

GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: REFLEXÕES A PARTIR DO ESTÁGIO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR

Eliane Gomes da Silva¹; Fred Junior Costa Alfaia²

¹Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará (UFPA), Campus Universitário do Tocantins/Cametá – Polo de Oeiras do Pará. São Sebastião da BoanVista, Ilha de Marajó, Pará, E-mail: eliane.silva@cameta.ufpa.br

²Professor Adjunto da Universidade Federal do Pará (UFPA), Campus Universitário do Tocantins/Cametá, Mestre em Educação. E-mail: fredparaense1984@gmail.com

Resumo

O presente artigo analisa as práticas de gestão escolar e as relações interpessoais no ambiente educativo, a partir das experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar, no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Pará (UFPA), Campus de Cametá, realizado em uma escola pública localizada na cidade de Oeiras do Pará. A pesquisa parte da indagação: Quais desafios a gestão escolar enfrenta para promover relações interpessoais que fortaleçam o trabalho coletivo na escola? O estudo fundamenta-se nas contribuições teóricas de Libâneo (2013), Lück (2009) e Paro (2001), que discutem a importância da gestão democrática, da participação coletiva e da articulação entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa (Minayo, 2001), desenvolvida por meio de observação participante, (Gil, 2008), durante a Jornada Pedagógica da rede municipal. Utilizou-se, ainda, instrumentos como entrevista semiestruturada com a gestora escolar (Lakatos e Marconi, 2003) e a análise da execução de um projeto de intervenção voltado ao fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar. Os resultados evidenciam que a gestão escolar desempenha papel relevante na organização das atividades pedagógicas, no planejamento institucional e na mediação das relações profissionais. Contudo, identificaram-se desafios relacionados à centralização das decisões e à pouca participação coletiva, fatores que fragilizam as relações interpessoais entre os profissionais da escola. Conclui-se que o fortalecimento da gestão escolar e das relações interpessoais constitui elemento essencial para a construção de um ambiente escolar mais participativo e comprometido com a qualidade da educação.

Palavras-Chave: Gestão escolar. Relações interpessoais. Gestão democrática. Escola pública.

1. Introdução

A gestão escolar é fundamental para o funcionamento das instituições educativas e para garantir condições adequadas ao ensino e à aprendizagem. Compreender como se organizam as práticas de gestão e as relações estabelecidas no ambiente escolar é essencial para analisar os desafios e possibilidades presentes no cotidiano das escolas públicas. A gestão escolar envolve liderança, participação, planejamento e articulação entre os sujeitos da

comunidade escolar, assumindo papel estratégico na organização do trabalho pedagógico e na promoção da qualidade educacional (Libâneo, 2013).

Nas últimas décadas, o debate sobre gestão escolar tem enfatizado a gestão democrática, caracterizada pela participação coletiva, diálogo e corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias. Essa perspectiva compreende a escola como um espaço construído coletivamente, no qual as decisões precisam considerar as necessidades da comunidade, buscando superar modelos centralizadores e fortalecer práticas participativas voltadas à formação integral dos estudantes (Paro, 2001).

As relações interpessoais também exercem influência significativa no clima institucional e no desenvolvimento das práticas pedagógicas. A convivência entre profissionais, alunos e famílias pode favorecer ou dificultar o trabalho coletivo. Lück (2009) destaca que a gestão escolar requer mobilização, cooperação e decisões construídas conjuntamente, fazendo da qualidade das relações humanas um elemento essencial para práticas de gestão mais participativas.

Outro ponto relevante é o reconhecimento de que a escola está inserida em um contexto social, político, econômico e cultural que impacta seu funcionamento. Assim, a gestão precisa considerar tanto as demandas internas quanto as influências externas, uma vez que a escola integra um conjunto de relações sociais que interfere na organização do ensino (Libâneo, 2012).

Diante disso, torna-se importante investigar como as práticas de gestão e as relações interpessoais se manifestam no cotidiano escolar, especialmente na educação pública. Essa análise contribui para compreender desafios relacionados à participação coletiva, ao trabalho pedagógico e à construção de uma gestão democrática e inclusiva.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa (Minayo, 2001), desenvolvida a partir do Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar do curso de Pedagogia da UFPA, realizado entre 09 e 12 de fevereiro de 2026, na EMEFTI Mário Arcânjo da Costa, em Oeiras do Pará. Foram utilizados a observação participante (Gil, 2008) durante a jornada pedagógica e a entrevista semiestruturada com a gestora (Lakatos e Marconi, 2003), visando compreender as relações interpessoais, o clima institucional e o trabalho pedagógico.

O artigo tem como objetivo analisar as práticas de gestão escolar e as relações interpessoais no ambiente educativo, refletindo sobre os desafios enfrentados para fortalecer o trabalho coletivo. Assim, apresenta a problemática: Quais desafios a gestão escolar enfrenta para promover relações interpessoais que fortaleçam o trabalho coletivo na escola?

A estrutura do artigo organiza-se em seções que contextualizam a temática, discutem a gestão democrática e as relações entre escola e família, analisam as interações humanas e o clima organizacional, apresentam a análise dos dados obtidos no estágio e, por fim, destacam a importância da gestão democrática e das relações interpessoais para a qualidade da educação pública.

2. Gestão democrática e as relações interpessoais, família e escola

A gestão escolar é um elemento central na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento das instituições educativas. No contexto da escola pública, assume papel estratégico ao articular dimensões administrativas, pedagógicas e humanas que estruturam o processo educativo. Compreender sua organização é fundamental para analisar desafios e possibilidades do cotidiano escolar, já que o trabalho pedagógico depende da capacidade da equipe gestora de planejar, coordenar e acompanhar ações que garantam condições adequadas ao ensino e à aprendizagem (Libâneo, 2013).

A gestão escolar não se restringe a atividades burocráticas; trata-se de um processo dinâmico que mobiliza recursos humanos, materiais e pedagógicos em favor da qualidade da educação. Para Libâneo (2013), a gestão organiza e orienta o funcionamento da escola, articulando as ações pedagógicas aos objetivos institucionais e criando condições que favoreçam o desenvolvimento das práticas pedagógicas e da aprendizagem.

A organização do trabalho pedagógico envolve planejamento, acompanhamento docente, avaliação institucional e articulação entre os profissionais da escola. O planejamento orienta as ações da equipe escolar ao longo do ano letivo, permitindo estabelecer metas, organizar conteúdos e definir estratégias pedagógicas. Libâneo (2012) destaca que o planejamento é essencial para orientar as práticas e garantir coerência entre objetivos e ações desenvolvidas.

A gestão escolar também exige coordenação e acompanhamento do trabalho docente, considerando as necessidades da comunidade escolar. A criação de um ambiente institucional pautado no diálogo, cooperação e participação é indispensável. Lück (2009) afirma que a gestão pressupõe mobilização de pessoas em torno de objetivos comuns, demandando práticas de liderança colaborativas e decisões construídas coletivamente.

A gestão democrática tem ganhado destaque no debate educacional ao defender a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões da instituição. Esse modelo busca superar práticas autoritárias e promover a construção coletiva

das ações pedagógicas e administrativas. Paro (2001) define a gestão democrática como uma forma de organização baseada na participação, no diálogo e na corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias.

A participação coletiva é essencial para o trabalho pedagógico, pois permite considerar diferentes perspectivas na definição das ações educativas. Ela fortalece o sentimento de pertencimento e o compromisso com a qualidade da educação (Paro, 2001). Além disso, a gestão escolar deve articular a escola à comunidade, reconhecendo que a instituição está inserida em um contexto social influenciado por fatores econômicos, culturais e políticos. Libâneo (2012) ressalta que a escola é uma instituição social integrada ao sistema educacional e influenciada pelas transformações sociais.

Essa aproximação entre escola e comunidade é ainda mais necessária no contexto das escolas públicas, onde a gestão deve promover diálogo e incentivar a participação das famílias. A participação fortalece o vínculo com a escola e favorece o acompanhamento da aprendizagem, sendo, como afirma Libâneo (2013), essencial para o fortalecimento das práticas educativas e para a consolidação da função social da escola.

Outro desafio é a organização das relações interpessoais no ambiente escolar, que podem gerar conflitos ou dificuldades de cooperação. Cabe à gestão promover um clima institucional baseado em respeito, diálogo e colaboração. Lück (2009) destaca que a gestão envolve também a mediação das relações humanas na escola. Relações cooperativas fortalecem o trabalho pedagógico, enquanto relações conflituosas o prejudicam, reforçando a necessidade de práticas democráticas e corresponsáveis (Paro, 2001).

Diante disso, a gestão escolar exerce papel fundamental na organização do trabalho pedagógico. Sua atuação influencia diretamente o planejamento, a execução e a avaliação das práticas educativas. Fortalecer práticas participativas, baseadas no diálogo e na cooperação, é essencial para melhorar a qualidade da educação pública. Libâneo (2013) e Lück (2009) afirmam que a gestão precisa promover condições que favoreçam a aprendizagem, o desenvolvimento profissional e um ambiente educativo colaborativo.

Assim, a organização do trabalho pedagógico depende da capacidade da gestão de mobilizar pessoas, articular saberes e construir ações educativas coletivas. A gestão democrática, comprometida com a participação e com o desenvolvimento integral dos estudantes, configura-se como condição essencial para uma educação pública mais justa e socialmente comprometida. Além disso, fortalece as relações entre família e escola, promovendo diálogo, confiança, corresponsabilidade e relações interpessoais mais saudáveis.

3. Relações interpessoais e clima organizacional no ambiente escolar: análise da Intervenção.

As relações interpessoais são fundamentais para o funcionamento da escola e para a construção de um ambiente favorável ao processo educativo, influenciando o clima institucional e as práticas pedagógicas (Lück, 2009). A convivência entre os diferentes sujeitos escolares, marcada por respeito, diálogo e cooperação, contribui para um clima positivo; já conflitos, competitividade e falhas de comunicação podem prejudicar o trabalho pedagógico (Libâneo, 2013). O clima organizacional está ligado à percepção dos profissionais sobre condições de trabalho, relações e gestão, afetando sua motivação e engajamento (Lück, 2009).

Diante disso, a análise interpessoal surgiu a partir de uma conversa com a diretora da escola, que sugeriu a temática das relações interpessoais no ambiente escolar. A partir desse diálogo, definiu-se como tema “Laços colaborativos: dialogando sobre as relações interpessoais no ambiente escolar”, considerando que a qualidade das relações influencia diretamente o clima organizacional e o desenvolvimento do trabalho pedagógico. A proposta foi desenvolvida por meio de uma roda de conversa, organizada de forma participativa e reflexiva, que possibilitou aos presentes expressarem suas percepções sobre a convivência na escola, compartilharem situações vivenciadas no cotidiano e apresentarem suas expectativas em relação ao trabalho coletivo.

Na análise da dimensão gestora, a partir da fala da diretora, também foram percebidos aspectos importantes sobre a dinâmica de liderança na escola. Embora ela tenha afirmado que existe diálogo com a equipe, observou-se que esse diálogo não ocorre de forma plenamente democrática. Segundo seus relatos, as ações são discutidas com os funcionários; no entanto, a decisão final depende de sua aprovação. Caso ela não concorde com determinada proposta, esta não é realizada. Esse posicionamento revela traços de centralização, Paro (2001) afirma que a administração escolar autoritária e centralizadora dificulta a participação dos sujeitos escolares e compromete o caráter democrático da educação.

Lück (2009) complementa ainda que modelos centralizados de gestão limitam a corresponsabilidade e enfraquecem o compromisso coletivo com os resultados educacionais. Isso indica que o diálogo assume um caráter predominantemente consultivo, e não participativo. Tal dinâmica pode influenciar diretamente as relações interpessoais, o clima institucional e o próprio desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Desse modo, Souza (2006, p. 276) afirma que:

O perfil do diretor e da gestão escolar são elementos que se somam a um conjunto de outros aspectos responsáveis pelos resultados escolares, mas não deixam de ser variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis, permitindo-se concluir que há uma espécie de efeito gestão nas escolas públicas de educação básica no Brasil (Souza, 2006, p. 276).

A reflexão do autor demonstra que o modelo de liderança impacta diretamente as relações profissionais e os resultados educacionais. Por isso, práticas democráticas e participativas tornam-se essenciais para fortalecer o clima institucional e o trabalho coletivo (Paro, 2001).

A qualidade das relações depende também de espaços de diálogo que promovam reflexão e resolução conjunta de problemas, pois a dimensão relacional é parte estruturante da organização escolar (Libâneo, 2013). Lideranças participativas, ao contrário das centralizadoras, ampliam o comprometimento dos profissionais (Lück, 2009). Conflitos, quando mediados pelo diálogo, tornam-se oportunidades de aprendizagem institucional (Paro, 2001). A cooperação entre os profissionais articula o trabalho pedagógico e fortalece as práticas educativas (Libâneo, 2013).

A relação entre escola, família e comunidade também influencia o clima institucional e deve ser fortalecida pela gestão (Libâneo, 2012). Assim, relações interpessoais positivas e um clima organizacional saudável são determinantes para o engajamento dos profissionais e para o desempenho dos estudantes. Fortalecer uma gestão baseada no diálogo, participação e cooperação é essencial para construir um ambiente escolar democrático, acolhedor e comprometido com a qualidade da educação.

4. Análise da gestão escolar a partir da entrevista com a gestora

A entrevista realizada com a gestora da instituição escolar constituiu um instrumento fundamental para compreender como se organizam as práticas de gestão no cotidiano da escola. A partir das respostas apresentadas pela diretora, foi possível identificar aspectos relacionados à sua trajetória profissional, à percepção sobre o cargo de gestão, às relações interpessoais no ambiente escolar. A análise dessas dimensões permite refletir sobre como a atuação da gestão escolar influencia diretamente a organização do trabalho pedagógico e o funcionamento da instituição educativa (Libâneo, 2013). Nesse sentido, no que se refere aos dados históricos profissionais, foram elaboradas perguntas à diretora, tais como: “Quantos anos de profissão a senhora possui?” e “Já trabalhou como docente?”

Eu possuo 30 anos de trabalho na educação, iniciei minha trajetória aos dezoito anos como professora normalista. Atuei aproximadamente 10 anos como docente e, há cerca de 20 anos, exerço função na gestão escolar. Apesar do tempo de serviço, ainda não está aposentada devido ao critério de idade (Diretora, 2026).

A fala da gestora mostra que a experiência acumulada ao longo dos anos favorece decisões baseadas no conhecimento da escola e da comunidade, contribuindo para a continuidade das ações e para a estabilidade institucional. Contudo, como apontam os estudos de gestão, somente a experiência não garante práticas inovadoras ou democráticas; é necessário manter postura reflexiva, abertura ao diálogo e disposição para rever práticas já consolidadas.

Também se evidencia um modelo de gestão com traços centralizadores: apesar do diálogo, a decisão final permanece concentrada na direção. Isso afeta as relações interpessoais, pois reduz a participação da equipe nos processos decisórios, gerando desmotivação, perda do senso de pertencimento e enfraquecimento da empatia. A percepção de que as opiniões nem sempre influenciam as decisões incentiva comportamentos competitivos e individualizados, dificultando o trabalho coletivo. Além disso, práticas autoritárias reproduzidas por alguns funcionários refletem esse modelo de gestão, criando relações hierárquicas rígidas e pouca cooperação. Assim, mesmo com diálogo, a centralização compromete a construção de um ambiente mais democrático e participativo, afetando o clima organizacional e a qualidade das interações profissionais.

Segundo Libâneo (2013, p. 88):

A profissionalização da gestão escolar exige formação contínua e reflexão permanente sobre a prática. A experiência, por si só, não garante qualidade na condução da escola. É necessário que o gestor esteja aberto às mudanças sociais, às transformações pedagógicas e à revisão crítica de suas próprias ações, sob pena de reproduzir modelos tradicionais que já não respondem às demandas contemporâneas da educação (Libâneo, 2013, p. 88).

Assim, embora a trajetória da gestora represente confiança institucional, torna-se fundamental que essa experiência esteja aliada à atualização constante e à disposição para rever práticas, mantendo uma reflexão contínua, de modo que a gestão não se limite à centralização das decisões. Na dimensão referente à percepção sobre o cargo, quando questionada sobre “Qual o maior desafio da sua profissão?”, a diretora respondeu destacando os obstáculos enfrentados no cotidiano escolar, evidenciando que o exercício da função exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades de liderança, mediação de

conflitos e capacidade de promover relações interpessoais saudáveis no ambiente educativo.

O desafio hoje é estar na frente de uma direção em tempo integral e mostrar que realmente a escola não é só no nome, mas que dá resultado no IDEB, o nosso desafio maior é esse resultado (Diretora, 2026).

A ênfase nos resultados, especialmente no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), revela uma preocupação legítima com a qualidade do ensino. Contudo, essa centralidade nos índices pode gerar uma visão mais quantitativa do que qualitativa da educação. (Lück, 2009, p. 25) afirma:

A gestão escolar implica mobilização de pessoas e construção de processos participativos voltados para a melhoria da aprendizagem. Não se trata apenas de alcançar metas numéricas, mas de promover desenvolvimento integral dos estudantes, por meio de práticas coletivas e articuladas (Lück, 2009, p. 25).

A diretora associa a qualidade da escola principalmente aos resultados do IDEB, o que é relevante, mas limitado, pois a gestão democrática exige participação coletiva, diálogo com a comunidade e compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes. Focar apenas em resultados mensuráveis pode reduzir a educação a metas numéricas, deixando de lado a formação cidadã e práticas mais participativas.

Sobre as relações interpessoais, a diretora afirma que elas são positivas, marcadas por respeito e cooperação entre funcionários, alunos e famílias, indicando esforços da gestão para manter um ambiente saudável e colaborativo. No entanto, sua fala também revela um contexto de vulnerabilidade social e baixa escolaridade das famílias, fatores que dificultam a participação na vida escolar. Muitas ausências não decorrem de desinteresse, mas de dificuldades como trabalho, insegurança ou pouca escolarização. Assim, a gestão precisa adotar estratégias acolhedoras que fortaleçam o diálogo e a confiança com a comunidade, garantindo que a escola cumpra seu papel social de inclusão e transformação. Como salienta Libâneo (2013, p 89):

A escola não pode cumprir isoladamente sua função social. A articulação com a família e com a comunidade é condição essencial para o desenvolvimento pleno do aluno, exigindo da gestão escolar estratégias permanentes de aproximação, diálogo e participação efetiva (Libâneo, 2013, p. 89).

A gestora relatou possuir cerca de trinta anos de experiência na educação, iniciando como professora até assumir funções de gestão. Essa trajetória favorece o conhecimento da realidade escolar e das demandas da comunidade, mas, como aponta Libâneo (2013), a

experiência precisa ser acompanhada de formação contínua e reflexão, dada a constante transformação do campo educacional.

Entre os desafios destacados pela diretora está a preocupação com os resultados do IDEB. Embora os indicadores sejam importantes, Lück (2009) ressalta que a qualidade da educação não pode se limitar a dados quantitativos, devendo contemplar também dimensões sociais, culturais e formativas. A diretora reconhece ainda a baixa participação das famílias, o que exige ações contínuas e acessíveis para fortalecer a co-responsabilidade e aproximar a comunidade da escola.

Ao explicar seu papel no planejamento educacional, a diretora afirmou assumir diretamente a busca por recursos e a condução das ações: “Quem toma a frente de tudo, sou eu” (Diretora, 2026). Essa fala revela liderança e comprometimento, mas também indica centralização excessiva. Conforme Paro (2001, p. 45), a gestão democrática requer descentralização de poder, participação efetiva e corresponsabilidade. Assim, ampliar a autonomia da equipe pode fortalecer práticas mais colaborativas.

A diretora também demonstrou valorização das avaliações externas, mencionando SAEB, Prova Brasil e IDEB como instrumentos de diagnóstico. Contudo, se esses dados forem usados apenas como medição numérica, corre-se o risco de limitar a compreensão dos processos pedagógicos. A gestão democrática exige que tais resultados sejam analisados coletivamente para orientar ações pedagógicas.

A entrevista evidenciou desafios na relação escola-família, já que muitos responsáveis enfrentam dificuldades para acompanhar a vida escolar. Libâneo (2013) destaca que a articulação entre escola e família é essencial para fortalecer a função social da instituição.

A postura da gestora no planejamento mostra compromisso com a organização institucional, mas a centralização pode restringir a participação da equipe, como observa Paro (2001), que defende a descentralização do poder como fundamento da gestão democrática.

De modo geral, a gestão escolar analisada mostra experiência, responsabilidade e preocupação com os resultados, mas ainda enfrenta desafios relacionados à ampliação da participação coletiva e ao fortalecimento de práticas democráticas. As falas observadas indicam que, embora haja abertura ao diálogo, a centralização decisória impacta o clima organizacional, gerando desmotivação, dificuldades no trabalho coletivo e relações interpessoais fragilizadas.

Assim, a pesquisa revela que a gestão exerce influência direta tanto nas práticas pedagógicas quanto nas relações humanas. Para promover um ambiente mais colaborativo, é necessário avançar em práticas participativas que valorizem o diálogo, a corresponsabilidade

e a participação da comunidade escolar. O fortalecimento das relações interpessoais depende, portanto, da postura da gestão em criar condições que favoreçam cooperação, respeito e um trabalho verdadeiramente coletivo.

Conclusões

A análise realizada a partir do estágio supervisionado em gestão e coordenação escolar evidenciou que a gestão escolar exerce influência decisiva na qualidade das relações interpessoais dentro da instituição. Observou-se que, quando a gestão adota práticas pautadas no diálogo, na escuta ativa e na valorização dos diferentes sujeitos, cria-se um ambiente mais saudável e colaborativo, capaz de fortalecer o trabalho coletivo e reduzir conflitos. Nesse sentido, a gestão escolar pode promover relações interpessoais positivas ao assumir uma postura de liderança democrática e inclusiva.

Outro aspecto identificado foi a importância da comunicação clara e transparente entre gestores, professores, alunos e equipe administrativa. A ausência de canais de diálogo eficazes tende a gerar ruídos e dificultar a cooperação, enquanto a construção de espaços de participação favorece a corresponsabilidade e o engajamento de todos. Assim, a gestão escolar pode contribuir para relações mais saudáveis ao investir em práticas comunicativas que valorizem a participação coletiva e a construção conjunta de decisões.

Além disso, o estágio revelou que o fortalecimento das relações interpessoais depende também da capacidade da gestão em mediar conflitos e promover a cultura da cooperação. A escola, como espaço social, está sujeita a divergências e tensões, mas cabe à gestão criar estratégias que transformem essas situações em oportunidades de crescimento e aprendizagem. A mediação de conflitos, quando realizada de forma ética e pedagógica, contribui para consolidar um ambiente institucional mais equilibrado e respeitoso.

Por fim, conclui-se que a gestão escolar pode promover relações interpessoais saudáveis ao articular práticas de liderança democrática, comunicação transparente e mediação de conflitos, sempre considerando os desafios e as especificidades do contexto escolar. A experiência do estágio supervisionado demonstrou que o fortalecimento das relações humanas é condição essencial para a consolidação de uma gestão participativa e para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade, reafirmando que a escola só cumpre plenamente sua função social quando valoriza o diálogo, a cooperação e o respeito mútuo entre todos os seus integrantes.

Referências Bibliográficas



BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **O perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

