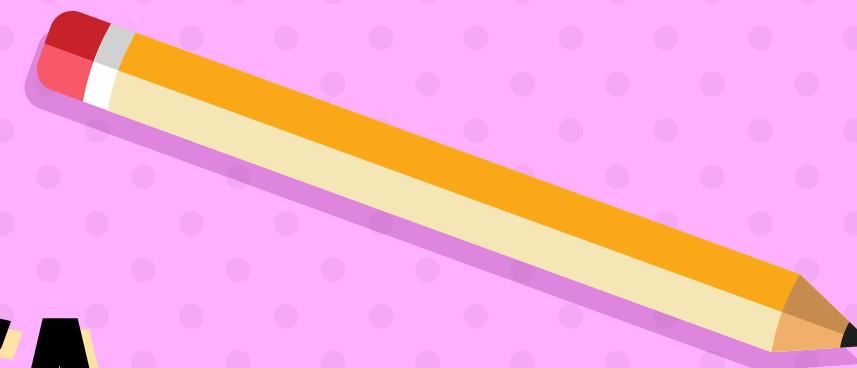
5) Estratégicos: Conscientes de como políticas e práticas da instituição podem facilitar ou inibir a transformação, estão dispostos a confrontar e a mudar as que sufocam a criatividade e a energia associadas à inovação, para criar novas possibilidades facilitadoras.

6) Perceptivos*: Entendem quem são, no contexto de seus papéis – suas fortalezas e vulnerabilidades, seu estilo de liderança e suas fragilidades, assim como de seus colegas. Sabem que os melhores inovadores são, por vezes, pessoas engajadas na prática e sabem como mobilizar sua energia e criatividade.

7) Dispostos a confrontar convenções: Sabem que liderar transformações significativas pode ser solitário e que encontrarão no caminho uma série de oponentes. Para estes enfrentamentos, mantêm o equilíbrio entre abertura a conselhos e resiliência.

Fonte: GELP, Recriando a educação, transformando sistemas educacionais (<http://bit.ly/gelp-liderancacolaborativa>).

* O termo “perceptivos” foi uma adaptação livre do original “realistas”, para melhor adequação ao conceito proposto.



MENTORIA - A EXPERIÊNCIA INGLESA, COLABORAÇÃO ENTRE LÍDERES

Nos últimos 30 anos, a educação pública inglesa passou por mudanças importantes: além da instituição de um currículo comum, foram realizados investimentos substanciais no fortalecimento de estratégias e no desenvolvimento de lideranças escolares.

Uma das frentes de ação foi a criação do Ofsted (Office for Standards in Education – em tradução livre: Escritório para

Padrões em Educação), órgão que inspeciona e classifica os padrões de qualidade das escolas, descritos em relatórios públicos disponibilizados online – e consultados por muitos pais e familiares de estudantes.

Identificados em suas práticas durante as inspeções, nos últimos dez anos, os líderes escolares bem-sucedidos têm recebido incentivo crescente para ter uma

influência mais ampla, tornando-se líderes de sistema. Os diretores das escolas consideradas excelentes pelo Ofsted podem tornar-se Líderes Nacionais da Educação (National Leaders of Education), dando apoio a uma ou mais escolas cujo desempenho é mais fraco. Por meio dessas evoluções, o governo busca concretizar sua visão de um “sistema escolar de autoaprimoramento”, com impacto positivo em cascata.



AS ESCOLAS NO NOSSO SISTEMA TÊM DOIS TRABALHOS: ELAS PRECISAM COMPETIR UMAS COM AS OUTRAS PELOS ALUNOS, MAS POR OUTRO LADO TAMBÉM COLABORAM ENTRE SI NA MEDIDA EM QUE DESENVOLVEM O SISTEMA JUNTAS



**- ADRIAN INGHAM -
PESQUISADOR E EX-DIRETOR DA WEST DRAYTON PRIMARY SCHOOL, EM LONDRES**

O QUE O LÍDER DEVE FAZER NA ESCOLA?

Em evento do British Council sobre liderança escolar (fevereiro de 2016), a diretora global de educação do Banco Mundial, Cláudia Costin, apontou alguns pontos considerados imprescindíveis à direção e à coordenação pedagógica:

Descobrir o que está sob sua governabilidade e tomar atitudes – “A gente tende a diminuir nosso poder de governabilidade. Dá trabalho [assegurá-lo], tem que comprar briga!”

Delegar e comunicar à instância responsável o que está fora de sua esfera de ação – “O livro não chegou? A merenda estragou? Quem é o responsável? Isso precisa ser comunicado.”

Definir estratégias e envolver e pactuar com o grupo.

Ter a escola como unidade de trabalho colaborativo.



Envolver os familiares, fazer com que saibam que os alunos estão aprendendo (ou não), que entendam a escola e que possam participar ativamente dela.

Cobrar parcerias, mobilizar quem possa ajudar.

Criar ambiente para aprendizagem.

Ter foco na aprendizagem.

Criar ambiente sereno.

EQUIPE DE DIREÇÃO

▼

FOCO DA PEDAGOGIA!

Uma gestão em nome do aluno e focada na pedagogia é o modelo adotado nos países que têm obtido melhores resultados em educação tanto em rankings internacionais de desempenho quanto na revalorização da escola por comunidades locais.



ONDE POSSO ENCONTRAR DICAS INSPIRADORAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DA ESCOLA OU DA REDE?

CONVIVA EDUCAÇÃO ([HTTP://BIT.LY/CONVIVA-EDUCACAO](http://bit.ly/conviva-educacao))



PORVIR ([HTTP://BIT.LY/PORVIR-HOME](http://bit.ly/porvir-home))



CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL
([HTTP://BIT.LY/CENTRO-EDUCACAO-INTEGRAL](http://bit.ly/centro-educacao-integral))



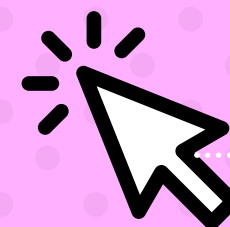
INICIATIVAS INSPIRADORAS NA GESTÃO ESTADUAL DA EDUCAÇÃO PÚBLICA
([HTTP://BIT.LY/INSPIRADORAS](http://bit.ly/inspiradoras))



REVISTA GESTÃO ESCOLAR ([HTTP://BIT.LY/GESTAO-ESCOLAR](http://bit.ly/gestao-escolar))



FUNDAÇÃO LEMANN/ GESTÃO PARA A APRENDIZAGEM
([HTTP://BIT.LY/LEMANN-GESTAO](http://bit.ly/lemann-gestao))



REDE DE PROTEÇÃO ESCOLAR

As equipes gestoras das escolas não estão sozinhas para lidar com as situações complexas e multifacetadas que surgem no caminho – existe uma rede de proteção para seu amparo, que pode e deve ser acionada sempre que necessário. Esta rede não está configurada em uma única instituição, se constitui de forma multifacetada num conjunto de organizações e atores que atuam no combate à violência e à violação de direitos de crianças, jovens e qualquer ator da comunidade escolar. Ela não se configura de forma hierarquizada e não se restringe à área da educação – as áreas da saúde, da assistência social e da segurança pública, entre outras, também a compõem.

Talvez a principal força na rede de proteção da escola seja a própria comunidade – quando a população ao redor reconhece a importância da instituição de ensino em seu seio social, a resguarda, incorpora a missão de preservá-la. Também a integram os CRAS - Centros de Referência de Assistência Social, o Conselho Tutelar, a Promotoria da Infância e Juventude, os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente, as Patrulhas Escolares Comunitárias e as Secretarias de educação e suas subsecretarias, para citar alguns.

PARA SABER MAIS SOBRE A REDE DE PROTEÇÃO ESCOLAR, ACESSE O CADERNO PROTEGER PARA EDUCAR: A ESCOLA ARTICULADA COM AS REDE DE PROTEÇÃO DE CRIANÇAS E JOVENS, DO MEC ([HTTP://BIT.LY/PRONACAMPO-REDEPROTECAO](http://bit.ly/pronacampo-redeprotecao)).

PARA ESCLARECER DÚVIDAS SOBRE A REDE DE PROTEÇÃO ESCOLAR, ACESSE A FAQ DO GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ ([HTTP://BIT.LY/PARANA-PROTECAO](http://bit.ly/parana-protecao)).



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:

