



CAPÍTULO 5

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





“

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.”

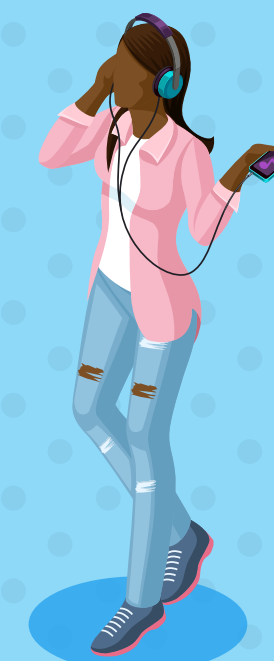
– ANTONILDO ALVES VICTOR –

GESTÃO PARTICIPATIVA > DESCENTRALIZAÇÃO NA PRÁTICA

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.





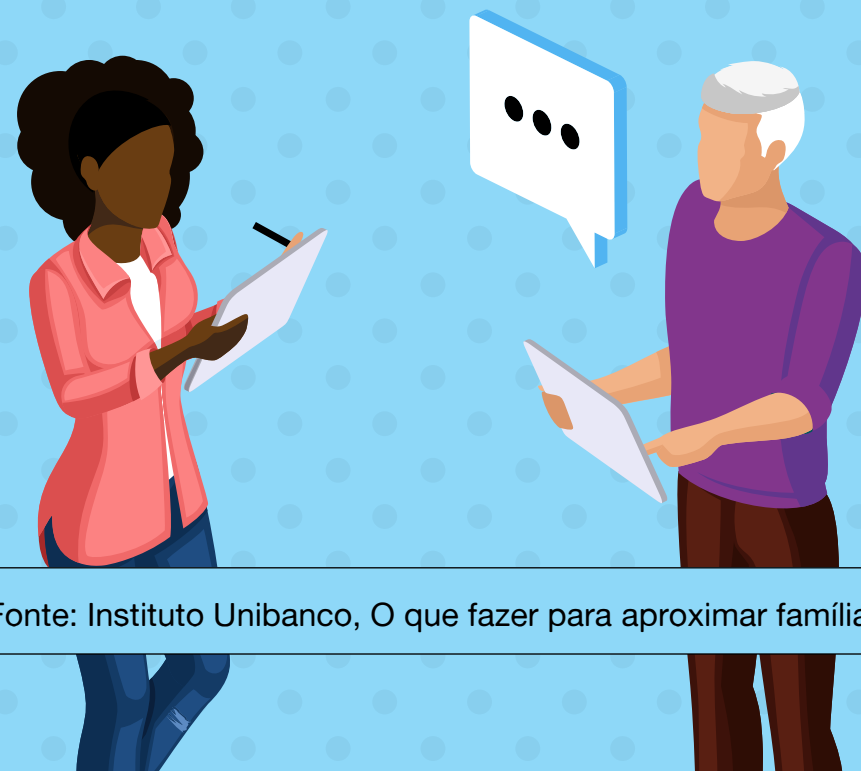
PARA QUE A TOMADA DE DECISÃO SEJA PARTILHADA E COLETIVA, É NECESSÁRIA A EFETIVAÇÃO DE VÁRIOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO, TAIS COMO: O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE ESCOLHA AO CARGO DE DIRIGENTE ESCOLAR; A CRIAÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO DE ÓRGÃOS COLEGIADOS NA ESCOLA (CONSELHOS ESCOLARES E CONSELHO DE CLASSE); 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.

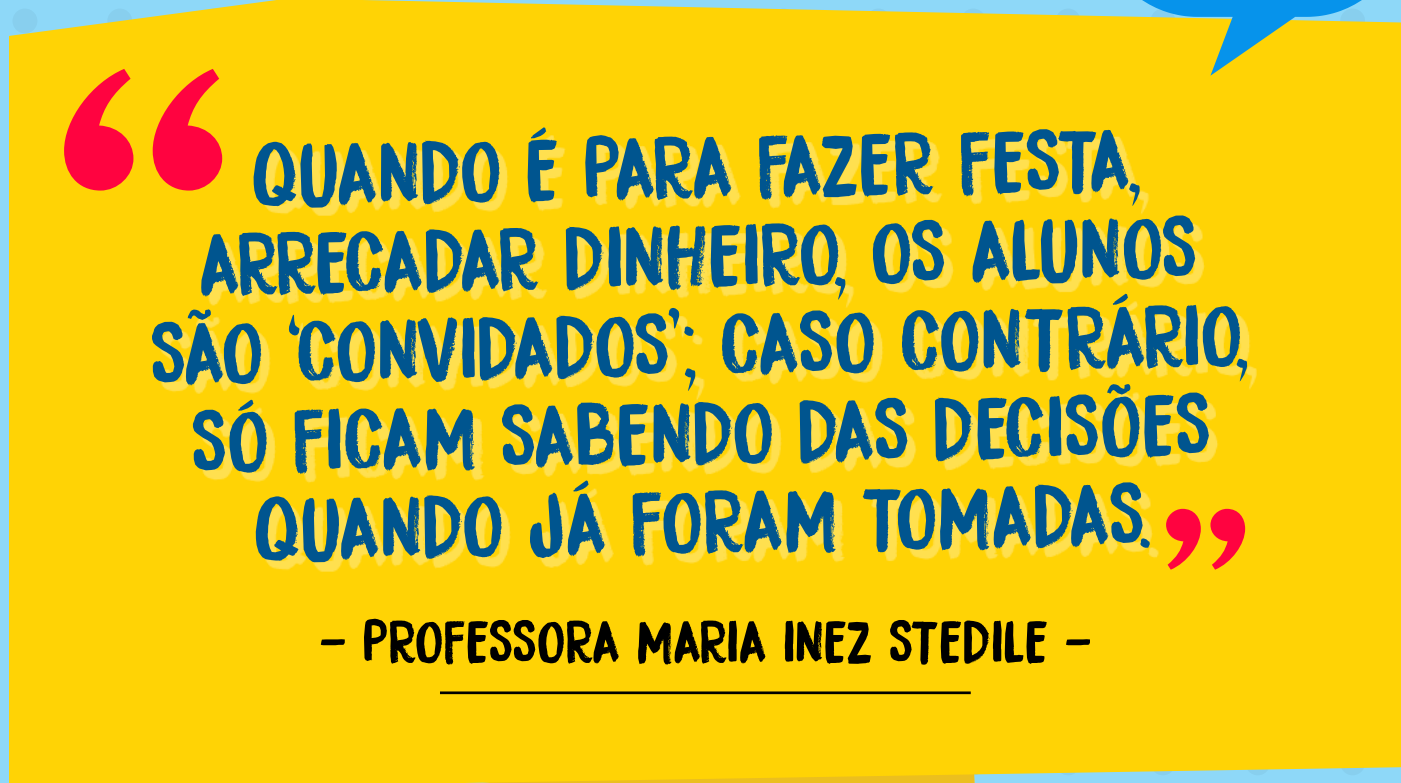


PARA SABER MAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA E SOBRE ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E DA COMUNIDADE NA ESCOLA, ACESSE O RELATÓRIO FAMÍLIA E COMUNIDADE NA PLATAFORMA FAZ SENTIDO (<http://bit.ly/fazsentido-familiaecomunidade>)

OS JOVENS E AS DECISÕES NA ESCOLA

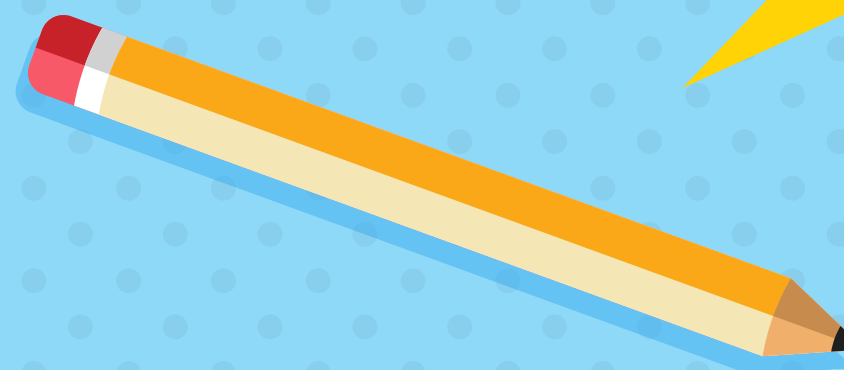
No organismo social múltiplo e heterogêneo que é a escola, é fundamental que existam espaços e mecanismos para a participação dos alunos – principais sujeitos da educação – em sua gestão. Como expõe a professora Maria Inez Stedile, no entanto, a realidade tende a ser diferente.

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.



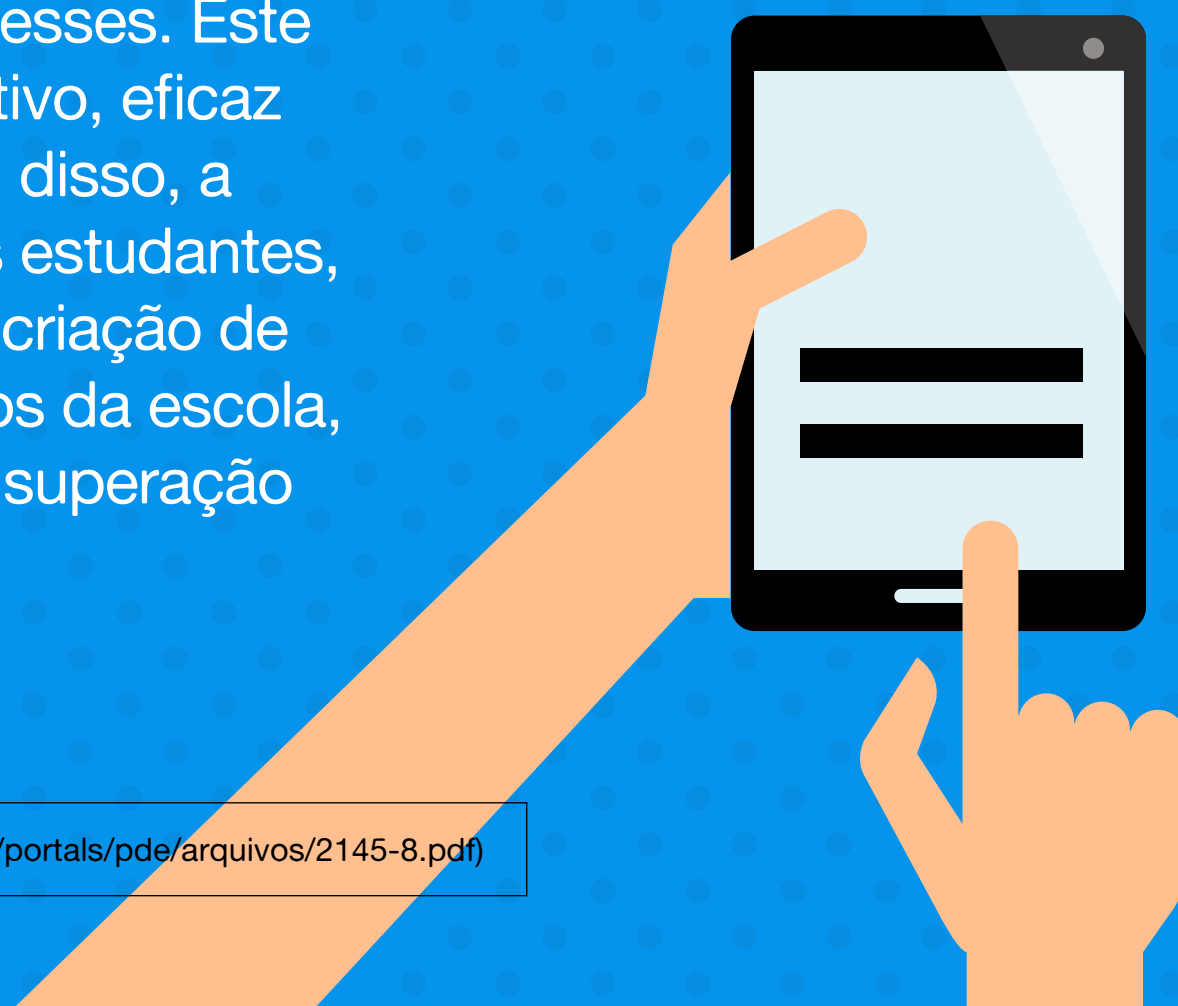
“ QUANDO É PARA FAZER FESTA, ARRECADAR DINHEIRO, OS ALUNOS SÃO ‘CONVIDADOS’; CASO CONTRÁRIO, SÓ FICAM SABENDO DAS DECISÕES QUANDO JÁ FORAM TOMADAS. ”

– 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 ESTABELECEER 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, FAÇA DOWNLOAD DO GUIA NA PRÁTICA (<http://porvir.org/especiais/participacao/>)





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 –

PARA SABER MAIS SOBRE PROTAGONISMO JUVENIL, CONSULTE O RELATÓRIO JUVENTUDES E O ENSINO MÉDIO NA PLATAFORMA FAZ SENTIDO (fazsentido.org.br)



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

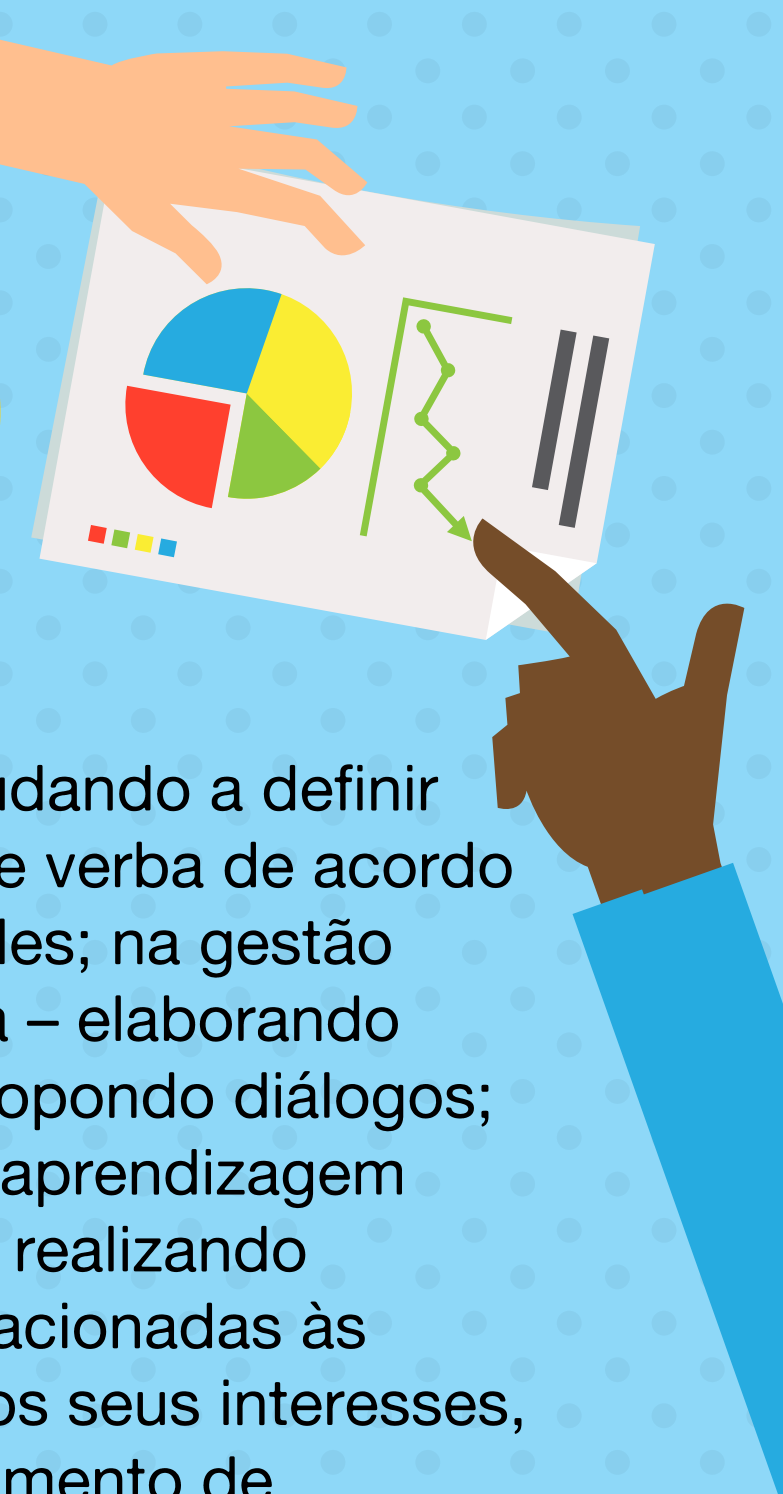
Os jovens do Médio podem participar da gestão escolar entre si, aliados a estudantes mais novos e a pessoas da comunidade, num conjunto unificado. – cabe ao grupo escolar debater, avaliar e pactuar o grau de autonomia das iniciativas estudantis.

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
PLATAFORMA 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 e APM (Associação de Pais e Mestres)
- 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 a confiança.

ASSEMBLEIAS

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). O objetivo era entender os princípios e regras de cada função. Depois, eles 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.

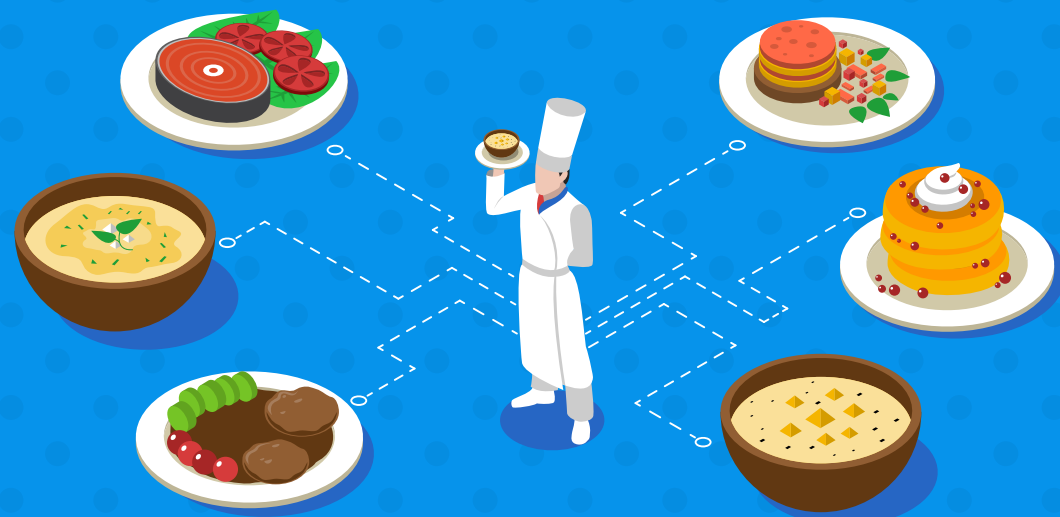
Eleitos pelos colegas, **líderes de classe** têm encontros garantidos com a direção escolar a cada 15 dias, quando ajudam a definir ações e soluções diversas – como, por exemplo, os requisitos

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.

Como solução, propuseram ações de conscientização, além de que eles mesmos passassem a servir as refeições. Isso 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: <https://bit.ly/2Kv5QEJ>. 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/aproximar-familia-escola>. 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: <http://bit.ly/transicao-sem-tumulto>. 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: Unaspres – 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:

