

LIDERANÇA EDUCACIONAL E DEMOCRACIA: A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO NA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL

EDUCATIONAL LEADERSHIP AND DEMOCRACY: THE ROLE OF THE SCHOOL ADMINISTRATOR AS AN AGENT OF TRANSFORMATION IN FULL-TIME SCHOOLS

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.035-060>

Marina Soares Ferreira

Pós-graduada em Gestão Escolar na Perspectiva da Educação Integral (IFPI-2025). Especialista em Psicopedagogia escolar (UNINASSAU)

Israel de Sousa Ribeiro

Mestre em Sociologia (UFPI-2023). Graduado em Pedagogia (UESPI-2014). Pós-graduado em Educação Especial na Perspectiva Inclusiva (IFRR-2025); especialista em Gestão e Supervisão Escolar (FLATED-2018); Docência do Ensino Superior (FAEME-2014), Psicopedagogia Clínica e Institucional (FAEME-2013)

E-mail: psicopedagogoisrael@gmail.com

RESUMO

Nos últimos anos tem-se intensificado as discussões em torno de propostas voltadas a imperativos de reformas com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, com enfoque crescente no trabalho realizado por atores escolares. Entre as dimensões do trabalho escolar, a gestão dos processos de ensino-aprendizagem tem ganhado relevância na agenda de políticas educacionais desde a década de 90. A partir dessa realidade, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o papel do diretor escolar na promoção e consolidação de uma gestão democrática, compreendida como elemento essencial para o fortalecimento da qualidade educacional. Para tanto, este estudo configura-se como uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, com abordagem descritiva. As análises possibilitadas pela pesquisa apontam que diante da diversidade dos integrantes do ecossistema escolar, a mediação de conflitos se faz relevante para que os processos educativos ocorram de forma harmônica e transformadora.

Palavras-chave: Liderança educacional; Democracia; Escola de tempo integral.

ABSTRACT

In recent years, discussions have intensified around proposals aimed at reform imperatives with the aim of improving the quality of education, with an increasing focus on the work carried out by school actors. Among the dimensions of school work, the management of teaching-learning processes has gained relevance in the educational policy agenda since the 90s. Based on this reality, the general objective of this study is to analyze the role of the school director in promoting and consolidating democratic management,

understood as an essential element for strengthening educational quality. To this end, this study is configured as qualitative research, of a bibliographic nature, with a descriptive approach. The analyzes made possible by the research indicate that given the diversity of members of the school ecosystem, conflict mediation is relevant for educational processes to occur in a harmonious and transformative way.

Keywords: Educational leadership; Democracy; Full-time school.

1 INTRODUÇÃO

A escola, enquanto espaço privilegiado de formação humana, social e cidadã, deve refletir os princípios democráticos que regem a sociedade. Nesse contexto, o papel do diretor escolar vai muito além da administração burocrática e financeira da instituição, visto que ele é um agente fundamental na construção de uma cultura escolar baseada na participação, no diálogo e no respeito mútuo.

A consolidação de uma escola de tempo integral democrática e participativa exige uma liderança comprometida com a gestão compartilhada, a partir da valorização da comunidade escolar e da promoção de práticas pedagógicas dialógicas e inclusivas. O diretor escolar, como principal articulador das políticas internas da escola, deve criar condições para que professores, alunos, pais e demais funcionários atuem ativamente no processo educativo, sendo um bom ouvinte.

Nessa perspectiva, este trabalho discute o papel do diretor escolar e suas contribuições para a construção de um ambiente democrático e participativo na escola de tempo integral, considerando os desafios e as possibilidades que permeiam sua atuação. A pesquisa se fundamenta em autores que discutem acerca da gestão democrática, participação e liderança educacional, além de abordar práticas concretas que reforçam esses princípios no cotidiano escolar, tornando o ambiente educativo um local de harmonia e diálogo participativo.

Ao refletir sobre o papel do diretor, pretende-se destacar seu papel como líder pedagógico, mediador de conflitos, incentivador da autonomia docente e promotor de uma gestão colegiada. Acredita-se que a democratização da escola não se limita à criação de conselhos e espaços deliberativos, mas se realiza principalmente na escuta ativa, na transparência das decisões e na valorização de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Diante desse contexto, este trabalho busca evidenciar a relevância do papel do diretor escolar na promoção de uma gestão comprometida com a participação e a cidadania, contribuindo para a construção de uma escola de tempo integral mais justa, democrática e voltada ao interesse coletivo. A investigação pretende, assim, oferecer subsídios teóricos e práticos para fortalecer a formação de líderes educacionais comprometidos com os princípios democráticos. O estudo tem como objetivo geral analisar o papel do diretor escolar na promoção e consolidação de uma gestão democrática e participativa, compreendida como

elemento importante para o fortalecimento da qualidade social da escola em tempo integral. A figura do diretor, nesse contexto, ultrapassa a função administrativa tradicional, assumindo uma liderança educacional capaz de mobilizar a comunidade escolar na construção de um ambiente formativo sustentado pelo diálogo, pela inclusão e pela corresponsabilidade.

Para atingir o objetivo proposto, torna-se necessário descrever as práticas de gestão que efetivamente favorecem a participação de professores, estudantes, famílias e demais agentes da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas, entendendo que a democratização da escola pressupõe processos coletivos de deliberação, transparência nas ações e abertura para a escuta ativa. Em face disso, a literatura consultada destaca que a gestão democrática se materializa quando há práticas escolares que estimulam o engajamento e o protagonismo dos sujeitos, permitindo que estes participem na definição das metas da escola.

Além disso, busca-se analisar a contribuição do diretor na elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), reconhecido como um dos principais instrumentos orientadores da ação pedagógica e administrativa escolar. Acredita-se que a participação ativa do gestor nesse processo é fundamental, pois o PPP, quando construído coletivamente, expressa a identidade da instituição e organiza os caminhos para a efetivação de uma educação democrática.

Assim, investigar a atuação do diretor nesse âmbito permite compreender como sua liderança influencia a organização do trabalho escolar, o desenvolvimento de práticas colaborativas e a consolidação de uma cultura institucional baseada em valores como igualdade, justiça social e participação cidadã.

Pretende-se ainda identificar as habilidades e competências necessárias ao exercício de uma liderança escolar capaz de sustentar uma gestão democrática, entre as quais se destacam a comunicação assertiva, a capacidade de mediar conflitos, a sensibilidade para compreender as demandas da comunidade, a habilidade de promover o trabalho coletivo e o compromisso ético com a formação integral dos sujeitos. Acredita-se que tais competências são fundamentais para que o diretor articule ações favoráveis a construção de relações horizontais e promova uma cultura participativa que transcenda a formalidade dos documentos e se materialize nas práticas cotidianas da escola.

Por fim, o estudo justifica-se pela importância da atuação do diretor escolar como agente central na efetivação de uma gestão democrática e participativa nas instituições de ensino. Em um contexto educacional em constante transformação, a escola precisa se configurar como espaço de diálogo, inclusão e construção coletiva do conhecimento. Para tanto, a figura do diretor assume um papel estratégico na mediação de conflitos, na escuta ativa da comunidade e na promoção de práticas de ensino-aprendizagem que valorizem a participação de todos os segmentos escolares. Dessa forma, ao investigar tais aspectos, o trabalho busca contribuir para o fortalecimento da gestão educacional em escolas de tempo integral,

sinalizando possíveis caminhos para a consolidação de espaços escolares mais justos, democráticos e comprometidos com a transformação social.

2 MEDIAÇÃO, LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR

Nas últimas décadas, os sistemas de ensino no território nacional tem passado por diversas transformações e ocupado espaço nos debates sobre os desafios sociais do país. Nesse contexto, observa-se que mesmo com o aumento do percentual de acesso ao ensino fundamental desde a última década do século XX, cerca de 97% das crianças com idade entre 7 e 14 anos, os indicadores de desempenho escolar têm registrado de forma recorrente, resultados preocupantes relativos à aprendizagem, tanto em sistemas de avaliação nacional quanto nas avaliações internacionais (Rodríguez, 2009; Brooke e Soares, 2008; Oliveira e Araújo, 2005; Soares e Alves, 2013).

A partir desses dados, tem-se intensificado as discussões em torno de propostas voltadas a imperativos de reformas com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, com enfoque crescente no trabalho realizado por atores escolares. Entre as dimensões do trabalho dentro da escola, a gestão escolar tem ganhado relevância na agenda de políticas educacionais desde a década de 90 (Freitas, 1998). Nessa perspectiva, Sammons (2008) coloca que existe uma quantidade considerável de estudos de eficácia escolar que apontam a liderança como um fator indispensável, tanto na escola primária como na secundária. Além disso, a importância da liderança dos diretores, é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar. Em decorrência disso, a literatura também destaca três características que geralmente são descritas como indispensáveis em uma liderança de sucesso: autoridade profissional na área de ensino e aprendizagem; cultura de envolvimento de outros funcionários no processo de tomada de decisão; e propósito forte.

Desse modo, os diretores escolares no contexto das escolas de tempo integral tem relevante influência na organização do trabalho escolar, coordenando e liderando suas rotinas. Com isso, a mobilização dos demais profissionais da escola com foco na eficácia do processo de ensino-aprendizagem por meio de acompanhamento, avaliação, planejamento, articulação e organização, impacta indiretamente, no desempenho escolar dos alunos (Soares; Teixeira, 2006).

O termo gestão, hoje, amplamente utilizado no mundo corporativo, foi também cooptado pelo ambiente escolar, de forma que teóricos da educação passaram a abordar esse termo de forma ampla, traçando paralelos com a área de administração, adotando uma perspectiva de similaridade de conceitos e rotinas de trabalho. Embora tenha sentido similar, a gestão, quando comparada ao termo administração, é concebida como parte dessa dinâmica, já que a administração engloba conceitos mais amplos como planejamento, políticas e avaliação.

Segundo Paro (2007, p.9), a gestão democrática "pressupõe a participação consciente e efetiva dos sujeitos sociais envolvidos no processo educativo", o que só é possível quando a liderança escolar compreende sua função para além do controle administrativo, atuando como facilitadora do desenvolvimento humano e social. O autor defende que a escola pública deve ser gerida com base em princípios de democracia participativa, onde o diretor escolar atua como mediador e não como autoridade impositiva. De acordo com Lück (2009, p.12):

a liderança do diretor escolar é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em valores democráticos, como o respeito, a solidariedade, a cooperação e a justiça social". Isso significa que cabe ao gestor criar condições para que professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar possam participar das decisões e contribuir ativamente para a construção do projeto político-pedagógico da escola.

A legislação brasileira também respalda a importância da gestão democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), em seu Art. 14, estabelece que os sistemas de ensino devem assegurar "a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes". Entretanto, apesar dos avanços legais, ainda há um longo caminho para a consolidação efetiva de práticas participativas nas escolas.

Numa definição mais objetiva, Libâneo (2008, p. 101) afirma que: "os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão". Logo, na dinâmica escolar, o termo gestão implica experiências que pressupõem a participação, a partir de atitudes que promovam o envolvimento das pessoas nas rotinas escolares e no processo decisório que define os rumos da instituição.

Essa visão é reforçada por Lück (2011, p. 25) quando afirma que a gestão educacional engloba a área de trabalho que objetiva construir o direcionamento e mobilização capazes de dinamizar e conservar as maneiras de ser e fazer dos sistemas de ensino e das escolas, a ponto de realizar ações inter-relacionadas e articuladas que objetivem a qualidade do ensino e resultados mais robustos.

Considerando esse entendimento, a utilização do termo gestão nas dinâmicas educacionais não implicam somente na troca de uma terminologia, mas agrega novas perspectivas relativas aos construtos científicos associados ao processo de gerência das atividades concernentes à escola. A partir disso, é possível compreender que dentro de uma análise histórica, as instituições de ensino assumiram diferentes modalidades de gestão, correspondentes a variáveis sociais acerca dos fins da educação e do tipo de formação projetada para os estudantes.

3 GESTÃO ESCOLAR E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Diante das discussões empreendidas neste estudo, observa-se que nas últimas décadas, as escolas, dentre elas as que atuam em tempo integral, tem compreendido o conflito como um indicador natural do ambiente escolar, já que o conflito é uma situação natural que integra as relações humanas que se desenvolvem nesse tipo de ambiente (Morgado; Oliveira, 2009).

Rompendo com a perspectiva clássica relativa ao conflito que o entende como algo de caráter prejudicial ou destrutivo, de forma a condicionar os mediadores a evitação ou à competição, sendo essas as únicas estratégias possíveis nesse tipo de situação, o ambiente escolar na contemporaneidade, rechaça a perspectiva de escola hegemônica e configura o conflito como algo que, quando devidamente trabalhado, pode ser funcional, adaptativo ou construtivo para todas as partes envolvidas (Cunha; Leitão, 2012).

Dentro da escola, o conflito, bem como sua ocorrência, redução, eliminação gestão e manutenção, integram preocupações amplamente disseminadas na literatura disponível em língua portuguesa, a partir de diversas investigações e reflexões científicas (Cunha; Leitão, 2012; Lourenço; Paiva, 2008; Morgado; Oliveira, 2009).

Jares (2002), Serrano e Rodríguez (1993), partindo de uma perspectiva que entende o conflito como um processo social natural, conceituando-o como um evento baseado na incompatibilidade entre grupos ou pessoas, com a pretensão de atingir objetivos diferentes ou com motivações que divergem (Serrano; Rodríguez, 1993). Para Jares (2002), com isso, o conflito em contexto escolar está relacionado tanto com questões estruturais como com questões pessoais.

O caráter conflituoso das escolas são justificadas por diversos itens. Em primeiro lugar, a ambiguidade e a diversidade de metas, que caracterizam, em geral, as escolas, ou seja sua natureza organizativa singular. Em segundo lugar, a posição da escola como um instrumento de execução das finalidades educacionais, baseadas nas políticas educativas, currículos instituídos a partir de discussões político- pedagógicas, que acabam por incorporar esses conflitos dentro da comunidade escolar, em que a escola se torna um campo de pequenas batalhas (Aquino, 1998).

Nesse caso, a mediação escolar consiste na intervenção de caráter neutro com o objetivo de auxiliar as partes na resolução de um conflito, promovendo um ambiente seguro para o compartilhamento de ideias, perspectivas, e posições. No processo de mediação, o mediador proporciona normas de conduta e prerrogativas às partes de forma a incentivar a partilha de informação em um ambiente propício e desse modo desenvolvendo esforços voltados para a gestão do conflito.

O mediador escolar enfrenta diversos desafios, porém o principal deles é a alteração dos paradigmas culturais da escola, que podem ser pautados em embates ou conflitos, que com o passar do tempo devem ser transformados em posturas mais apaziguadoras. É nesse cenário que os desafios do gestor escolar no

contexto da escola de tempo integral tendem a ser diversificados, implicando ações multifatoriais, no intuito de atender as demandas identificadas através de uma visão holística.

Cunha e Monteiro (2016) afirma que em uma perspectiva institucional, o emprego da violência está diferentemente relacionado ao exercício de autoridade, de forma que não há exercício de autoridade sem o emprego da violência, e em medida não há o emprego da violência sem o exercício da autoridade. Dessa forma, para os autores, a violência como um vetor constituinte das práticas institucionais está concentrada de forma nuclear ao dispositivo da noção de autoridade.

Em suma, a violência como vetor constituinte das práticas institucionais teria como um de seus dispositivos nucleares a própria noção de autoridade, outorgada aos agentes pela clientela/público, e legitimada pelos seus supostos “saberes”. Apesar do consenso relativo ao processo de mediação e seu impacto positivo nos conflitos (Carnevale et. al, 1992; Cunha; Leitão, 2012; Serrano, 1996, 2004), a literatura tem destacado a relevância de determinadas competências, pertinentes ao mediador (Cunha; Leitão, 2012; Millán; Gómez, 2011; Torrego, 2000), das quais se destacam:

Quadro 1: Competências do mediador

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Escuta ativa	Consiste em um conjunto de atitudes que demonstram interesse a respeito da situação causadora do conflito; clarificam a posição das partes envolvidas mediante intervenções pontuais; parafrasear, ou seja, repetir fatos básicos do conflito e ideias ligadas a ele; refletir, ou seja, ajudar as partes envolvidas a estarem mais conscientes do que sentem e resumir a situação de forma objetiva. Com isso, o mediador também exercita a ação de colocar-se no lugar do outro para compreender com profundidade o que o outro experiencia no âmbito dos sentimentos, tornando-se mais empático.
Estruturação das atividades	Consiste na realização de intervenções com o intuito de conservar a ordem e direcionar as dinâmicas de mediação, mantendo o processo mais objetivo e pragmático, longe de distrações desnecessárias.

LIDERANÇA EDUCACIONAL E DEMOCRACIA: A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO NA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL

Empatia	A empatia pode ser conceituada como uma dedução psicológica caracterizada como complexa e é produto da memória, raciocínio, conhecimento e observação, votados para a compreensão dos pensamentos e sentimentos dos outros (Decety & Lamm, 2006). Desse modo, o mediador deve promover diálogos que demonstrem a visão de ambas as partes, seus interesses, sentimentos e posicionamentos, estimulando que cada parte se coloque no lugar da outra.
Equilibrar o poder e respeitar as partes	Promover uma conduta respeitosa e acolhedora às especificidades de cada parte.
Assertividade	Consiste na ação de atribuir autostima às partes em conflito. Para Vallejo e Guillén (2006), a assertividade como competência do mediador pode ser compreendida a partir de quatro aspectos básicos como: a capacidade de comunicação direta e aberta com as partes; atitude proativa diante de situações de conflito; autonomia do mediador e a aceitação de suas próprias limitações no processo de mediação.
Criar um clima de credibilidade e de confiança	potencializar os consensos a partir de um acordo integrativo entre os envolvidos. Desse modo, o mediador tem o dever de direcionar os mediados a encontrarem zonas de encontro de seus interesses divergentes, afetos e valores, dinamizando a comunicação até esse ponto de encontro. Esse tipo de dinâmica sincera e aberta entre as partes pode ser viabilizada por meio de acordos de confidencialidade entre as partes e o próprio mediador.
Criatividade	Com enfoque nas soluções, o mediador deve desenvolver alternativas, sintetizar possibilidades de gestão de conflitos, considerando na relação dos envolvidos, a partir de práticas que ultrapassem pontos mortos na negociação entre as partes.

Fonte: Adaptado de Cunha, Monteiro (2016).

Essas competências, quando integradas ao ambiente escolar, podem transformar o conflito, visto historicamente como uma ameaça, em uma oportunidade de desenvolvimento social e pessoal, a partir de uma gestão robusta e consciente de seu potencial transformador no meio escolar.

4 METODOLOGIA

O presente estudo, configura-se como uma pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2018) consiste em uma modalidade de pesquisa que, a partir de estudos anteriores, consultados em livros, periódicos, revistas e documentos, constrói uma argumentação a partir da justaposição de constructos

teóricos de diversos autores a respeito de um tema determinado, resultando e um debate apoiado em fundamentação existente.

Para Andrade (2010) a pesquisa bibliográfica é uma etapa indispensável no ensino superior, já que possibilita a construção do primeiro passo para as demais atividades acadêmicas. Qualquer pesquisa de campo ou de laboratório implica invariavelmente, a pesquisa bibliográfica. Essa modalidade de pesquisa é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na escolha do tema de uma pesquisa, na argumentação, nas citações e na construção das considerações finais.

Já para Fonseca (1998), a pesquisa bibliográfica se dá pelo levantamento de referenciais teóricos já analisados, e publicados de forma física ou eletrônica, como artigos científicos, livros, e páginas de web sites. Além disso, qualquer trabalho se inicia a partir de uma pesquisa bibliográfica, que possibilita ao pesquisador conhecer o que já se tem publicado sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas baseadas somente na pesquisa bibliográfica, com referências teóricas publicadas, objetivando compilar informações ou conhecimentos prévios a respeito do problema sobre o qual se procura resposta (Fonseca, 2002).

Amaral (2007) coloca que esse tipo de pesquisa é uma etapa fundamental em todo trabalho científico, e que influencia direta ou indiretamente todas as fases de uma pesquisa, na medida em que fornece embasamento teórico para todo o trabalho, no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (Amaral, 2007).

Na perspectiva de Boccato (2006), essa modalidade de pesquisa busca a resolução de uma problemática (hipótese), a partir de referenciais teóricos publicados, construindo análises e discussões a respeito de suas contribuições científicas. Na concepção do autor esse tipo de pesquisa é relevante, pois traz subsídios para o entendimento do que foi pesquisado, determinando o enfoque, a perspectiva a qual foi tratado o assunto discutido a partir da literatura científica.

Com isso, é de suma importância que o pesquisador construa um planejamento sistemático do processo de pesquisa, desde a definição da temática, até a forma de divulgação e comunicação dos resultados (Boccato, 2006).

O presente estudo foi construído a partir de uma lacuna de pesquisa relativa a mediação de conflitos e os conceitos através de perspectivas de liderança dentro das escolas de tempo integral. Desse modo, inicialmente foi realizada uma pesquisa prévia para a seleção de artigos publicados que estivessem alinhados a temática do estudo. Em seguida, os artigos foram estudados e analisados para a construção do referencial teórico e as conclusões bibliográficas a cerca do tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, foi possível entender que o papel de liderança no ambiente escolar é indispensável para o bom funcionamento da rotina da escola democrática e participativa. O papel do diretor vai muito além de organizar os fluxos operacionais da escola, devido a característica de dinamicidade que ela possui. Além disso, como a escola é reflexo do macrocosmo da sociedade, os conflitos são inevitáveis neste ambiente.

Com isso, devido a diversidade e heterogeneidade dos integrantes do ecossistema escolar, a mediação de conflitos se faz relevante para a harmonia da escola. Mas nessa dinâmica o conflito deve ser entendido como algo natural de ambientes heterogêneos como esse, além de uma oportunidade com potencial para reforçar a característica democrática e participativa da escola e construir e consolidar uma cultura escolar saudável.

Tudo isso está estritamente ligado à postura do diretor, que mesmo trabalhando dentro de uma dinâmica educacional, pode desenvolver competências a partir de conhecimentos a respeito de liderança, mediação de conflitos e de outras ciências. Essas competências são a escuta ativa, estruturação das atividades, empatia, equilibrar o poder e respeitar as partes, assertividade, criar um clima de credibilidade e de confiança e criatividade. Além disso, a neutralidade na mediação também é algo relevante. Desse modo, o objetivo do estudo foi atendido, pois após a pesquisa foi possível entender que o diretor tem um papel fundamental na manutenção de um ambiente democrático na escola a partir da mediação de conflitos.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, J. J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscano/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2025
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- AQUINO, J. G. **A violência escolar e a crise da autoridade docente**. *Cadernos Cedes*, v. 19, n. 47, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/McscGNZXgMDPNzVCsf5rZ8D/>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- BARBOSA, M. L. O. **Desigualdade e desempenho**: uma introdução à sociologia da escola brasileira. 1. Ed. Belo Horizonte: Argumentum, 2009.
- BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 03 jul. 2025.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

CARNEVALE, Peter J., et al. Negotiation and mediation. **Annual review of psychology**, v. 43, n. 1, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Peter-Carnevale/publication/234837390_Negotiation_and_Mediation/links/0f317533f75866f1f7000000/Negotiation-and-Mediation.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.

CUNHA, P. F. S. S; MONTEIRO, A. P. S. **Uma reflexão sobre a mediação escolar**. *Ciências & Cognição*, v. 21, n 1, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/download/87933295/pdf_75.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

CUNHA, P; LEITÃO, S. **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. 2. Ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2012.

DECETY, J; LAMM, C. **Human empathy through the lens of social neuroscience**. The scientific World journal, v. 6, n. 1, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1100/tsw.2006.221> . Acesso em: 14 jun. 2025.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002

FREITAS, D. N. T. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 24, n. 2, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rfe/a/N7ZYB4MLtQzcB47btSM7Zxh/?lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2025.

JARES, X. R. **Aprender a Conviver**. Porto: Asa, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF livros. 2008.

LOURENÇO, A. A; PAIVA, M. O. Conflitos na Escola – a dinâmica da mediação. **Psicologia, Educação e Cultura**, v. 12, n. 2, 2008. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/5267/1/2008_PEC_2.pdf#page=59. Acesso em: 16 jun. 2025.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série cadernos de Gestão. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, M. L. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORGADO, C; OLIVEIRA, I. **Mediação em Contexto Escolar: Transformar o Conflito em Oportunidade**. EXEDRA, 1, 2009.

OLIVEIRA, R. P; ARAUJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, p. 5–23, jan. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/t64xS8jD8pz6yNFQNck4n7L/?lang>. Acesso em: 11 jun. 2025.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes**. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SERRANO, G. Problemas y perspectivas de la mediación. In P. Cunha (Org.), *Mediação – Uma forma de resolução alternativa de conflitos. Atas do Colóquio*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2004.

SERRANO, G. ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación?. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 12, n. (2-3), 1996. Disponível em: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1996/vol2/arti2.htm>. Acesso em: 13 jun. 2025.

SERRANO, G; RODRÍGUEZ, D. **Negociación en las Organizaciones**. Madrid: Eudema, 1993.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G.. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, p. 492–517, maio 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/WGhPXprTVJRhtZKc5VVrsdN/?format=html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SOARES, T. M; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, 2006, vol. 17, no 34, p. 155-186. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0103-68312006000200007&script=sci_abstract. Acesso em: 15 jun. 2025.

TORREGO, J. C. **Mediación de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores**. Narcea Ediciones, 2000.

VALLEJO, R; Guillén, C. Mediación. **Proceso, tácticas y técnicas**. Madrid: Pirámide, 2006.