



**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A REORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR: UM
RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE A CONSTRUÇÃO COLETIVA E AS
ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS NO PROCESSO
PEDAGÓGICO DE UMA ESCOLA EM REFORMA**

*DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE REORGANIZATION OF SCHOOL
SPACE: AN EXPERIENCE REPORT ON COLLECTIVE CONSTRUCTION AND
STRATEGIES TO MINIMIZE IMPACTS ON THE PEDAGOGICAL PROCESS OF A
SCHOOL UNDER REFORM*

Emilly Pereira Gomes. Graduanda em Licenciatura em Educação Física pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).
gomespereiraemilly002@gmail.com

Samara dos Santos Ferreira. Graduanda em Licenciatura em Educação Física pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).
samarafferreiramachado707@gmail.com

Ranner de Novais Souza. Graduado em Licenciatura em Educação Física (UEFS);
Graduando em Licenciatura em Pedagogia (UEFS)
rannernovais25@gmail.com

Denize Pereira de Azevedo Freitas. Professora Doutora Titular da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).
dpafreitas@uefs.br

RESUMO

Este relato de experiência tem como propósito sistematizar as vivências ocorridas em uma escola da rede estadual de ensino na cidade de Feira de Santana – BA. A experiência apresentada trata da sistematização das observações sobre a gestão democrática e as estratégias adotadas para minimizar os impactos no processo pedagógico em uma escola que se encontra em reforma. A metodologia utilizada baseou-se na observação participativa, na qual o pesquisador permanece imerso no ambiente escolar juntamente com os demais participantes da pesquisa. Além das observações, foram realizadas entrevistas

ABSTRACT

This experience report aims to systematize the experiences that occurred in a state school in the city of Feira de Santana – BA. The experience presented deals with the systematization of observations on democratic management and the strategies adopted to minimize the impacts on the pedagogical process in a school undergoing renovations. The methodology used was based on participant observation, in which the researcher remains immersed in the school environment along with the other research participants. In addition to observations, semi-structured interviews were

semiestruturadas, que possibilitaram um diálogo aberto e reflexivo, combinando perguntas estruturadas e abertas. Conclui-se que uma gestão democrática, que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar como alunos, pais, professores e funcionários nos processos decisórios e no planejamento da instituição, é de suma importância. Dessa forma, a gestão democrática torna todos os sujeitos da comunidade escolar corresponsáveis pelas decisões a serem tomadas.

Palavras-chaves: gestão democrática; escola; reforma.

conducted, which allowed for an open and reflective dialogue, combining structured and open questions. It is concluded, therefore, that democratic management, which promotes the active participation of all members of the school community, such as students, parents, teachers, and staff, in decision-making processes and institutional planning, is of paramount importance. In this way, democratic management makes all members of the school community co-responsible for the decisions to be made.

Keywords: democratic management; school; reform.

1 INTRODUÇÃO

Este relato de experiência tem como propósito sistematizar as experiências vivenciadas na disciplina de Estágio Curricular em Educação Física IV, desenvolvida durante o semestre 2025.2, sendo ele um estágio em Gestão Escolar, sob a supervisão da professora regente da disciplina.

O Estágio Curricular Supervisionado representa um componente fundamental para a construção da formação docente, pois possibilita aos estagiários não apenas o desenvolvimento da própria prática pedagógica, mas também a articulação entre a práxis, a reflexão crítica sobre o ambiente escolar, além da experimentação e análise de abordagens didáticas, métodos de ensino e recursos educativos. Esse processo contribui significativamente para a construção da identidade docente, conforme enfatiza Libâneo (2019).

Nesse sentido, segundo Moura (2023), o estágio supervisionado em gestão viabiliza a integração do futuro profissional da educação no âmbito burocrático e pedagógico inerente à gestão escolar, o que possibilita ao estagiário vivenciar e estabelecer relação entre a teoria e a prática quanto à realidade da gestão em escola pública na educação básica.

No que tange à gestão escolar, pode-se entender que se trata de ações administrativas relacionadas às atividades pedagógicas organizacionais planejadas que viabilizem cumprir os deveres e alcançar os objetivos traçados. Segundo Oliveira e Menezes (2018), o gerenciamento de uma instituição ensino tem diferente sentido de gerenciar organizações sociais, devido a sua intencionalidade, à proposta pedagógica e às relações internas e externas ao ambiente escolar.

Constitucionalmente, é definido que a educação deve ser ministrada sob a “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei[...]” como um de seus princípios (Brasil, 1988, Art. 206, Inciso VI), para a construção de uma educação pública de qualidade. Nesse contexto, a gestão democrática no ambiente escolar exige a construção de relações horizontalizadas, em que a comunidade escolar participe dos processos decisórios de forma efetiva. No contexto de reorganização da instituição, a participação da comunidade escolar é de suma importância, como no caso de uma reforma no espaço físico durante o período letivo.

Assim, a escolha dessa temática surgiu do interesse por compreender com maior profundidade a gestão democrática e suas particularidades, bem como analisar as estratégias utilizadas pela comunidade escolar para minimizar os impactos no processo pedagógico.

Dessa forma, o presente relato de experiência tem como objetivo analisar o processo de construção coletiva e as estratégias elaboradas para minimizar os impactos no processo pedagógico de uma escola pública estadual em reforma, localizada na cidade de Feira de Santana – BA. Nessa instituição, a gestão democrática é adotada como princípio direcionador, orientando a construção colaborativa de ações e estratégias voltadas à redução dos efeitos das obras sobre o cotidiano escolar e o desenvolvimento das práticas pedagógicas.

Diante disso, este relato tem como questão direcionadora: quais foram os impactos da reforma nos processos pedagógicos em uma escola estadual de Feira de Santana?

2 GESTÃO ESCOLAR X GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar compreende o conjunto de ações administrativas e pedagógicas voltadas à promoção da organização, do desenvolvimento educacional e da formação social dos alunos no ambiente escolar. Segundo Luck (2009), a gestão escolar deve se articular com todos os setores da escola, sendo eles: professores, família, coordenação e funcionários, uma vez que o gestor atua como mediador dos processos que garantem o funcionamento e a coerência das práticas institucionais a fim de que a escola alcance os objetivos almejados.

Nesse sentido, Libâneo afirma que a gestão é:

A atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização”, sendo esta “organização” uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera através de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição (Libâneo, 2001, p. 77).

Além da gestão de seu pessoal, dos recursos, de propostas e ações pedagógicas, cabe à gestão escolar integrar relações entre a escola, a família e a comunidade, orientando de modo a desenvolver o ambiente educacional, tornando-o viável para capacitação e promoção de aprendizagens aos alunos cada vez mais elaboradas e adequadas aos seus perfis, a fim de uma melhor preparação para o futuro, como cita Luck (2009).

Desse modo, é através da gestão escolar que os problemas educacionais são identificados e solucionados, pois possibilita uma visão ampla e integrada do funcionamento da instituição de ensino. O gestor escolar, ao exercer um papel de liderança, deve ser capaz de analisar criticamente as demandas internas e externas da escola, planejar estratégias de intervenção e mobilizar a equipe para a busca de soluções coletivas. Assim, a gestão escolar se configura como um processo dinâmico, participativo e transformador, voltado à melhoria contínua da qualidade do ensino e ao fortalecimento da função social da escola.

Ao tratar da gestão democrática, pode-se dizer que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, como alunos, pais, professores e funcionários, permitindo que todos participem dos processos decisórios e do planejamento da escola, tornando-a um ambiente democrático e colaborativo. Portanto,

[...] a gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como um princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos (Souza, 2009, p.126).

Outrossim, é previsto na Constituição Federal (Brasil, 1988) em seu Artigo 14, a realização da gestão democrática, definida como um princípio na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996, Art. 3º. Inciso VIII), que reforça que cabe aos sistemas de ensino definirem, de maneira autônoma, as normas que orientam a gestão democrática, respeitando suas especificidades. Essa determinação valoriza a participação efetiva de toda a comunidade escolar, bem como da comunidade regional em que a escola está inserida, fortalecendo o vínculo entre a instituição e o contexto social que a cerca.

Dessa forma, a gestão deve estar pautada sobre os princípios de: participação, transparência, autonomia e descentralização – tais princípios tornam todos os sujeitos da comunidade escolar corresponsáveis pelas decisões a serem tomadas.

3 ESPAÇO ESCOLAR E SUA REORGANIZAÇÃO

Ao pensar em espaço escolar, o que nos remete inicialmente é a arquitetura do espaço que, de acordo com Kowaltowski (2011), a arquitetura escolar deve considerar aspectos físicos, psicológicos e sociais, de modo a criar ambientes que favoreçam a aprendizagem, o bem-estar, a criatividade e a interação entre os alunos. Portanto, cada espaço deve ser pensado, seja a sala de aula, o pátio, a biblioteca ou os corredores, pois tais espaços carregam significados simbólicos e pedagógicos,

que influenciam a forma com que os sujeitos percebem e vivenciam e dão significado ao processo educativo.

Assim, o espaço escolar é entendido como um ambiente destinado ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, capaz de contribuir para a formação social dos indivíduos, bem como para a promoção da sociabilidade, da diversidade cultural e do senso crítico (Kowaltowski, 2011). Frago e Escolano (1998, p. 47) definem o espaço escolar como “[...] o espaço em que se dá a educação formal e constitui um referente pragmático que é utilizado como realidade ou como símbolo em diversos aspectos do desenvolvimento curricular”.

Nesse sentido, Frago e Escolano (2001, p. 27) enfatizam que:

Os espaços educativos, como lugares que abrigam a liturgia acadêmica, estão dotados de significados e transmitem uma importante quantidade de estímulos, conteúdos e valores do chamado currículo oculto, ao mesmo tempo em que impõem suas leis como organizações disciplinares.

Dessa forma, os autores ressaltam que os espaços escolares não são neutros, isto é, não são apenas locais físicos onde ocorrem o processo de ensino e aprendizagem; mas são locais que possuem significados e cultura, influenciando diretamente a constituição das subjetividades e das relações sociais no contexto educativo. Além disso, Frago e Escolano (2001, p. 33) destacam que a estrutura física e simbólica da escola desempenha um papel de regula os comportamentos dos alunos, definindo como “[...] um elemento cultural e pedagógico não só pelos condicionamentos que suas estruturas induzem, aspecto que já salientamos anteriormente, mas também pelo papel de simbolização que desempenha na vida social”. Nessa perspectiva, ainda sobre a significação do espaço escolar, remetemo-nos ao pensamento de Marques (2013, p. 10):

O prédio escolar é um objeto da paisagem, mas a escola não é somente o prédio. Isso significa que o esforço em traçar os limites do objeto deve ser também o esforço em conceber tais linhas como abstrações e como referências necessárias metodologicamente, no sentido de circunscrever aquilo sobre o que se pretende trabalhar.

Assim, é possível associar ao cenário atual das escolas públicas estaduais da Bahia, onde o prédio dessas escolas é objeto de exposição, em que a grande preocupação do Estado com a educação é contraditoriamente mostrada com investimento em obras na parte estrutural das escolas e na imagem desses espaços, promovendo obras durante o período letivo.

Outrossim, tratamos a necessidade de reorganização escolar que, segundo Britto, Colau e Werle (2007), conforme o passar do tempo, as interações e concepções sob os espaços vão sendo ressignificadas, sejam pela própria necessidade da instituição, pelos projetos institucionais advindos do Estado ou, além disso, a significação/adequação dada de forma individual ou coletiva. Portanto, entende-se que o reorganizar o espaço escolar não se trata da vontade do gestor ou de algum agente em questão, mas de uma adequação à necessidade posta naquele momento, quando são vislumbradas possibilidades de melhorias ou adaptação para diminuição de possíveis prejuízos ao processo pedagógico.

Nesse sentido, Teixeira (1994, p. 162) defende as adequações de espaços e de reorganização administrativa e pedagógica, dizendo que: “[...] a escola já não poderia ser a escola predominantemente da instrução de antigamente, mas fazer as vezes da casa, da família, da classe social e por fim da escola, propriamente dita, oferecendo à criança oportunidades completas de vida”, ou seja, era necessária a utilização de novos métodos para viabilizar o processo de ensino e aprendizagem dos indivíduos.

Nesse contexto, a inserção de novos métodos de ensino torna-se essencial para a formação em progressivos níveis de aprendizagem, como destacam Monereo e Gisbert (2002, p. 16 *apud* Teixeira; Reis, 2012, p. 179) ao afirmarem que,

[...] a diversidade de métodos de aprendizagem cooperativa e suas ilimitadas possibilidades de criação e combinação, devido às necessidades educativas, enriquecem os recursos do corpo docente e o dotam de uma ferramenta extremamente potente para ajustar-se à diversidade de condições do ambiente escolar.

4 IMPACTOS DA REFORMA NO PROCESSO DE GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica se caracteriza pela integração sistemática de concepções teóricas, estratégias pedagógicas, métodos de ensino e conteúdos curriculares, em consonância com demandas institucionais, esforços docentes, recursos disponíveis e ações implementadas, e é essencial para alcançar os resultados educacionais pretendidos (Piening-Kohl, 2020). Portanto, tais dimensões concebem à escola o âmago no ensino e aprendizagem de forma intencional e sistematizada.

As políticas institucionais definem que a gestão pedagógica assume o papel de organizar, de acordo com a missão, crenças e valores estabelecidos, por quem o idealizou e implementou o funcionamento da instituição (Sousa, 2009). Dessa forma, a gestão pedagógica deve se adequar às especificidades de seu público, levando-os a compreenderem e se desenvolverem através do conhecimento.

Para Piening-Kohl (2020), é inconcebível a dissociação das questões voltadas à gestão pedagógica dos espaços, tempos e atividades que acontecem na escola. Nessa perspectiva, a gestão pedagógica contempla a administração dos processos organizativos e decisórios no âmbito escolar, a qual, segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN, 1997), é um dos fatores que concebem a qualidade da educação, assim como o processo de ensino e aprendizagem, equipamentos, ambiente escolar, além de outros agentes.

Diante disso, podemos destacar o nosso campo de estágio, um colégio estadual em que a gestão administrativa e pedagógica é perpassada por uma reforma estrutural durante o período letivo, o que afeta a rotina escolar e sobretudo o processo de ensino e aprendizagem. Tal fato traz para nós os seguintes questionamentos: para o Estado, qual o papel do espaço escolar? Será a escola um espaço de confinamento de pessoas? Nesse sentido, trazemos a reflexão de Didonet (2002), que menciona que o espaço escolar não é um “recipiente” para abrigar alunos, livros e professores, é um ambiente que vai além de realizar aprendizagem.

A qualidade do ambiente escolar se constitui um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Assim, é inegável que a desestruturação física de uma escola, ocasionada pela realização de obras durante o período letivo, pode gerar impactos significativos não apenas na gestão

administrativa e pedagógica, mas também na dinâmica cotidiana das práticas educativas.

Nesse sentido, trazemos a realidade do colégio utilizado como referência para esta análise, que, mesmo diante das limitações impostas pelas reformas, a gestão tem buscado manter suas atividades com o máximo de qualidade possível, apoiando-se sobretudo na participação ativa de professores e alunos. Essa colaboração coletiva revela um esforço conjunto para fortalecer a gestão pedagógica, transformando os desafios estruturais em oportunidades de envolvimento e construção de soluções compartilhadas.

5 MATERIAIS E MÉTODOS/ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As experiências relatadas foram desenvolvidas em um colégio estadual localizado no município de Feira de Santana, Bahia, o qual conta com dois gestores, duas coordenadoras pedagógicas, uma articuladora, seis secretários, trinta e cinco professores e, aproximadamente, quinhentos e sessenta alunos. A instituição funciona em período integral (diurno) e atende turmas dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, acolhendo estudantes provenientes dos bairros circunvizinhos.

Este relato trata da vivência do componente Estágio Curricular IV. Sendo um estágio supervisionado do curso de Licenciatura em Educação Física da Universidade Estadual de Feira de Santana, oportunizou uma imersão no contexto escolar, possibilitando compreender o funcionamento da instituição em seus diversos setores, da gestão à portaria, passando por diferentes espaços e interações do cotidiano escolar.

As observações foram desenvolvidas ao longo de treze encontros presenciais na escola, durante os quais foram feitos registros, correlações e reflexões sobre a gestão democrática e o impacto da reforma no processo de ensino e aprendizagem.

Este é um estudo qualitativo. Segundo Minayo (2016), a pesquisa qualitativa busca compreender as crenças, valores, costumes e relações sociais que estruturam a vida de um grupo específico.

As informações foram coletadas a partir da observação participante, na qual o pesquisador está imerso, juntamente com os participantes, no contexto da pesquisa. Conforme Minayo (2016, p. 68), na observação participante “[...] o pesquisador constrói uma série de possibilidades de informações que lhe permitem levar em conta várias opiniões sobre o mesmo assunto e obter mais informações sobre a realidade”.

Além da observação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram um diálogo aberto e reflexivo com os participantes, combinando perguntas estruturadas e abertas, nas quais o entrevistado tem a possibilidade de discorrer, mas o pesquisador pode intervir e, a depender do caminhar da conversa, elaborar novas questões que possibilitem aprofundar o conhecimento sobre o objeto em investigação (Minayo, 2014).

Ademais, os dados foram analisados através da análise de discurso, que busca entender o conteúdo social, político e ideológico por meio do objeto da pesquisa, tendo uma natureza crítica e contextual (Foucault, 1998).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As ações e discussões foram pautadas na observação, constatação e análise das estratégias utilizadas pela gestão para minimizar e/ou contornar os percalços quanto à gestão pedagógica, frente a uma reforma na estrutura da escola durante o período do ano letivo.

Nesse sentido, destacamos a realidade do campo de estágio, cujos planejamentos das ações desenvolvidas acontecem de forma integrada, envolvendo a comunidade escolar nessas decisões. Assim, nos processos democráticos de gestão pedagógica, é sempre priorizado o envolvimento de todos e a busca por alternativas que contemplem de forma efetiva as necessidades e demandas dos alunos, independente do cenário a ser enfrentado.

Cabe destacar também que o diferencial da escola observada está na forma como sua gestão se sobrepõe ao modelo tradicional, promovendo ações que corroboram com os princípios da gestão democrática, pautada na participação ativa de toda a comunidade escolar, na qual o gestor lidera e organiza o desenvolvimento do ambiente educacional. De acordo com Luck (2009), compete ao gestor a liderança

e organização do trabalho de todos que atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento do âmbito escolar capaz de promover aprendizagens aos alunos, em níveis mais elevados possíveis, de modo que estejam capacitados a enfrentarem os novos desafios que lhes são apresentados.

Ademais, a instituição adota assembleias com as turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, com o objetivo de proporcionar uma escuta horizontalizada entre estudantes, pais, professores e equipe gestora. Tais momentos de diálogos coletivos possibilitam o levantamento de demandas, a identificação de pontos de melhoria e a construção conjunta de soluções, fortalecendo assim o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade entre os envolvidos.

A gestão realiza um acompanhamento sistematizado do desenvolvimento dos alunos: além das assembleias supracitadas, a cada final de ciclo ocorre o pré-conselho, em que os gestores, coordenadores e professores deliberam sobre o desempenho de cada estudante e suas respectivas turmas, possibilitando a ação direta da gestão sob as especificidades dos alunos, o que tem contribuído para a elevação dos índices educacionais da instituição, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Outro aspecto relevante é a adoção de avaliações diferenciadas, sendo justificadas por Luck (2009, p. 71):

As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais.

A instituição se propõe a trabalhar temáticas essenciais ao currículo escolar, considerando as demandas e *déficits* apresentados pelos alunos, promovendo o desenvolvimento de competências e descritores de forma comum a todas as disciplinas, dentro dos conteúdos trabalhados. Correspondente a isso, é possível citar a implementação de projetos literários temáticos, idealizados e coordenados pela própria diretora, com a finalidade de incentivar a leitura, estimular o pensamento crítico e ampliar o repertório cultural dos alunos. Assim, segundo Monereo e Gisbert (2002, p. 16), as diversidades de métodos de aprendizagem cooperativa “[...] enriquecem os recursos do corpo docente e o dotam de uma ferramenta extremamente potente para ajustar-se à diversidade de condições do ambiente escolar”.

No que tange às adaptações das ações pedagógicas, podemos relatar: adoção de rodízio de turmas em aula presencial; atividades e avaliações assíncronas; aos alunos que não têm *internet* em casa, as atividades são disponibilizadas impressas. Essas estratégias foram implementadas com o objetivo de minimizar os impactos no processo pedagógico durante o período de reforma da escola.

Segundo Britto, Colau e Werle (2007), os espaços escolares, ao longo do tempo, sofrem mudanças e ressignificações, seja em função das necessidades da própria instituição, seja devido a projetos institucionais provenientes de políticas governamentais. No caso da escola analisada, as mudanças ocorreram em decorrência da reforma em andamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escrita deste relato possibilitou reflexões acerca do exercício da gestão, especificamente da gestão pedagógica, oportunizando a aproximação com o processo educacional e vislumbrando possibilidades para uma atuação eficaz na gestão escolar. Além disso, ampliou nosso olhar para a importância de uma gestão democrática, que viabiliza os processos educativos considerando os aspectos estruturais da instituição, além do contexto socioeconômico, educacional e emocional dos alunos.

Nessa perspectiva, a gestão pedagógica é um elemento fundamental para que a educação seja equitativa e de qualidade; portanto, justifica-se a compreensão das necessidades, desafios e estratégias para superar os percalços postos. Ademais, podemos refletir que a gestão escolar e a gestão pedagógica de forma participativa e colaborativa exigem um trato por uma abordagem integral e contextualizada, que sejam adequadas às necessidades da instituição e sua comunidade. Assim, é perceptível a influência direta na construção de uma educação de qualidade.

Em conclusão, entendemos as limitações deste relato quanto à falta de produções que embasassem a temática, mas seguimos na produção de novos

estudos que tratem das implicações da realização de obras durante o período letivo na gestão pedagógica.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 nov. 2025.
- DIDONET, Vital. **Salto para o Futuro**: Escola do sonho à realidade, padrões mínimos de qualidade do ambiente escolar. 2002. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2002/eqq/eqqtxt3.htm>. Acesso em: 20 nov. 2025.
- FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. 6 ed. São Paulo: Loyola, 1998.
- FRAGO, Antonio Viñao; ESCOLANO, Augustín. **Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- FRAGO, Antonio Viñao; ESCOLANO, Augustín. **Currículo, espaço e subjetividade: a arquitetura como programa**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- KOWALTOWSKI, Doris. **Arquitetura escolar: o projeto do ambiente de ensino**. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4 ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- MARQUES, E; Faria, C. A. P. **A Política Pública como Campo Multidisciplinar**. São Paulo; Rio de Janeiro: Editora Unesp; Editora Fiocruz, 2013.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145341>. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 nov. 2025.
- PIENING-KOHL, Merlinde. **A forma do conteúdo: a gestão dos processos pedagógicos em uma instituição privada de educação básica**. UNISINOS. Porto Alegre, 2020. Disponível em:

<http://www.repertorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9521>. Acesso em: 20 nov. 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Belo Horizonte: Educação em Revista, 2009.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é Privilégio**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

TEIXEIRA, Madalena Telles; REIS, Maria Filomena. A Organização do espaço em sala de aula e as suas implicações na aprendizagem cooperativa. **Meta: Avaliação** | Rio de Janeiro, v. 4, n. 11, p. 162-187, mai./ago. 2012. Disponível em: http://www.adventista.edu.br/_imagens/area_academica/files/A%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20espa%C3%A7o%20em%20sala%20de%20aula.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

WERLE, Flávia Obino Corrêa; BRITTO, Lenir Marina Trindade de Sá; COLAU, Cinthia Merlo. Espaço escolar e história das instituições escolares. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 07, n. 22, p. 147-163, dez. 2007. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-416X2007000300010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 nov. 2025.