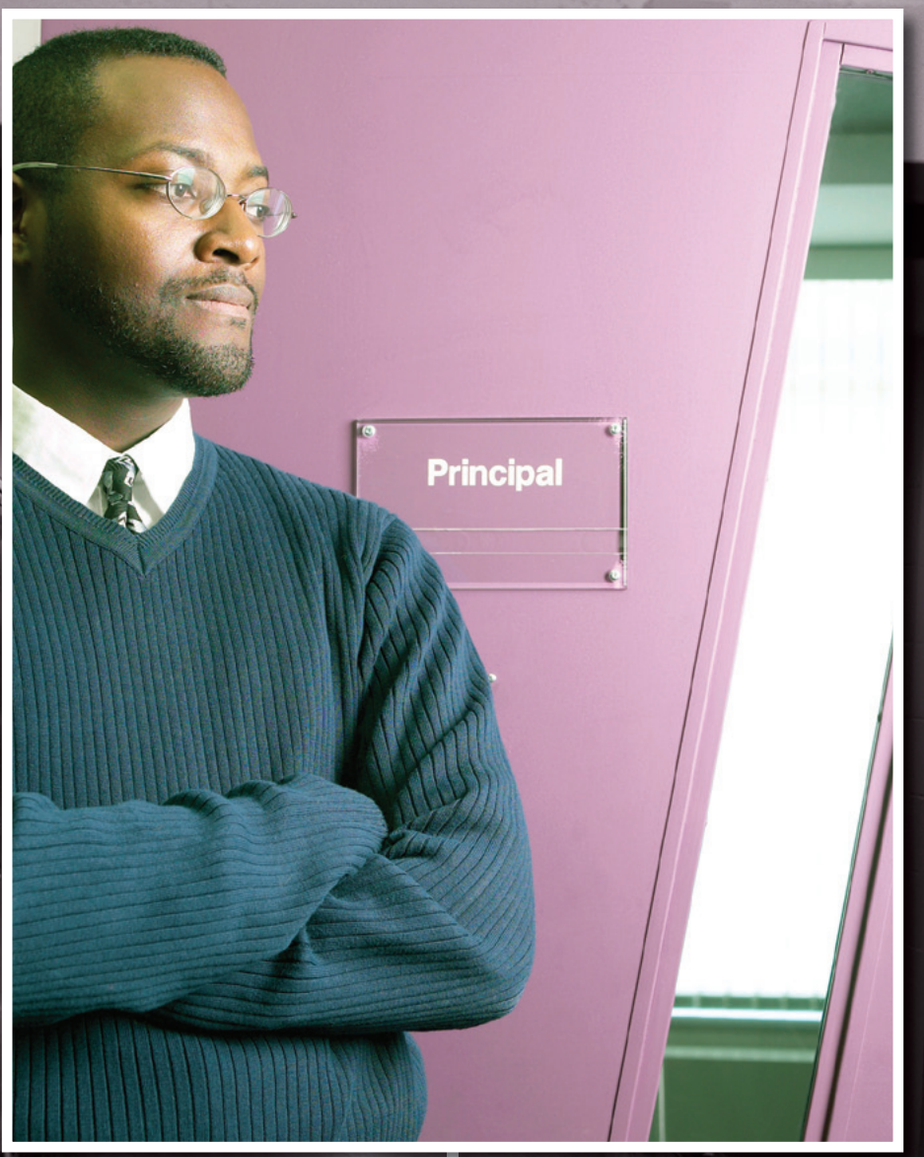
Principal

Qual é o papel de um diretor?

Pensamentos sobre como ajudar os professores com problemas de gestão e disciplina em sala de aula

Como diretor de educação de uma Associação da Igreja Adventista, uma de minhas principais responsabilidades era visitar escolas e avaliar o desempenho de professores em sala de aula. Em uma manhã triste de novembro, fui a um colégio e me dirigi até a sala do diretor. Na sala de espera, havia duas alunas do 4º e 6º ano, da professora Susan[1], esperando para falar com o diretor. O secretário mencionou casualmente que outro aluno, da mesma classe, estava falando com ele.

Continuei caminhando pelo corredor e vi um aluno sentado, no chão, do lado de fora da sala de aula da professora Susan. Aquilo não era um sinal encorajador! Entrei pela parte de trás da sala de aula e posso dizer que as coisas não estavam indo muito bem para aquela professora experiente.

Os alunos estavam agrupados em pequenos grupos ao longo da sala de aula, gritando uns com os outros e com os alunos de outros grupos. A professora estava tentando, sem sucesso, obter a atenção deles, mas a classe parecia determinada a ignorá-la.

Ao contemplar aquela cena, tive que me segurar para não intervir e tentar restaurar pelo menos um pouco da ordem. Mas resisti à tentação administrativa de "assumir" e resolver os problemas imediatos da professora. Em vez disso, respirei fundo e me perguntei três coisas: (1) O que havia de errado naquela sala de aula? (2) Como o diretor poderia ajudar Susan? (3) Algum tipo de plano disciplinar geral da escola poderia ter evitado o caos na sala de aula da professora Susan? Essas três questões são o foco central deste artigo. Mas, primeiramente, vamos esclarecer algumas questões importantes envolvidas na disciplina e na gestão de sala de aula de uma escola cristã.

Disciplina, uma grande preocupação para os professores

1. A disciplina escolar e em sala de aula está entre as principais preocupações de professores, pais e da comunidade. Nos últimos 40 anos, a organização de pesquisas Gallup[2] tem pedido aos americanos, através de um questionário aberto, para descrever os maiores problemas que as escolas públicas em suas comunidades enfrentam. Consistentemente, a falta de disciplina e de controle dos alunos tem sido classificada em primeiro ou segundo lugar nas pesquisas. Enquanto não há dados relativos às escolas adventistas, eu poderia supor, a partir da observação e participação direta, que os pais, professores e igrejas também consideram a disciplina uma preocupação significativa.

2. Embora as expressões "gestão da sala de aula" e "disciplina" sejam muitas vezes usadas de modo intercambiável, elas não são sinônimas. De acordo com Marshall[3], a disciplina "lida com a forma de as pessoas se comportarem", enquanto a gestão da sala de aula tem a ver com "procedimentos, rotinas e estrutura". Wong e Wong concordam com essa distinção, mas vão ainda mais longe afirmando que a maioria dos problemas de comportamento em sala de aula é "causada pela falha dos alunos em seguir os procedimentos e rotinas que, por sua vez, é ocasionada por professores que não têm procedimentos e rotinas". [4] Esses pesquisadores acreditam que os professores eficazes gerenciam as salas de aula principalmente por meio do uso de procedimentos e rotinas que organizam o dia a dia escolar e conferem aos alunos um senso de responsabilidade. Assim, porque seus alunos, de forma constante, permanecem atarefados, esses professores raramente têm de recorrer a formas tradicionais de disciplina tais como ameaças e/ou punições para manter a ordem.

JAMES R. JEFFERY E DONNA JEFFERY

Wong e Wong também acreditam que os professores ineficazes, que não têm um plano de gestão de sala de aula para manter os alunos ocupados e ativos, concentram-se em soluções disciplinares para os problemas de comportamento causados por sua desorganização e falta de planejamento. Em vez de emitir ameaças e punições pelo mau comportamento do aluno, eles poderiam ter evitado que os problemas ocorressem.

No entanto, mesmo nas salas de aula mais bem administradas, os alunos se comportam mal. Por esse motivo, as escolas precisam planejar com antecedência o que fazer, estabelecendo regras e procedimentos para prevenir o mau comportamento e lidar de forma redentiva com as atitudes prejudiciais ao processo de aprendizagem, o que pode incluir comportamentos imorais, ilegais e/ou perigosos. As políticas escolares devem conter detalhes sobre quais comportamentos constituem motivo de suspensão ou expulsão.

O santo propósito da disciplina

3. Professores e gestores educacionais devem compreender que a gestão/disciplina da classe em uma sala de aula adventista é mais do que "controlar os bárbaros", ela tem um propósito elevado e santo. Hebreus 12 fornece critérios sobre como devemos ver a formação dos alunos. Eu, particularmente, gosto da paráfrase de Hebreus 12:6-11 na versão bíblica *Mensagem:*[5]

> *"Deus está educando vocês, é por isso que vocês nunca devem desistir. Ele está tratando vocês como filhos queridos. Essa provação que vocês estão enfrentando não é um castigo, é um treinamento, a experiência normal dos filhos. Só pais irresponsáveis deixam filhos por conta própria. Vocês gostariam que Deus fosse irresponsável? Se respeitamos nossos pais que nos educaram e não nos mimaram, por que não aceitar a disciplina de Deus, para que possamos viver de verdade? Quando éramos crianças, nossos pais faziam o que para eles parecia o melhor. Mas Deus está fazendo o que é melhor para nós. Está nos treinando para que possamos viver de acordo com seu santo propósito. A disciplina nunca é divertida quando está sendo aplicada. É sempre dolorosa. No entanto, mais tarde, evidentemente há uma bela recompensa, pois quem é treinado adequadamente se torna maduro no relacionamento com Deus."*

Em 1903, Ellen White ressaltou que "o objetivo da disciplina é ensinar à criança o governo de si mesma".[6] Embora a disciplina "não seja muito agradável", ela nos ajuda a crescer e, finalmente, a nos tornar mais semelhantes a Cristo.

4. Cada escola deve dispor de um breve conjunto viável de regras baseado em princípios bíblicos e padrões comunitários que foram criados pela diretoria e pelos administradores com a participação de professores, alunos e conselheiros. Ellen White descreveu esse processo de forma sucinta: "Tais regras devem ser poucas e bem consideradas, e uma vez estabelecidas, sejam colocadas em execução. Todo princípio nelas envolvido deve de tal maneira ser posto perante o estudante que ele se convença da justiça de tal princípio."[7] Após definidas, as regras devem ser publicadas no manual do aluno e aplicadas de forma consistente.

5. Em todas as ações relativas à disciplina, os pais e professores *devem* estar em constante comunicação. Quando a escola disciplina um aluno, as ações devem ser documentadas e comunicadas, com detalhes, aos pais.

6. Finalmente, a maior influência exclusiva da escola sobre o crescimento acadêmico e pessoal é a qualidade do professor. Quando foi perguntado aos americanos, na última pesquisa Gallup[8], sobre as palavras que melhor descreviam os professores que fizeram uma diferença positiva em sua vida, as respostas foram: carinho, incentivo, interesse, dedicação e alta qualidade. Com essas considerações importantes em mente, vamos agora voltar à sala de aula da professora Susan.

O jogo da culpa

O caos na sala de aula da professora Susan continuou pelo que parecia uma eternidade. Mas, finalmente, o sinal do intervalo tocou e tive a chance de conversar com ela. A professora queixou-se: "Eu não recebo nenhum apoio da diretoria. Tenho crianças aqui que estão tentando se esquivar de toda forma que podem. Quando os envio à diretoria, eles voltam em 15 minutos. Voltam atrevidos com a mesma atitude arrogante que tinham quando saíram. Tudo se torna uma grande piada para esses alunos. No entanto, o diretor me diz que eu deveria resolver meus próprios problemas de disciplina."

Pouco tempo depois, ao entrar na a sala do diretor, suas primeiras palavras foram: "Estou no limite com a Susan." Tom havia acabado de aceitar o cargo de diretor da escola depois de 10 anos como professor bem-sucedido em sala de aula e compreendeu, erroneamente, que era seu trabalho resolver os problemas relacionados à gestão da sala de aula de Susan. Ele quase não podia fazer outra coisa já que Susan enviava alunos para seu escritório por uma ampla variedade de ofensas que variavam de observações irreverentes, atrasos para a aula até insubordinação e comportamento violento.

Eu disse a Tom que ele não poderia continuar fazendo isso e manter sua sanidade. A "porta giratória" da sala de aula de Susan até seu escritório e de volta à sala de aula dela não estava resolvendo os problemas de "disciplina" e "gestão de sala de aula".

Enquanto Tom e eu discutíamos o que ele, como diretor, poderia e deveria fazer por Susan, refletimos que muitos educadores agora veem seu nobre trabalho como tendo se deteriorado em uma luta poderosa e diária com alunos problemáticos, situação

agravada pela falta de apoio dos pais. As escolas diariamente enfrentam grandes problemas de disciplina escolar: palavrões dirigidos aos professores, ameaças de bomba, infrações relacionadas às drogas, incêndios, luta, intimidação, assédio, roubo e *bullying.* O impacto dos meios de comunicação, a significativa diminuição de supervisão adulta, a pobreza e as mudanças dramáticas nas estruturas familiares, tudo isso contribui para as crianças irem à escola menos preparadas para se envolver no processo de escolarização.[9]

O que um diretor deve fazer?

O jogo da culpa que está sendo jogado na escola que visitei não vai resolver nenhum dos problemas imediatos de Susan ou Tom. Então, qual é a melhor forma de o diretor ajudar Susan? Os administradores variam muito acerca da quantidade de assistência disciplinar que oferecem aos professores. Alguns diretores só permitem que os professores enviem alunos para sua sala ou para a sala de disciplina quando eles se tornaram tão perturbadores que não podem mais ficar em sala de aula. Esses diretores insistem em que os professores lidem com infrações menores, enviando alunos para o seu escritório apenas em caso de "grandes" problemas, tais como vandalismo, violência e *bullying.* Em alguns sistemas de ensino público, os professores perderam seus empregos por causa de "excessivos" encaminhamentos de disciplina para os alunos.

Pytel[10] descreve uma escola pública em que o diretor se recusa a receber alunos que são enviados ao seu escritório por infrações do código de vestimenta, por não seguir instruções, não guardar os telefones celulares, usar palavrões com outros alunos, por brincadeiras, plágio, forjar assinaturas dos pais e jogos de azar. O diretor receberá encaminhamentos apenas por casos de palavrões dirigidos a um professor, ameaças de bomba, disparo de alarmes de incêndio, infrações relacionadas às drogas, incêndio, agressão a um professor, brigas com outros alunos, intimidação, assédio e roubo.

Mesmo as escolas cristãs não estão imunes a alguns desses problemas. Mas, à medida que estabelecerem regras para o comportamento, elas vão definir padrões mais elevados do que apenas proibir o comportamento ilegal e perigoso. Seu objetivo é ajudar os alunos a se tornar adultos cristãos e prepará-los para a vida eterna.

Criar regras que encontram o equilíbrio certo entre a justiça e a misericórdia vai exigir muita reflexão e revisão periódica. Um elemento integrante de qualquer política de disciplina é o encaminhamento por mau comportamento dos alunos. Que tipos de comportamento são graves o suficiente para que o aluno seja enviado para a sala do diretor, para que compareça perante uma comissão de disciplina ou seja submetido ao conselho escolar local? Acredito que isso deva ser decidido pelos professores e diretores em cada escola, com sugestões do conselho escolar (sobretudo nos casos em que suspensão e expulsão estão envolvidas). Em seguida, a decisão deve ser comunicada de forma clara aos alunos e pais.

A porta giratória do escritório do diretor

Professores com desafios relacionados à gestão de sala de aula são um problema que todo diretor enfrentou ou enfrentará, mais cedo ou mais tarde. Problemas de disciplina não se limitam a professores novatos. Porque Susan tinha três anos de experiência, alguém poderia esperar que ela fosse capaz de manter o controle da sala de aula. No entanto, ela precisava de uma ajuda substancial. Primeiramente, ela deveria entender que enviar alunos para o diretor para que sejam disciplinados não iria resolver seus problemas sobre gestão de sala de aula. Jones[11] observa que, embora tenha sido repetidamente provado que enviar alunos para a sala do diretor não previna nem cure o mau comportamento, todo mundo parece convencido de que isso deveria funcionar.

Uma reunião de 10 minutos não trará arrependimento ou uma mudança significativa na atitude do aluno. Ele volta para a sala de aula se gabando de que nada aconteceu e estimulado em sua rebelião.

Então, por que os professores continuam usando essa tática? Porque enviar uma criança desagradável e desrespeitosa para a diretoria fornece uma solução instantânea para um problema imediato. Se os diretores fecharem a porta e se recusarem a lidar com alunos problemáticos, isso vai produzir rapidamente alegações de que eles não apoiam seus professores. Então, o diretor atende aos piores casos, faz um breve monólogo sobre cidadania e responsabilidade e, em seguida, ele os envia de volta para a sala de aula. Pelo fato de outros alunos estarem esperando para ser atendidos e uma centena de outros itens administrativos precisarem de sua atenção, o diretor pode dar ao assunto apenas uma atenção superficial, que pouco contribui para resolver os problemas subjacentes.

Uma reunião de 10 minutos não trará arrependimento ou uma mudança significativa na atitude do aluno. Ele volta para a sala de aula se gabando de que nada aconteceu e estimulado em sua rebelião. Mesmo que alguma coisa acontecesse, o agressor não admitiria isso. Assim, o ciclo de encaminhamento disciplinar continua.

Igualmente, o encaminhamento disciplinar e a viagem para a sala do diretor têm se tornado uma questão de sobrevivência tanto para o professor quanto para o diretor enquanto os

problemas fundamentais permanecem, em grande parte, sem solução. É esse o resultado inevitável? Um diretor pode fazer algo melhor que isso?

Correção de curso necessária

Os fatos são claros. Susan precisa adotar novas técnicas relativas à gestão de sala de aula para que possa, com sucesso, prover a instrução que seus alunos merecem. Ela precisa estabelecer rotinas diárias, métodos e procedimento de classe. No entanto, ela também precisa de ajuda para entender o que está causando os problemas atuais em sua sala de aula. Sem uma avaliação completa do que está funcionando e do que não está, ela será incapaz de determinar como proceder.

Além disso, Susan precisa saber que ela pode usar técnicas baseadas em pesquisa e estratégias para resolver seus problemas de disciplina. Já que Tom teve uma década bem-sucedida de experiência de ensino em sala de aula, ele precisa observar as aulas de Susan e, em seguida, pedir-lhe para refletir sobre como as coisas estão indo em suas aulas. Isso pode começar com uma pergunta simples: "O que está funcionando e o que não está?"

Francamente, se um professor não reconhecer suas deficiências de gestão e apenas culpar os alunos, seus pais e/ou a falta de apoio administrativo (a queixa mais comum), então temos aí um problema grave. Poderia ser melhor para tal indivíduo começar a procurar outra vocação.

Após a fase de reconhecimento, um plano e um cronograma específico em busca de melhoras devem ser desenvolvidos. Susan ainda está em seu período de experiência de três anos. Por isso, sua elegibilidade para a certificação denominacional de longo prazo pode depender de alguns requisitos, como a conclusão bem-sucedida de um curso online ou universitário em gestão de sala de aula, do trabalho com um mentor designado e da entrega de relatórios semanais ao diretor.

Para professores experientes e credenciados, o diretor deve consultar o superintendente de educação para obter algum conselho. Nesse caso, também, é necessário um plano e um cronograma específico. O plano pode ser criado pelo professor, ou pelo professor e diretor trabalhando juntos.

Qualquer que seja o curso seguido e onde quer que seja desenvolvido, existem várias etapas fundamentais: o reconhecimento do que precisa ser corrigido, uma atenção significativa ao desenvolvimento e à implementação de um plano viável e a consciência e de que toda mudança começa com pequenas e não com grandes medidas. O plano deve basear-se em duas ou três práticas básicas relativas à gestão de sala de aula (ver a lista nos próximos parágrafos).

Durante esse processo, Tom deve encorajar Susan a analisar 12 perguntas sobre gestão de sala de aula produzidas pelo *Teacher Talk*[12] e também deve ajudá-la a obter os seguintes livros sobre práticas de gestão de sala de aula: *The First Days of School: How to Be an Effective Teacher,*[13] de Harry e Rosemary Wong; *Tools for Teaching: Discipline-Instruction-Motivation,* de Fred Jones[14] e *Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher,* de Marzano et. al.[15]

Tom também deve incentivar Susan a analisar cuidadosamente dois excelentes sites que são dedicados à disciplina e gestão da sala de aula: *The Really Big List of Classroom Management Resources*[16] e *Behavior Advisor: Dr. Mac's Behavior Management Site.*[17]

Na área de organização da sala de aula, Susan precisa aprender a organizar as carteiras, mesas e computadores de uma forma que seja propícia para facilitar o gerenciamento da sala de aula. As salas de aula devem fazer os alunos se sentirem bem-vindos, incentivados à participação e aptos para as experiências de aprendizagem em uma infinidade de formas. Espelhos de classe são, portanto, uma parte importante da organização da sala de aula.

Muitos professores argumentam que a preparação da aula é a chave para o sucesso em classe. Susan deve refletir acerca do tempo dedicado à preparação de suas aulas, se ele é suficiente ou não. Os alunos estão recebendo a ajuda individualizada de que precisam? Como tem sido com aqueles que terminam toda a lição rapidamente? Será que eles "ficam de bobeira" porque estão entediados? Que atividades ela pode planejar para preparar os alunos a passar facilmente de um assunto para o próximo?

Finalmente, como está a rotina da sala de aula? Será que a professora apresenta as expectativas de comportamento de modo claro e as coloca onde sejam visíveis a todos os alunos? Será que ela regularmente revisa e destaca esses pontos importantes com a classe?

Essas são algumas questões básicas que um diretor pode enfatizar ao ajudar um professor que está passando por dificuldades.

Durante todo o processo, o diretor Tom deve desempenhar um papel significativo. A cada semana, ele ou um mentor designado devem observar a sala de aula de Susan para verificar seu sucesso e fornecer uma resposta específica. Dessa forma, o mentor ou o diretor podem ajudar Susan a obter uma percepção sobre como ela está se saindo em três áreas-chave: organização da sala de aula, preparação das aulas e rotina de sala de aula. Susan também deve ser incentivada a participar na reflexão escrita e oral sobre seu progresso. Conforme o tempo passa, o papel do diretor/mentor deve diminuir. Se, no entanto, uma melhoria significativa não ficar evidente até o início da primavera, não deve ser oferecido a Susan um contrato para o próximo ano.

Ajudar apenas um professor com os desafios de gestão de sala de aula pode ser uma tarefa demorada para o diretor. Mas o que o diretor deveria fazer se um número considerável de professores em sua escola estiver enfrentando lutas semelhantes?

Ajudar mesmo que seja um professor com os desafios de gestão de sala de aula pode ser uma tarefa demorada para o diretor. Mas o que ele deveria fazer se um número considerável de professores em sua escola estiver enfrentando lutas semelhantes?

O caso para um sistema escolar amplo

A escola que visitei tem cinco professores, três deles são novatos, além de um novo diretor! Como Susan, os professores novatos das turmas de pré e do 7º e 8º ano estão enfrentando alguns desafios com a gestão de sala de aula. Será que todos eles se beneficiariam com a implementação de um sistema de disciplina amplo em toda a escola?

Resumindo uma pesquisa recente, Protheroe registra que "uma abordagem com toda a escola voltada para a disciplina que seja concentrada, pró-ativa e consistente tem mais probabilidade de ser eficaz do que uma abordagem utilizada por muitas escolas que enfoca cada sala de aula".[18] Há uma série de variações de abordagens para a questão disciplinar em toda a escola, todas elas enfatizando expectativas comportamentais consistentes em todo o ambiente escolar e em cada sala de aula. Todos os funcionários da escola, incluindo porteiros, secretárias e motoristas de ônibus adotam e uniformemente implementam essas estratégias.

De acordo com Horner, Sugai e Horner,[19] as escolas precisam definir, ensinar e apoiar os comportamentos esperados dos alunos. Em vez de usar métodos punitivos de disciplina depois que os alunos se comportam mal, eles admoestam os administradores a serem pró-ativos e com visão de futuro ao fornecer uma sólida base de apoio para a disciplina escolar.

A pesquisa descobriu que as instituições com planos de comportamento para toda a escola geralmente empregam sete elementos comuns:

1. Elas se concentram em uma abordagem, baseada no trabalho em equipe, formada por professores, pessoal de apoio (secretárias, motoristas de ônibus, faxineiros) e administradores, cada um dos quais compartilha as mesmas expectativas com relação ao comportamento do aluno.

2. As expectativas de comportamento são poucas, em número reduzido (geralmente de 3 a 5) e são colocadas de forma positiva. Os exemplos podem incluir afirmações como: "Seja responsável", "Seja respeitoso", "Seja gentil", "Seja honesto" e "Seja cortês".

3. As expectativas de comportamento na escola e na sala de aula são revistas regularmente com todos os alunos.

4. Os planos incluem um sistema proativo para encorajar e recompensar o comportamento positivo, como fichas ou cupons. A chave é recompensar abertamente os alunos por atender às expectativas de comportamento.

5. Os professores e administradores chegam a um acordo com relação aos comportamentos que serão tratados em sala de aula e quais serão enviados ao diretor.

6. Os planos delineiam medidas ou consequências específicas que resultarão das infrações de regras específicas garantindo que os procedimentos consistentes e previsíveis ocupem lugar quando uma regra for quebrada.

7. Por fim, cada plano inclui uma equipe de apoio que administra uma avaliação regular usando procedimentos cuidadosamente definidos. Os dados vindos do diretor de disciplina acerca das infrações registradas e as averiguações do pessoal de apoio serão recolhidos, organizados e revistos para proporcionar uma tomada de decisão baseada em informações vindas das áreas em que a equipe de apoio deve concentrar seus esforços.[20]

A pesquisa sobre sistemas de gestão de comportamento em toda a escola é bastante encorajadora. No entanto, essa abordagem consome uma quantidade considerável de tempo pessoal e energia. Obter consenso, construir e manter um conjunto de expectativas positivas requer um compromisso de longo prazo. Além disso, o sucesso só será alcançado por meio da cooperação entre professores e pais.

Para uma melhoria duradoura nos padrões de comportamento do aluno na escola, os pais devem ser orientados a empregar medidas semelhantes de comportamento em casa. Uma parceria positiva entre o lar e a escola vai exigir comunicação e colaboração permanentes.[21]

Conclusão

Comportamentos de indisciplina em sala de aula e em toda a escola são inevitáveis. Eles podem acontecer na sala de aula do professor novato ou na do veterano com 20 anos de escola, mas que enfrenta uma classe "perigosa". Os diretores devem colaborar com os professores na implementação de programas que ensinam os alunos a lidar construtivamente com os conflitos.

Quanta assistência deve ser prestada ao professor individualmente? O mito de que enviar alunos para a sala do diretor vai produzir uma transformação radical em seu comportamento é apenas isso, um mito. Em geral, os problemas de rotina de gestão de sala de aula devem ser tratados pelo professor em sala de aula.

Uma abordagem cada vez mais popular é a de um sistema para toda a escola ou um plano que seja totalmente aprovado e apoiado por professores, pelo pessoal de apoio e pelos pais. Clareza ao estabelecer expectativas de comportamento deve ser combina-

da com reforço consistente. O sucesso exige uma clara liderança administrativa e apoio constante de toda equipe da escola, bem como apoio dos pais.

Quando todos os adultos com uma participação no sucesso dos alunos colaboram para implementar uma abordagem disciplinar consistente e redentora, é possível prevenir comportamentos destrutivos e preparar os alunos para sua autogestão e para uma vida produtiva aqui na Terra e no reino celestial.

Jim Jeffery *é doutor em administração escolar e mestre em aconselhamento. Atua como diretor da Faculdade de Educação da Universidade Andrews, em Berrien Springs, Michigan, EUA, nos últimos oito anos. Anteriormente, foi reitor de educação na Canadian University College, em Lacombe, Alberta. Também exerceu os cargos de diretor de educação, diretor de um colégio interno, diretor de colégio de ensino médio e fundamental.*

Donna Jeffery, *especialista em educação (Ed.S.) e psicóloga escolar, trabalha para o sistema escolar público de South Bend, Indiana. Durante cinco, dos últimos dez anos, trabalhou em escolas com Title 1 (escolas que recebem fundos Federais para crianças de famílias com baixo rendimento e que necessitam de ajuda extra para obter sucesso escolar). Anteriormente, lecionou em escolas adventistas primárias e secundárias por 25 anos.*

Os diretores devem colaborar com seus professores na implementação de programas que ensinam os alunos a lidar construtivamente com os conflitos.

Bibliografia complementar sugestiva em português:

Gibbs, Ollie e Haddock, Jerry. *Sala de aula: disciplina e gestão* (São Paulo, SP: ACSI)

Lemov, Doug. *Aula nota 10: 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência* (São Paulo, SP: Fundação Lemann, 2011).

Menslin, Douglas *O que esperam de mim como professor da Rede Adventista: Uma visão panorâmica das funções do magistério na Educação Adventista* (Curitiba, PR.: DVK Editora, 2013).

Nelsen, Jane. *Disciplina positiva* (São Paulo, SP: Editora Cultrix, 2007).

Suárez, Adolvo Semo. *Sou professor e agora?Sugestões para a prática de um magistério cristão e eficaz.* (Engenheiro Coelho, SP: UNASPRESS, 2004).

NOTAS E REFERÊNCIAS

1. Os nomes usados neste artigo são pseudônimos.

2. William J. Bushaw and Shane J. Lopez, *A Time for Change. The 42nd Annual Phi Delta Kappa/Gallup Poll of the Public's Attitudes Toward the Public Schools* (Setembro 2010). Acessado em 11 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.kappan magazine.org/content/92/1/9.full.pdf+html.

3. Marvin Marshall, *Curriculum, Instruction, Classroom Management, and Discipline* (2003). Acessado em 12 de novembro de 2010. Disponível em: http:// teachers.net/gazette/FEB03/marshall.html.

4. Harry K. Wong and Rosemary T. Wong, *Effective Teaching: Classroom Management Is Not Discipline* (2005). Acessado em 11 de novembro de 2010. Disponível em: http://teachers.net/wong/OCT05/.

5. Textos bíblicos creditados à versão A Mensagem: Peterson, Eugene H. A Mensagem: Bíblia em Linguagem Contemporânea, São Paulo: Editora Vida, 2011.

6. Ellen G. White, *Educação* (https://egwwritings.org/), p. 287.

7. _____, *Conselhos aos Pais, Professores e Estudantes* (https://egwwritings.org/), p. 153.

8. Bushaw and Lopez, *A Time for Change* (Gallup Poll 2010), op cit.

9. Marjorie Coeyman, "It's 8 a.m., and Everything Is Not Under Control," *Christian Science Monitor* (8 de outubro de 2002). Acessado em 27 de julho de 2010. Disponível em: http://www.csmonitor.com/2002/1008/p14s01-lecl.html.

10. Barbara Pyel, *Weak Discipline and Principals* (Dezembro de 2007). Acessado em 10 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.suite101.com/content/weak-discipline-and-principals-a35793

11. Frederic H. Jones, *Chapter 16–Back-Up Responses Beyond the Classroom*, Cap. 16 (2000). Acessado em 9 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.fredjones.com/Positive_Discipline/Discipline_Ch16.html.

12. Teacher Talk, *What Is Your Classroom Management Profile?* (2010). Acessado em 11 de novembro de 2010. Disponível em: http://ematusov.soe.udel.edu/EDUC390.demo/Classroom%20management%20test.asp.

13. Harry K. Wong and Rosemary T. Wong, *The First Days of School: How to Be an Effective Teacher* (Mountain View, Calif.: Harry K. Wong Publications, Inc., 2004).

14. Frederic H. Jones, *Tools for Teaching—Discipline, Instruction, Motivation* (Santa Cruz, Calif.: Frederic H. Jones & Associates, 2007).

15. Robert J. Marzano, Jana S. Marzano, and Debra J. Pickering, *Classroom Management That Works: Research-Based Strategies for Every Teacher* (Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 2003).

16. William Martin, *The Really Big List of Classroom Management Resources* (2002). Acessado em 20 de julho de 2010. Disponível em: http://drwilliampmartin.tripod.com/classm.html.

17. Behavior Advisor, *Dr. Mac's Behavior Management Site* (2010). Acessado em 12 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.behavioradvisor.com/.

18. Nancy Protheroe, *A Schoolwide Approach to Discipline* (2005), p. 1. Acessado em 3 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.naesp.org/training=tomorrows=principals=mayjune=2005=0.

19. Robert H. Horner, George Sugai, and Howard F. Horner, "A Schoolwide Approach to Student Discipline," *The School Administrator Web Edition* (Fevereiro de 2000). Acessado em 27 de julho de 2010. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JSD/is_2_57/ai_77382137/?tag=content;col1.

20. G. Sugai, R. H. Horner, and F. Gresham,"Behaviorally Effective School Environments." In M. R. Shinn, G. Stoner, and H. M. Walker, eds., *Interventions for Academic and Behavior Problems: Preventive and Remedial Approaches* (Silver Spring, Md.: National Association of School Psychologists, 2002), p. 315-350.

21. Protheroe, *A Schoolwide Approach to Discipline*, op cit.; Geoffrey T. Colvin, ed., *Seven Steps for Developing a Proactive Schoolwide Discipline Program: A Guide for Principals and Leadership Teams* (Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, 2007).