



CIRCUITO DE GESTÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES PARA UMA GESTÃO DE APRENDIZAGEM

Maria Eveuma de Oliveira

Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação - CREDE 16 mariaeveuma@gmail.com

RESUMO:

O presente artigo tem por objetivo analisar como se deu a implementação do Circuito de Gestão do Projeto Jovem de Futuro na EEM Josefa Alves Bezerra, na Vila São Pedro, Jucás/CE. O Circuito de Gestão é um método de gestão específico, que tem por objetivo orientar, organizar e sistematizar os principais processos e procedimentos da gestão escolar. O Jovem de Futuro é uma estratégia de Gestão Escolar orientada para Resultados de Aprendizagem que tem como objetivo o aperfeiçoamento da Gestão Escolar. Compõem-se a metodologia, além do acompanhamento das ações elaboradas pela escola através do seu Plano de Ação, utilizou-se um questionário aplicado ao Núcleo Gestor da Escola, professores, alunos e funcionários para perceber se a escola incorporou esse método e se as ações planejadas são de conhecimento de todos os atores envolvidos no processo e se os mesmos acreditam que o método contribui para melhoria dos resultados; pois o desafio dos gestores é produzir um bom diagnóstico, elaborar um planejamento sistematizado, agir conforme planos e metas, monitorar as ações e corrigir rotas para que o Circuito seja efetivado no espaço escolar. Nosso trabalho está pautado nos estudos de BOLIVAR (2012), LUCK (2000, 2009, 2010), entre outros teóricos. Diante das análises realizadas e do questionário respondido pela equipe escolar, podemos verificar que a escola se percebe no Circuito buscando nas suas ações melhoria para aprendizagem dos alunos. Portanto, espera-se com esse trabalho contribuir de forma efetiva para que os gestores possam perceber o método como uma ferramenta de gestão que não só subsidiará seu trabalho, mas também, dará resultados positivos impactando diretamente na aprendizagem dos alunos.

Palavras-chaves: Circuito de Gestão, Jovem de Futuro, Resultados, Aprendizagem.

Considerações Iniciais

O Circuito de Gestão é um método de gestão para orientar, organizar e sistematizar os processos e procedimentos da Gestão Escolar. Foi desenhado para preparar e apoiar, com conhecimentos teóricos e técnicos, os gestores escolares. Com o Circuito espera-se melhorar a qualidade técnica da gestão das escolas porque melhorando a gestão, espera-se melhorar a gestão pedagógica visando a melhoria da aprendizagem dos estudantes onde todas as rotinas da escola deverá ser voltada para o pedagógico. Nesse sentido é importante destacar que:





O foco em resultados de aprendizagem estabelece um farol no caminho da garantia do direito à educação de qualidade. A qualificação técnica da gestão possibilita às equipes escolares atuar com mais segurança e precisão, fazendo com que todas as atividades tenham como propósito final assegurar o aprendizado dos estudantes (HENRIQUES, 2007, pág. 7).

Na busca pela melhoria da aprendizagem o Instituto Unibanco visa contribuir com a qualidade da educação pública, tendo como foco de atuação a melhoria do Ensino Médio. Para isso, desenvolve ações em busca de resultados efetivos, que possam inspirar práticas inovadoras e contribuir com as políticas públicas; por isso desenvolveu o Jovem de Futuro (JF), que é uma tecnologia educacional concebida para o aperfeiçoamento contínuo da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem, principal projeto da organização.

O artigo tem como tema central o Circuito de Gestão que foi implementado em todas as Escolas de Ensino Médio Regular, do Estado do Ceará, exceto, aquelas que, pelas suas especificidades, não participaram da implantação. São as seguintes: Escolas Indígenas; Escolas Quilombolas; CEJAs, Instituto de Educação dos Cegos; Instituto de Educação dos Surdos e Instituto de Educação do Ceará.

O Circuito de Gestão permite aos gestores escolares a precisão e o rigor necessário para lidar com a complexa realidade escolar, identificando desafios e potencialidades para construção de melhores caminhos e tomadas de decisões mais acertadas. (Percurso Formativo, pág. 76, 2017)

Assim, esse estudo tem como propósito verificar como o Circuito de Gestão foi implementado na EEM Josefa Alves Bezerra de forma efetiva e coletiva; bem como analisar se a escola acredita que esse método contribuirá na aprendizagem dos alunos.

A importância do trabalho é perceber se o Circuito de Gestão contribui efetivamente no alcance da Meta da escola e na melhoria da aprendizagem dos alunos. Tem como propósito servir como fonte de pesquisa de uma prática diferenciada visando mostrar o seu impacto no espaço escolar.





Metodologia

A metodologia do trabalho busca analisar, através de um questionário, como a escola tem realizado suas ações para perceber se ela está utilizando o Circuito de Gestão como método para melhoria de seus resultados. Optou-se por uma metodologia de caráter exploratório com abordagem qualitativa, constando de relato da aplicação do questionário realizado na EEM Josefa Alves Bezerra, localizada na Vila São Pedro, em Jucás/CE.

Inicialmente, aplicou-se um questionário com os seguintes segmentos da escola: Núcleo Gestor, professores, alunos e funcionários com questões relativas a implementação do Circuito de Gestão, mas, infelizmente, o desafio maior foi o envolvimento dos pais nas ações da escola e participação de projetos, por isso é o único segmento que não é contemplado na pesquisa.

Foram entregues quatro perguntas relacionadas a implementação do Circuito de Gestão na Escola para ser respondido pelos seguintes atores envolvidos no processo: Dupla Gestora, três professores de áreas diferentes, três funcionários, todos os líderes de sala e um outro representante de aluno dos turnos manhã e tarde, totalizando quatorze alunos das seguintes séries: 1ª série “A”, “B” e “C”, 2ª série “A” e “B” e 3ª série “A” e “B”.

Dividiu-se o trabalho da seguinte forma: situarei o leitor sobre a pesquisa realizada, mostrarei o que é Jovem de Futuro e sua trajetória como ferramenta de gestão, apresentarei o método do Circuito de Gestão e finalizarei mostrando como a EEM Josefa Alves Bezerra implementou esse método. Pautou-se em estudos desses (as) pesquisadores (as) e estudiosos sobre o assunto: BOLIVAR (2012), LUCK (2000, 2009, 2010), SOARES, T. F, além do material utilizado nas formações no estado pelo Instituto Unibanco.

Finalizarei nossas reflexões analisando como a escola está utilizando o Circuito de Gestão verificando seus limites e possibilidades para uma gestão de aprendizagem.



O Jovem de Futuro, concebido e desenvolvido pelo Instituto Unibanco, busca contribuir para uma educação pública de qualidade que garanta o acesso, a permanência e a conclusão dos jovens no Ensino Médio, proporcionando o aprendizado esperado no tempo adequado.

O Jovem de Futuro (JF) é uma tecnologia educacional desenvolvida e testada para estimular o aprimoramento contínuo da gestão escolar, com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes, expandir o número de concluintes e reduzir as desigualdades educacionais de escolas públicas de Ensino Médio (Disponível em <http://jovemdefuturo.org.br/o-que-e/>)

Para isso, o Jovem de Futuro parte do princípio de que a gestão escolar de qualidade proporciona um impacto significativo nos resultados da escola, segundo a concepção do projeto, para obter essas implicações positivas, a gestão deve possuir e articular as dimensões Político Pedagógica, Administrativa, e Democrática e Participativa. Essas três dimensões, em conjunto, compõem a gestão escolar de qualidade.

Segundo o Instituto Unibanco no fim desse período, “a avaliação de impacto constatou que os alunos das escolas atendidas tiveram um avanço no aprendizado de Língua Portuguesa e Matemática mais significativo do que os estudantes das escolas não participantes” (Percurso Formativo, 2017, pág11). Além de permitir identificar os impactos positivos da proposta no aprendizado dos estudantes, a fase piloto possibilitou acumular experiências e detectar os ajustes necessários para a disseminação do projeto em larga escala.

Nesse sentido é importante destacar que:



Médio Inovador - ProEMI, do Ministério da Educação – MEC. A articulação permitiu que a iniciativa fosse disseminada nas redes públicas de ensino do Ceará, de Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Nessas unidades da federação, a partir da parceria das Secretarias de Educação com o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação, o programa consolidou-se como uma política pública para o Ensino Médio. (Percurso Formativo, 2017, pág12).

O percurso vivenciado ao longo dos anos nesses estados permitiu que o Jovem de Futuro ingressasse em uma nova fase, que busca aprofundar e ampliar o escopo das ações voltadas para o aprimoramento da gestão.

A estratégia Jovem de Futuro 3ª Geração, em 2017, foi implementada em todas as Escolas de Ensino Médio Regular, do Estado do Ceará, exceto, aquelas que, pelas suas especificidades, não participaram da implantação. São as seguintes: Escolas Indígenas; Escolas Quilombolas; CEJAs, Instituto de Educação dos Cegos; Instituto de Educação dos Surdos e Instituto de Educação do Ceará. Nesse novo formato foram definidas metas de IDE Médio por escola e por estado; definição de escolas prioritárias sem avaliação de impacto; Circuito de Gestão com procedimentos determinados; protocolos para Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC e escolas da rede estadual; estado assumindo a formação semipresencial dos gestores; Desvinculação com os programas federais.

O Instituto Unibanco desenvolveu uma Plataforma *online* de gestão de projetos das escolas e formação a distância. Atualmente é composta pelo Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). A plataforma permite às escolas construir os seus Planos de Ação, de forma alinhada às diretrizes do MEC. O JF inclui, para acompanhamento, uma sistemática de visitas e reuniões, cujo agendamento, registro de atas e outras funções são realizadas com o auxílio da Plataforma Jovem de Futuro.

O método: Circuito de Gestão

Para a concretização de uma gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem nas escolas, o Jovem de Futuro previu a implementação do Circuito de Gestão, um método de gestão específico, que tem o objetivo de orientar, organizar e sistematizar os principais





processos e procedimentos da gestão escolar. Inspirado no PDCA¹ e adaptado à realidade educacional da escola pública brasileira. O Circuito de Gestão é composto pelas etapas de Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação de Resultados, Reunião de Boas Práticas e Correção de Rotas. Com base nele espera-se que a escola consiga construir, executar e acompanhar um Plano de Ação efetivo, realista e, ao mesmo tempo, transformador, sempre tendo em vista o alcance de metas de aprendizagem estabelecidas pelos estados.

O estabelecimento de Metas é o ponto de partida para o início do Jovem de Futuro, pois orientará, tanto o planejamento da escola, como o trabalho de acompanhamento do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão - ACG. A meta do estado foi definida pela Secretaria de Educação com o auxílio do Instituto Unibanco. Desse modo, o estado de Ceará tem um desafio de alcançar um IDEMédio de 3,75 em 2017 e a Meta da nossa Regional é de 3,79.

Após o conhecimento da Meta individual, a escola, a partir do seu Diagnóstico, elaborou o seu Plano de Ação, pois a principal maneira que o Jovem de Futuro propõe para efetivar a gestão focada em resultados. O Plano de Ação é um importante instrumento para a materialização do planejamento participativo na escola. É por meio dele que a comunidade escolar traça o que é preciso fazer, de acordo com o seu diagnóstico, para alcançar os resultados esperados. Ele é um guia para a execução e serve para que a equipe não perca de vista a melhoria da aprendizagem e o caminho traçado para sua efetivação.

Para construção do Plano de Ação se faz necessário realizar o Planejamento, outra etapa importante, do Circuito de Gestão. Os três passos do Planejamento do Jovem de Futuro são: Levantamento de Causas onde se busca as causas relacionadas ao componente do IDE Médio² selecionado, o filtro de gerenciamento onde se separa as causas que estão sobre o

¹ O Circuito de Gestão é um método de gestão elaborado a partir do PDCA (*plan, do, check, act*), em português: planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart e, mais tarde, disseminado por Willian Edward Deming, o PDCA é, atualmente, aplicado na melhoria contínua de processos de gestão.

² IDEB: O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi desenvolvido pelo INEP, e representa a tentativa pioneira de combinar em um mesmo indicador duas variáveis igualmente importantes quando se quer medir qualidade da educação: **fluxo** e **desempenho dos estudantes**. É formado por dois componentes: aprendizagem dos alunos (N - Nota Padronizada) e a Taxa de Aprovação (P – Indicador de Rendimento). IDEMédio: Para o cálculo da nota padronizada, utiliza-se os dados da Avaliação estadual. Essa substituição é possível porque os resultados das avaliações estaduais que é censitária e do SAEB que para o Ensino Médio é um prova amostral, são similares. O cálculo é realizado pela Nota Padronizada (Nota da avaliação Estadual/SPAECE) e o Indicador de Rendimento (Taxa de aprovação). (Percurso Formativo, 2017, p. p. 136 e 137).



gerenciamento da escola daquelas que não estão e o Mapa da Ação este define as ações relacionadas às causas que estão sob o gerenciamento da escola. .

Elaborado o Plano de Ação é hora de colocar em prática as ações planejadas, não perdendo de vista o monitoramento de rotina, as adequações e o registro, pois durante a execução das ações se faz necessário o monitoramento diário das tarefas propostas no Plano, como também o registro semanal e coletivo das tarefas realizadas. No que tange à implementação do Circuito de Gestão, em particular, o registro constitui-se em uma matéria-prima para acompanhar todas as etapas, mostrando se a escola está caminhando na direção e tempo pretendidos.

Durante a Execução do Plano de Ação temos a SMAR, Sistemática de Monitoramento e Avaliação dos Resultados, que são reuniões trimestrais que servem para fazer uma análise sobre a execução do Plano de Ação, bem como verificar o alcance dos resultados. Este é o momento de avaliar o andamento dos Processo Cruciais do Circuito de Gestão e de analisar o desempenho no índice de desenvolvimento da Educação Básica IDEB/IDEMédio, dependendo da disponibilidade dos dados.

São etapas do Circuito a Reunião de Boas Práticas (RBP) e a Correção de Rotas (CR). A Reunião de Boas Práticas é uma atividade trimestral que reúne escolas de uma mesma Regional com o objetivo de se apoiarem na busca por melhores resultados de aprendizagem. É um momento de troca de experiências entre as escolas. As escolas poderão compartilhar os aprendizados relacionados às práticas que: favorecem a execução das tarefas; facilitam a entrega dos produtos; produzem efeitos sobre os resultados pretendidos; promovem a melhoria dos indicadores estruturantes.

A Correção de Rotas é o momento de revisar o caminho e as estratégias traçadas e identificar aquelas que não produziram resultado para alcançar a meta, ou seja, para potencializar a aprendizagem dos estudantes. Após a escolas corrigirem suas rotas retoma o Plano de Ação a partir de sua Meta e novamente se faz um novo percurso em todas as etapas do Circuito, sempre na busca da melhoria da aprendizagem dos seus estudantes.





Implementação do Circuito de Gestão na EEM Josefa Alves Bezerra

A implementação do Circuito na escola aconteceu no dia dezessete de abril do corrente ano onde foi realizada a primeira Visita Técnica, Compromisso com as Metas, para apresentação do Circuito de Gestão e da Meta estabelecida por escola. A primeira visita foi uma apresentação para o Núcleo Gestor da Escola, na ocasião foi apresentada a Meta individual que é de 3, 52 e na segunda Visita Técnica o Núcleo Gestor apresentou os tópicos discutidos na Visita anterior para o Grupo Gestor, esse grupo é composto pelo Diretor e Coordenador e representantes de professores, alunos, funcionários e pais. O Grupo Gestor é responsável por todas as ações do Circuito de Gestão na Escola.

Foi realizada três Visitas Técnicas de Planejamento, durante o mês de maio e junho, onde foi apresentada a estrutura do Planejamento e do Quadro Situacional da escola. Refletimos sobre os componentes, causas e ações que interferem diretamente nos resultados de aprendizagem dos alunos. Refletimos sobre os resultados do SPAECE nos três últimos anos e sobre os aspectos que interferem na aprendizagem dos alunos na disciplina de Língua Portuguesa e sobre o problema da Evasão com o controle na infrequência dos alunos. Verificou-se a consistência do Plano de Ação e a potência do conjunto de ações que impactarão positivamente na causa e no componente do IDE Médio selecionados a partir de reflexões realizadas com o Grupo Gestor.

Durante o mês de agosto realizou-se três Visitas Técnicas da etapa de Execução onde verificamos o andamento das tarefas propostas no Plano de Ação, buscando as evidências do andamento das mesmas, averiguando através dos registros dos formulários entregues nas visitas para o acompanhamento através do balanço semanal das ações realizadas; verificando também o acesso ao Sistema de Gestão de Projetos – SGP, para registro do acompanhamento.

Nesse percurso das visitas paralelamente acontecia as ações na escola a mesma realizou em todas as séries do Ensino Médio nos dois turnos manhã e tarde, uma reunião com todos alunos na sala de aula, refletindo sobre suas fortalezas e fragilidades que depois foi condensado e repassado para os líderes de sala, para que eles repassassem para os demais alunos, buscando a responsabilização no espaço de sala de aula. O maior desafio da escola





durante o percurso da implementação do Circuito de Gestão foi/é mobilizar e envolver os pais nas ações da Escola. A gestão não consegue envolvê-los de maneira efetiva, por isso a infrequência e o abandono são os indicadores que mais preocupam a escola.

A Sistemática de Avaliação de Resultados - SMAR está prevista para o dia dezoito de setembro e a Reunião de Boas Práticas – RBP e Correção de Rotas – CR acontecerá nos meses subsequentes onde estaremos fechando todas as etapas do Circuito de Gestão nas escolas.

Resultados e discussões

A aplicação do questionário tinha como objetivo verificar se todos os atores da escola tinha conhecimento sobre o Circuito de Gestão e verificar se as ações propostas no Plano de Ação irá contribuir não só para o alcance da Meta estabelecida pela escola como também para melhoria da aprendizagem dos alunos.

A Dupla Gestora aponta que o Circuito de Gestão é “uma ferramenta que permite organizar os processos, as responsabilidades e as atividades da Gestão Escolar”. O Circuito contribui para o alcance da Meta “através das ações planejadas e executadas, da avaliação e correção de rotas”. Apontam que através do Circuito de Gestão é possível alcançar a Meta “desde o Plano de Ação seja implementado e avaliado, fazendo as correções necessárias ao longo do desenvolvimento de cada ação”. Acreditam que o Circuito de Gestão é uma ferramenta importante para a realização de ações na escola “porque ele permite identificar as causas da falta de aprendizagem”. Citam as ações que a escola está realizando para melhoria da aprendizagem dos alunos tais como: “atividades voltadas para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, oficinas, simulados, gincanas, reuniões com os responsáveis e alunos, chás literários, projetos e reforço escolar”. Acredita, que essas ações realmente contribuem para melhoria da aprendizagem dos alunos “desde que sejam realizadas e que o Circuito de Gestão seja seguido, sim”.

Quanto aos professores apresentaram seu entendimento sobre o que é Circuito de Gestão que é um “projeto em parceria com o Instituto Unibanco, que usa uma metodologia





com ações específicas para problemas que afetam o rendimento e a aprendizagem”. Indagados sobre, qual a Meta que escola deverá atingir no final do ano letivo de 2017 todos foram unânimes nas suas respostas “atingir a Meta de 3,52 tendo um acréscimo de em 0,27% em relação a Meta de 2016”.

Indagados sobre as ações que a escola está realizando para melhoria da aprendizagem dos alunos, as respostas dos mesmos foram: “Oficinas de Português e Matemática, café literário, saraus poético, rodas de leitura, oficinas de gêneros textuais e simulados voltados para o SPAECE/ENEM”. Em se tratando sobre se eles acreditam que essas ações realmente contribuem para melhoria da aprendizagem dos alunos eles responderam: “ Sim. Acredito que as ações pedagógicas planejadas e executadas com responsabilidade os resultados serão alcançados”. Dos questionamentos realizados com os alunos sobre o que é Circuito de Gestão, obtivemos os seguintes resultados: três alunos responderem que não sabiam; sete alunos responderam que “e um grupo de pessoas acima dos professores que são responsáveis por grande parte dos projetos da escola” e dois alunos responderam que “é um projeto do Jovem de Futuro que busca promover ações de fortalecimento da aprendizagem na escola”. Quanto a Meta que escola deverá atingir no final do ano letivo de 2017 tivemos os seguintes resultados: oito alunos responderam que a mesma é de “3,52”; dois alunos citaram apenas o “salto” que a escola precisa dar em relação ao ano de 2016 que é : “o crescimento de 0,27%”; um aluno disse que não sabia e três disseram que: “atingir os melhores resultados na aprendizagem dos alunos”.

No que se referente as ações que a escola está realizando para melhoria da aprendizagem deles tivemos as seguintes respostas: um aluno disse que não sabia; 02 alunos citaram ações realizadaa pela escola tais como: “oficinas; chá literário e o lançamento do Projeto Mais Aprendizagem”. Os demais, onze alunos destacaram que a escola busca realizar projetos de interesse e que envolvem os mesmos. Se eles acreditam que essas ações realmente contribuem para melhoria da aprendizagem deles, treze alunos responderam que “Sim”, destacando o interesse deles para com a aprendizagem e um aluno disse que não sabia.

Dos questionamentos realizados com os funcionários obtivemos as seguintes respostas sobre o que é Circuito de Gestão: “É um método que ajuda a gestão a concretizar seus resultados a partir de uma meta estabelecida”. No que se refere a Meta que escola deverá atingir no final do ano letivo de 2017 os três foram unânimes na resposta apontando “3,52”. Destacaram sobre as ações que a escola está realizando para melhoria da aprendizagem dos



alunos: “acompanhamento diário à Infrequência, atividades extraclasse, Chá literário; sarau poético, oficinas de Matemática e envolver os pais na vida escolar do aluno” e que essas ações realmente contribuí para melhoria da aprendizagem dos alunos, “pois são ferramentas que contribuem para o empoderamento dos alunos na vida escola”.

Diante das análises do acompanhamento as ações realizadas pela escola e dos questionários respondidos pela equipe escolar, podemos observar que o Circuito de Gestão é de conhecimentos de todos, principalmente a Meta da Escola, assim como também as ações citadas por eles na melhoria de seus resultados; embora os alunos tenham dificuldade de definir o método do Circuito de Gestão fica claro que eles estão por dentro do processo e isso fica evidente quando percebemos que as ações citadas pelos mesmos refletem no envolvimento deles e na melhoria de sua aprendizagem. Todos acreditam que o método impactará diretamente no resultado da aprendizagem dos estudantes. Infelizmente a escola não consegue envolver o segmento dos pais nas ações da escola e isso é o maior desafio para melhoria de um dos indicadores que preocupa a escola que é a infrequência.

Considerações Finais

Caberá a cada um tentar transformar esse universo de possibilidades, que é o espaço de sala de aula, onde o Plano de Ação é o norteador desse processo. O questionário elaborado para a equipe escolar foi importante porque podemos refletir sobre a implementação do método na escola de forma que ele subsidiou a pesquisa ora apresentada.

Diante das análises do acompanhamento as ações realizadas pela escola e dos questionários respondidos pela equipe escolar, podemos verificar que o Circuito de Gestão está caminhando de forma positiva no espaço escolar, embora nem todos os atores tenha apropriação do que realmente é o Circuito e me refiro aos alunos, mas tem ciência de que a escola tem todas suas ações voltadas para a melhoria de seus resultados e eles são conscientes que estão envolvidos no processo para melhoria de sua aprendizagem..

Só poderemos ter certeza que o método realmente será eficaz no final do ano letivo quando o Plano de Ação terá sido executado na sua totalidade e os resultados internos e externos da escola forem analisados e se constatar que eles se aproximaram ou alcançaram a sua Meta.



Referências

BOLÍVAR, A. melhorar os processos e os resultados educativos: o que nos ensina a investigação. Lisboa: Fundação Marques Leão 2012.

INSTITUTO UNIBANCO. Relatório de Atividades 2003. São Paulo: Instituto Unibanco, 2004.

_____. Projeto Jovem de Futuro. Apresentação em PowerPoint. Fortaleza: Instituto Unibanco, 2016.

_____. Projeto Jovem de Futuro. Apresentação em PowerPoint. Fortaleza: Instituto Unibanco, 2017.

_____. Projeto Jovem de Futuro. Circuito de Gestão: princípios e método. Percurso Formativo de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017.

_____. Conheça o Jovem de Futuro uma estratégia de gestão escolar para resultados de aprendizagem. Disponível em: <http://jovemdefuturo.org.br/>. Acesso em 30/08/2017.

LUCK, H. Liderança em gestão escolar (Série Cadernos de Gestão Escolar) 2.ed. Petrópolis: Vozes 2010.

SOARES, T. F. A eficácia da gestão escolar no contexto do Projeto Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2012.

