Câmara Municipal de Castro

ESTADO DO PARANÁ

REQUERIMENTO Nº. 213 /2019.

APROVADO POR UNANIMIDADE
Em 14 / 08 / 2019

Súmula: Requer Voto de Congratulações à Escola Municipal Professor José Antônio Flygare Telles e ao Diretor, Professor **Jonathan Flores Barros**, pela publicação do Artigo "A liderança educacional pelo olhar do professor em uma escola de alto desempenho"

Senhora Presidente,

Requeiro a mesa, após ouvido o Plenário na forma regimental, conste em ata dos trabalhos da sessão de hoje, Voto de Congratulações a Escola Municipal Professor José Antônio Flygare Telles e ao Diretor, **Professor Jonathan Flores Barros**, pela publicação do Artigo "A liderança educacional pelo olhar do professor em uma escola de alto desempenho" de autoria do Professor Renato Casagrande.

JUSTIFICATIVA

O Artigo "A liderança educacional pelo olhar do professor em uma escola de alto desempenho" de autoria do Professor Renato Casagrande, foi publicado recentemente na revista "Presença Pedagógica na Sala de Aula" aqui no Brasil e em mais vinte e três países, o autor é conferencista, palestrante e consultor em Educação e Gestão. Referência nacional na formação de professores, gestores e na geração de resultados para instituições educacionais (públicas e privadas). É também doutorando em Educação, pela Universidade de Aveiro (Portugal) e por isso este artigo também será publicado em seu doutorado.

Destaco a importância deste artigo, pois a Escola bem como o Diretor, foram selecionados como objetos de estudo deste tão renomado Professor, devido os bons resultados e a expressiva taxa de crescimento durante o período de gestão do Diretor Jonathan Flores Barros. No artigo, o autor faz um comparativo entre a nota do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) do CAIC, a meta projetada para a Escola, e o IDEB das escolas públicas e privadas em nível Brasil. A taxa de crescimento foi superior a todas, inclusive supera a própria meta projetada.

Câmara Municipal de Castro - PR
PROTOCOLO GERAL 164/2019
Data: 12/08/2019 - Horário: 13:15
Legislativo

É de conhecimento de todos o trabalho excepcional que este Diretor vem fazendo ao longo dos anos no "CAIC", toda escola é composta por uma equipe, e todos são fundamentais para que a mesma se desenvolva de maneira produtiva e, com isso obtenha resultados satisfatórios. Porém, o grande responsável para que a escola tenha melhores resultados é o Diretor, já que ele gerencia todos os ambientes e todos, de certa maneira, dependem dele. Em razão de seu grande esforço e empenho, parabenizo o Diretor e toda sua equipe, pois a forma como esta escola é conduzida, tornou-se inspiração para todos aqueles que desejam prosperar naquilo que fazem. Ao Diretor, digo que não há dúvida de que sua compreensão, suas decisões, e acima de tudo sua determinação é o que mantém esta escola uma instituição verdadeiramente educadora e próspera.

É necessário um cuidado extremo quando se trata de pessoas e especialmente de crianças e adolescentes. Para tal é preciso pessoas que, através de sua enorme capacidade, honestidade e sabedoria possam colaborar com melhoria de nossa comunidade e ainda das pessoas que nela estão. Assim, o "CAIC" conduzido por este Diretor tão querido, se tornou fundamental neste processo de mudança, pois todos os funcionários, passaram a acreditar na humanização da sociedade por meio de suas ações na escola.

Desta forma, é com imensa satisfação que deixo registrado meu voto de congratulações ao Professor Jonathan e a Escola Municipal Professor José Antônio Flygare Telles, tenho certeza que os bons resultados obtidos são motivo de muito orgulho para cada castrense, pois faz parte da nossa história, da nossa gente, é uma Escola Pública, Brasileira, Paranaense, Castrense, brilhando na América, Europa e África, através de um artigo feito por um tão renomado autor no Brasil e no exterior, isso contribui para que outras pessoas, sendo profissionais da educação ou não, mantenham sua motivação em oferecer sempre o seu melhor ao próximo.

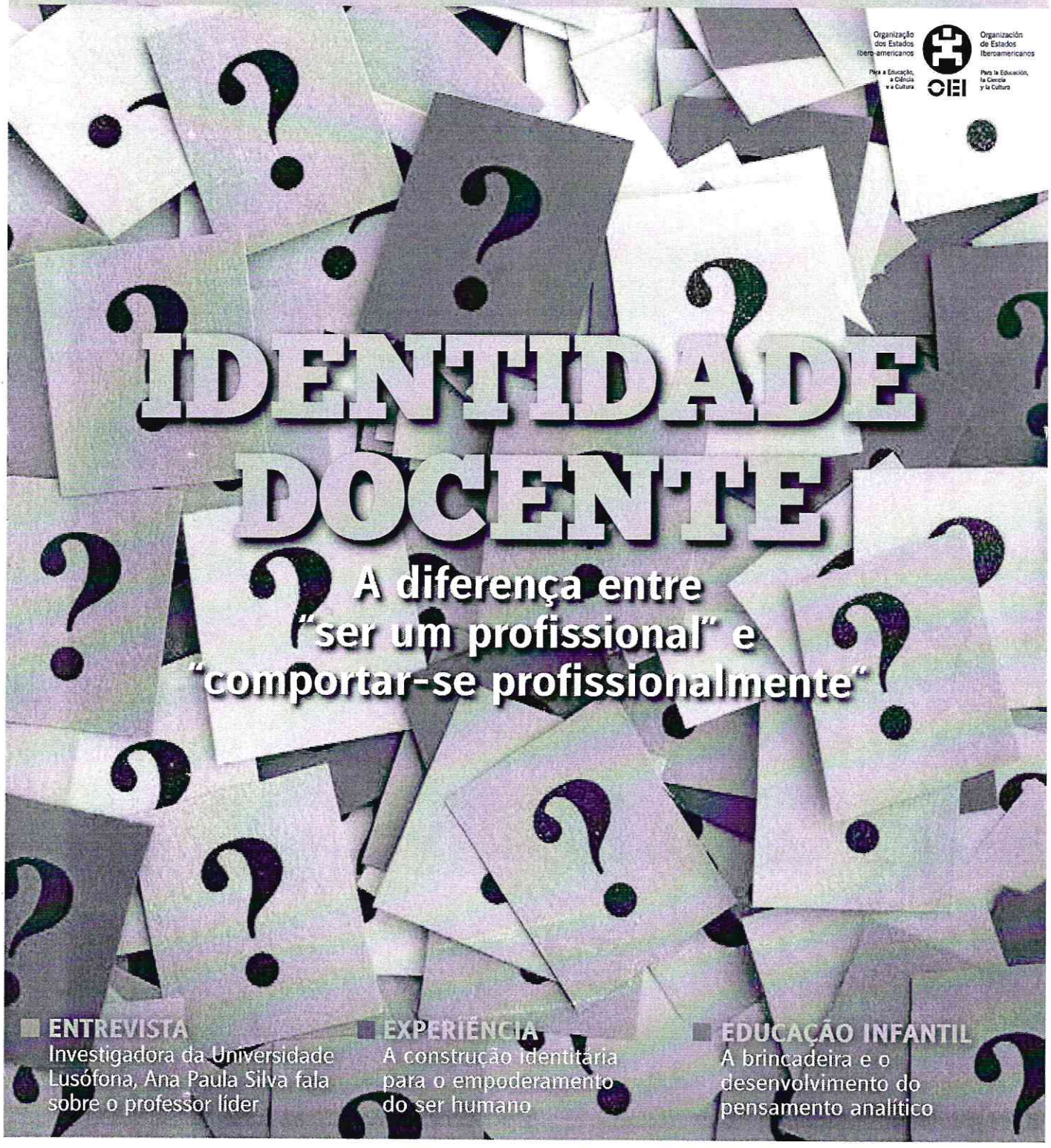
Sala das Sessões da Câmara Municipal, em 12 de agosto de 2019.

Gerson Sutil
Vereador

PRESENÇA pedagógica na sala de aula

Organização dos Estados Ibero-americanos
Para a Educação, a Ciência e a Cultura

Organización de Estados Iberoamericanos
Para la Educación, la Ciencia y la Cultura



IDENTIDADE DOCENTE

A diferença entre "ser um profissional" e "comportar-se profissionalmente"

ENTREVISTA
Investigadora da Universidade Lusófona, Ana Paula Silva fala sobre o professor líder

EXPERIÊNCIA
A construção identitária para o empoderamento do ser humano

EDUCAÇÃO INFANTIL
A brincadeira e o desenvolvimento do pensamento analítico



EDITORIAL

4 O papel docente na sociedade



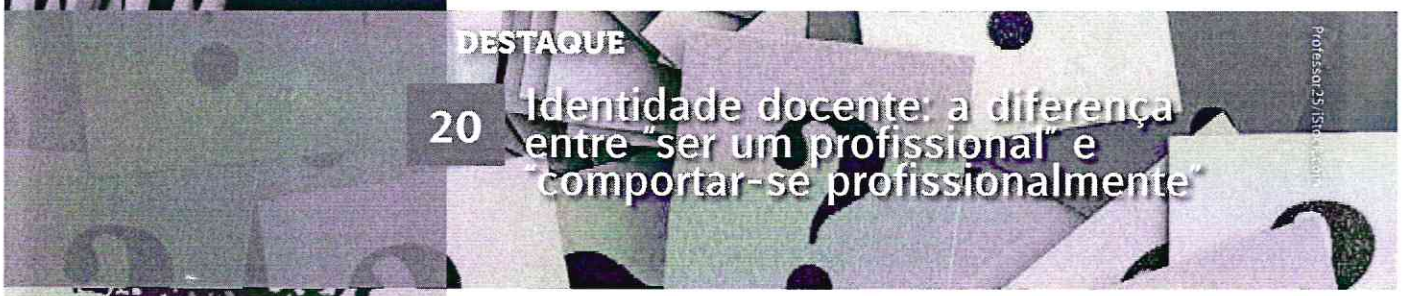
ENTREVISTA

6 Liderança docente: como ela contribui para a qualidade do ensino



ARTIGO

11 A liderança educacional pelo olhar do professor em uma escola de alto desempenho



DESTAQUE

20 Identidade docente: a diferença entre "ser um profissional" e "comportar-se profissionalmente"

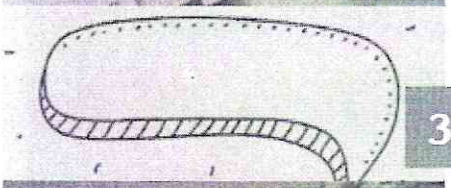


FAZENDO A DIFERENÇA

27 Meu cabelo, minha raiz: construindo uma prática antirracista

FORMAÇÃO CONTINUADA

30 A brincadeira na Educação Infantil: primeiras incursões sobre o desenvolvimento do pensamento analítico



TECNOLOGIA, MÍDIAS & EDUCAÇÃO

33 #ficaadica



DEBATE

36 A nova escatologia no setor pedagógico-familiar



INTERAÇÕES CULTURAIS

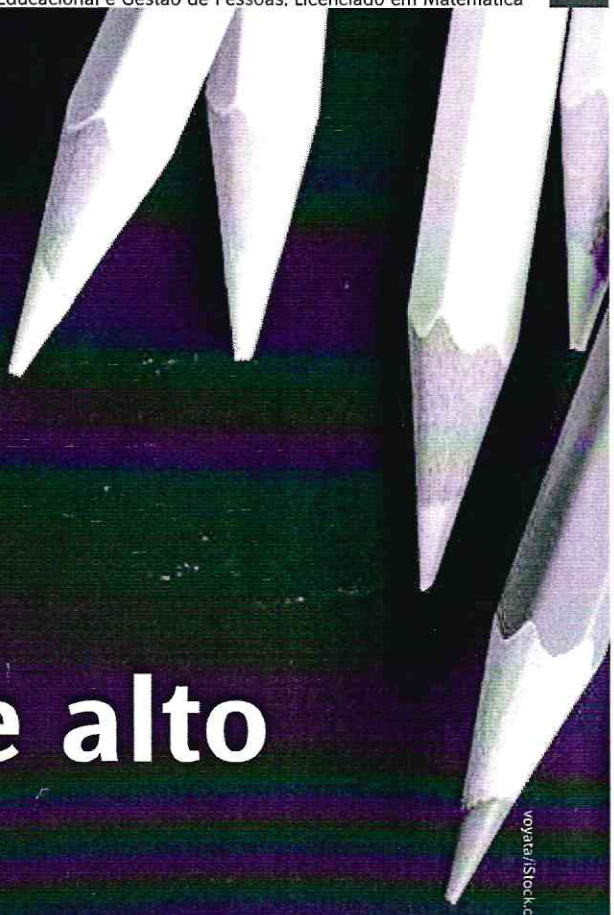
39 Quando sinto que já sei

39 Amplifica Internacional 2019

40 Novos cenários de formação de professores no Brasil

Renato Casagrande
Doutorando em Educação. Mestre e bacharel em Administração e especialista em Liderança Educacional e em Gestão Educacional e Gestão de Pessoas. Licenciado em Matemática

A liderança educacional pelo olhar do professor em uma escola de alto desempenho

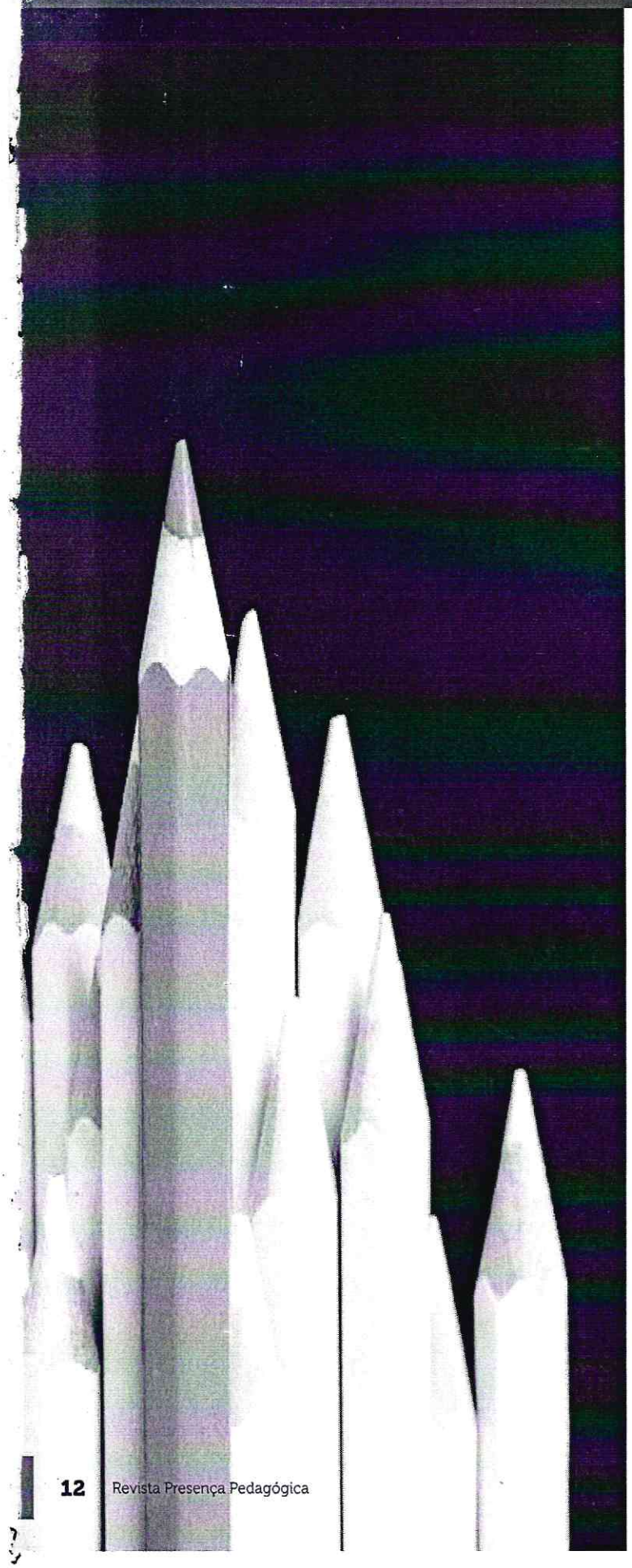


voyata/iStock.com

Diante das profundas e rápidas transformações por que passa a nossa sociedade, especialmente nos últimos 50 anos, mudanças significativas têm se manifestado no contexto educacional. Os professores vivem em constante necessidade de atualização de seus métodos e técnicas pedagógicas, já que os referenciais que os embasam não dão mais conta das demandas contemporâneas. Isso acontece principalmente em se considerando o novo perfil de estudante que se apresenta hoje (COSTA, 2003; LIMA, 1992).

São vários os autores que se debruçam sobre as particularidades da escola, buscando encontrar caminhos que apontam para uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva (COSTA, 2003; LIMA, 1992). É importante entendermos as explicações que estão por trás das diferenças substanciais entre algumas escolas, sobretudo no que diz respeito ao desempenho dos estudantes, aos índices de evasão, ao planejamento, à organização e ao clima institucional – um dos fatores mais importantes na motivação dos professores.

Essas questões nos levaram a aprofundar nossos estudos sobre a gestão das organizações educacionais. Aqui, buscamos identificar como o estilo de liderança do diretor impacta na motivação e no sentido do trabalho do professor, de forma que influencia diretamente na aprendizagem dos estudantes e, em última análise, no desempenho da escola, para o qual foi considerado o Índice de Desenvolvimento de Educação Básica – Ideb, indicador utilizado pelo governo federal para avaliar o desempenho das instituições de Ensino Básico.



ENTENDENDO A LIDERANÇA EDUCACIONAL

O tema da liderança educacional tem ganhado força nos últimos anos, e muito progresso tem sido observado a partir dos estudos realizados. Dessa forma, a liderança é considerada por muitos autores como um elemento central e verdadeiramente capaz de promover uma mudança significativa nas organizações educacionais (ESTEVÃO, 2000).

Essa visão também é compartilhada por Costa e Trigo (2008), que afirmam que a liderança tem assumido um papel de destaque e já é apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas de ensino e das escolas, respectivamente, a partir do aumento da sua eficácia e níveis de qualidade.

Ao aprofundarmos os nossos estudos sobre as abordagens na liderança educacional, nos deparamos praticamente com as abordagens comuns às organizações em geral, mas associadas a algumas abordagens mais específicas, estudadas ou desenvolvidas no ambiente educacional. Entre elas, estão a liderança democrática e a liderança transformacional – em contraste com a liderança transacional.

A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

A liderança democrática é uma questão que perpassa diversos estudos em gestão educacional e um dos estilos mais difundidos entre os estudos de liderança escolar. Além disso, a gestão democrática é preconizada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

Com base no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo, que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, dos pais e da sociedade em geral, propõe-se que a liderança exercida na escola seja democrática e participativa.

> Assim, a liderança com base na participação e envolvimento dos agentes educacionais permite criar condições e estabelecer as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LUCK, 2008, p. 70)

A liderança democrática se caracteriza, segundo Mangin (2005), por tirar o foco da liderança de uma pessoa e direcioná-lo à organização. A partir da descentralização e da autonomia, procura-se garantir a gestão democrática da escola.

> A gestão democrática da educação ocorre, na prática, quando se tomam decisões sobre o projeto político-pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e dos respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização. (FERREIRA, 2000, p. 310)

Costa (2000) considera que a liderança deve prezar pela democracia escolar, pois reconhece que o funcionamento da vida escolar deverá ser pautado por procedimentos democráticos, no sentido de revitalizar a democracia e a participação de todos nos processos educativos, assumindo, assim, uma feição emancipadora e facilitadora na capacidade de decisão coletiva.

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A abordagem transformacional/transacional é considerada uma das mais recentes na literatura contemporânea da liderança educacional. Conforme Bass (1985, 1999), a abordagem da liderança transformacional é considerada mudança de paradigma das teorias de liderança existentes, focada principalmente em estratégias para conseguir um bom desempenho por meio da transformação. A seguir, vamos explorar mais detalhadamente cada uma delas.

Nela, o maior foco é o desenvolvimento das pessoas, das suas habilidades e competências (BASS; AVOLIO, 1994). Bass (1999), Sergiovanni (2001) e Gronn (1999) afirmam que os líderes são os grandes responsáveis por impulsionar o desenvolvimento da equipe.

A teoria transformacional, que contrasta com o estilo de liderança transacional, pertence à categoria das novas lideranças e é uma das mais utilizadas para se explicar o fenômeno na atualidade. Enquanto a liderança transformacional é voltada para a análise do comportamento organizacional do líder a partir da criação de visões de futuro desejado, buscando comprometer os participantes



com os processos de mudança, a transacional se caracteriza como um processo de troca entre líderes e liderados, articulada por meio de recompensas ou sanções contingenciais em função das metas estabelecidas (SADLER, 2003; BASS, 1985; COSTA; CASTANHEIRA, 2015).

Diversos autores sugerem que o líder educacional precisa ser um líder transformacional, valorizando a autonomia e provocando todos a serem líderes em suas áreas e funções. Bass (1985) e Bass e Avolio (1990) compartilham dessa perspectiva e afirmam que o verdadeiro líder detém quatro características essenciais, interligadas entre si:

- Componente carismático;
- Componente inspiracional;
- Consideração pelos subordinados;
- Estimulação intelectual.

Por fim, é importante citarmos outro estilo de liderança que pode ser identificado em algumas organizações, que é o estilo denominado liderança *laissez-faire* e que contrasta com os estilos transformacional/transacional e democrático. Conforme Castanheira e Costa (2007, p. 144), nesse estilo de liderança "[...] o líder não exibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade". Ainda de acordo com esses autores (2007, p. 149), a postura do líder é de "[...] evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer ação".

A LIDERANÇA DA ESCOLA A PARTIR DA VISÃO DO PROFESSOR

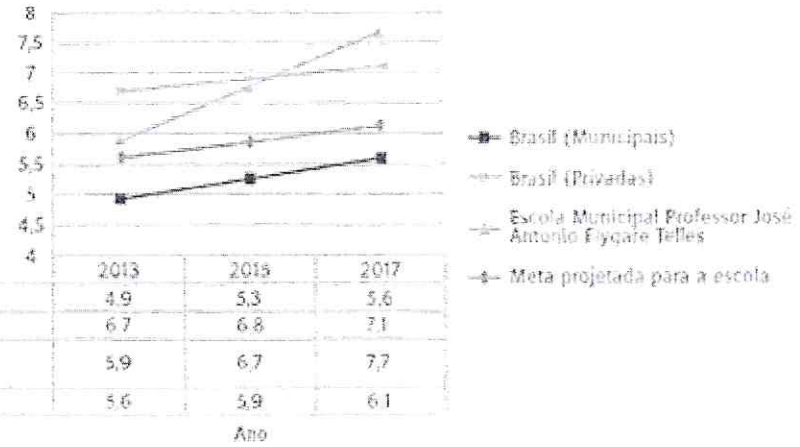
Feitas essas considerações, para entendermos melhor a influência da liderança no trabalho docente e, consequentemente, nos resultados obtidos com relação ao desempenho e à aprendizagem dos alunos – medidos principalmente pelo Ideb –, realizamos uma pesquisa qualitativa em uma escola municipal com bons resultados e que apresentou uma expressiva taxa de crescimento durante o tempo de gestão do diretor em estudo.

A taxa de crescimento foi superior à observada para escolas particulares e públicas em nível Brasil, de forma que o resultado do índice no último ano supera a própria meta projetada e a média das escolas privadas em nível nacional no último ano (ver Gráfico 1). É importante destacar, ainda, que, além dos critérios de desempenho, a escolha da escola também se deu em função da conveniência de acesso.

A Escola Municipal Professor José Antonio Flygare Telles, conhecida por Caic, localiza-se no município de Castro, no estado do Paraná, e está sob a coordenação de um diretor eleito democraticamente pela comunidade escolar (pais, professores e funcionários da escola). Atualmente, ele se encontra na sua terceira gestão, que dura três anos cada. A escola tem aproximadamente 475 alunos, 35 professores e 15 funcionários. Funciona em tempo integral, oferta o nível Fundamental I (1º ao 5º ano) e atende a um público (família e alunos) de nível socioeconômico baixo e médio.

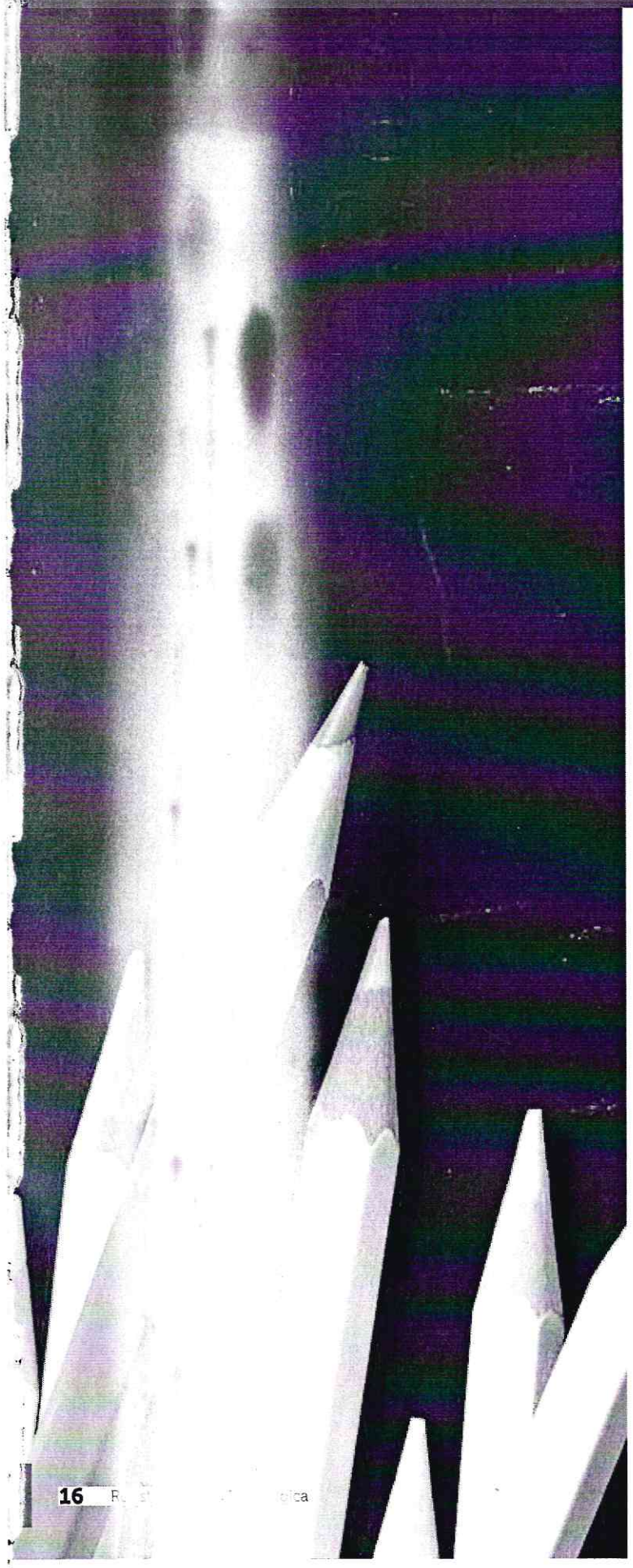
Os dados foram coletados a partir da realização de uma entrevista semiestruturada com o diretor e com cinco professores aleatoriamente escolhidos, de observação *in loco* e de uma investigação documental do desempenho da escola – medido via resultado e crescimento do Ideb.

Comparativo: Ideb da escola em estudo, a meta estabelecida e o Ideb das escolas privadas e públicas em nível Brasil



	2013	2015	2017
Brasil (Municipais)	4,9	5,3	5,6
Brasil (Privadas)	6,7	6,8	7,1
Escola Municipal Professor José Antonio Flygare Telles	5,9	6,7	7,7
Meta projetada para a escola	5,6	5,9	6,1

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anisio Teixeira – Inep (2019).



O objetivo de analisar o campo empírico aqui investigado, considerando os estilos de liderança apresentados, visa a obter uma melhor compreensão sobre o fenômeno, de forma a identificar em qual configuração se enquadra a dinâmica da gestão e traçar um modelo de referência a ser adotado, sobretudo considerando o contexto de altos níveis de desempenho observados.

Segundo o diretor, "o foco é buscar resultado educacional. Temos o aluno como primordial". O depoimento dado pelos professores, que afirmam que a sua missão vai muito além das metas estabelecidas, corrobora o que foi apresentado pelo diretor.

O ambiente observado na escola mostra que a liderança é compartilhada, respeitando os espaços de cada um e possibilitando que outros membros participem do processo de gestão escolar. Há respeito pelo trabalho desenvolvido pela equipe, e a interferência por parte do gestor, quando há, não é autoritária ou ingerente.

Alguns elementos na relação do diretor com os professores se destacaram, como a importância dada à opinião da equipe. Sempre que possível, o diretor compartilha ideias, busca sugestões, ouve críticas e toma decisões baseadas na interação com os outros, deixando claro o caminho que deve ser percorrido para a execução do plano de ação.

> O estilo de liderança do diretor é democrático, pois as decisões são tomadas em conjunto. Ele sempre dá a possibilidade de falarmos o que pensamos. O diretor explica por que pensa do jeito que pensa. Como

> chegamos ao consenso: cada um expõe seu ponto de vista coletivamente e chegamos à melhor solução... Sempre pensando nos alunos.

O clima instaurado na escola, que colabora para a construção de relações sólidas e privilegia o envolvimento das pessoas, é outro aspecto observado. A transparência, o respeito à hierarquia, o delegar e a liberdade das pessoas para cumprir com suas atribuições em clima harmônico e de incentivo são apenas alguns exemplos que contribuem para esse ambiente. Vejamos o que pensam os professores da escola investigada.

A capacidade em unir o estilo de liderança democrática com intenso acompanhamento, controle e feedback, tendo como principal foco o planejamento e as metas definidas coletivamente, foi outro aspecto que chamou nossa atenção. Esse parece ser um dos diferenciais dessa instituição, já que, a partir do relato dos professores, pudemos identificar que o diretor foi capaz de implantar mecanismos de controle sem gerar impactos negativos no ambiente. A implantação desses instrumentos contribui para desconstruirmos a ideia de que, na escola, cada um faz as coisas sem o controle adequado.

É a partir desses relatos que verificamos que o diretor, por ter cultivado a confiança e implantado um estilo de liderança capaz de promover a participação, conseguiu desenvolver um ambiente democrático e transformador, fazendo com que o trabalho docente se tornasse mais significativo e motivador.

Já um dos primeiros aspectos analisados que se relaciona com a liderança transformacional refere-se ao sentido que foi dado ao trabalho do professor: a valorização a partir da busca por suas opiniões e pela sua integração nos processos. Essa dinâmica contribui para que a missão pessoal de cada um e a missão da escola se encontrem. Segundo um dos professores entrevistados, nas conversas com o diretor, o foco sempre é: "o que queremos para nossa escola?".

Ao serem questionados sobre como a direção responde às suas falhas, os docentes afirmam que sempre recebem orientações de como proceder da melhor forma possível, para que busquem o melhor para os alunos. Na entrevista, eles ressaltam que a mesma concepção de relacionamento se estende à comunidade externa, ao afirmar que o relacionamento do líder com os pais é muito semelhante ao dos professores: são discutidos os problemas, firmados acordos conjuntos, cumpridos sempre em prol da missão da escola.

Outro aspecto ressaltado pelo diretor refere-se à sua estratégia para transmitir a imagem de que a escola é uma instituição que precisa ter bons princípios de gestão para obter resultados. Os professores entrevistados corroboram essa afirmação. Um deles ressalta:

> O diretor lida da melhor forma possível com os funcionários, professores, alunos, pais e com a comunidade. Procura estabelecer conosco objetivos, metas e estratégias e nos ajuda na execução das atividades para melhorar nossos

> resultados. E isso se estende à comunidade. O diretor conseguiu conscientizar os pais da importância de uma boa gestão da escola.

Também observamos que toda a comunidade se compromete a cuidar da escola, ajudando a manter e a melhorar a infraestrutura. Alguns aspectos importantes foram observados durante as visitas *in loco* – o cuidado com os detalhes chamou a nossa atenção: as cores das paredes são adaptadas às motivações das crianças nas mais diversas idades; a escola conseguiu uma sala de acolhimento para crianças doentes; há preocupação com a organização e limpeza das quadras e dos espaços com vida e áreas verdes – esses são apenas alguns exemplos desse compromisso entre escola e comunidade.

Além disso, é importante ressaltarmos a transparência observada nos relatórios de prestação de contas para a comunidade, com gráficos minuciosos e fotografias, mostrando sempre o antes e o depois. A direção presta contas, inclusive, dos erros cometidos. Esse, com certeza, é um motivo, entre muitos outros, que contribui para cultivar a confiança e fortalecer o clima de boas relações.

Um dos pilares da liderança transformacional, como vimos anteriormente, é promover a transformação das pessoas para desenvolver comportamentos como autonomia e engajamento no trabalho. Esse aspecto se evidencia na escola, principalmente em se considerando os depoimentos dos professores. O cuidado com a imagem institucional se concretizou em outra grande transformação, já que envolveu a comunidade no processo de aprendizagem e no cumprimento das metas e objetivos institucionais. Essa mudança impactou diretamente na imagem do professor e na sua relação com a sociedade. Portanto, a partir de todos esses relatos, além do estilo democrático, identificou-se a predominância da liderança transformacional, já que muitos atributos encontrados configuram esse estilo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível, a partir dos relatos dos professores, que o clima institucional e a mudança organizacional configuram a predominância dos estilos transformacional e democrático na escola. Esses estilos têm contribuído significativamente para o desenvolvimento da comunidade escolar e para a obtenção dos bons resultados da escola. A partir dessa pesquisa, foi possível perceber o quanto eles auxiliaram na elevação expressiva do Ideb. Nesse processo, o envolvimento da comunidade foi fundamental.

Os dados nos mostraram que a continuidade desse modelo de gestão, que começou em 2013 e se mantém até hoje, foi o principal responsável pelas transformações apresentadas aqui. O envolvimento dos professores, da equipe, da comunidade e até dos alunos nesse processo foi o maior responsável pelos resultados duradouros e consistentes obtidos pela escola, reforçando que repensar os estilos de liderança adotados pelos gestores escolares pode influenciar de maneira significativa no desempenho das escolas e na qualidade educacional. ◇

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n. 8, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, v. 4, p. 231-272, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Introduction. In: BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (Ed.). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 1-9.

BASS, M. *Stogdill's Handbook of Leadership*: a Survey of Theory and Research. New York: The Free Press, 1985.

BRASIL. LDB: *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*; Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Câmara dos Deputados/Edições Câmara, 2014.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 5 de dezembro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: jun. 2019.

CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. A. Gestão das escolas, colegialidade e stress: uma reflexão a partir da realidade portuguesa. V CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. POR UMA ESCOLA DE QUALIDADE PARA TODOS: PROGRAMAÇÃO E TRABALHOS COMPLETOS. *Anais...* Porto Alegre, Brasil: Anpae, UFRGS/Faced/PPGEDU, 2007. CD-ROM.

COSTA, J. A.; TRIGO, J. R. Lideranças nas organizações educativas: a direção por valores. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, n. 16, p. 501-582, 2008.

COSTA, J. A. Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In: COSTA, J. A.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2000. p. 15-31.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *RBPAE*, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

COSTA, J. A. *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa, 2003.

DIRETOR. *Entrevista concedida pelo diretor da Escola Municipal Professor José Antonio Flygare Telles*, 2019.

ESTÊVÃO, C. A. V. Liderança e democracia: o público e o privado. In: COSTA, J. A.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Org.). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2000. p. 35-44.

FERREIRA, N. S. C. *Gestão democrática na educação*: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000.

GRONN, P. *The Making of Educational Leaders*. London: Cassell, 1999.

ÍNDICE de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb. Brasília/DF: Inep/MEC, 2019.

LIMA, L. C. *A escola como organização e a participação na organização escolar*, um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988). Braga: Universidade do Minho/Instituto de Educação, 1992.

LUCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2008.

MANGIN, M. M. Distributed Leadership and the Culture of Schools: Teacher Leaders' Strategies for Gaining Access to Classrooms. *Journal of School Leadership*, v. 15, n. 4, p. 456-484, 2005.

PROFESSORES. *Entrevista concedida por cinco professores da Escola Municipal Professor José Antonio Flygare Telles*, 2019.

SADLER, P. Leadership and Organizational Learning. In: DIEKERS, M. et al. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

SERGIOVANNI, T. *Leadership*: What's in It for Schools? London: Routledge Falmer, 2001.