

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM:
DESAFIOS, PERSPECTIVAS E CONTRIBUIÇÕES PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND THE TEACHING-LEARNING PROCESS:
CHALLENGES, PERSPECTIVES, AND CONTRIBUTIONS TO THE QUALITY OF
EDUCATION**

 <https://doi.org/10.63330/revalvoradav1n1-002>

Submetido em: 30/06/2026 e Publicado em: 22/07/2026

RA: e261970

Mario Marcos Lopes

Doutorando no Programa de Pós-graduação em Educação (UFSCar)
Docente do Centro Universitário Barão de Mauá; Faculdade de Educação São Luís; Secretaria Municipal
da Educação de Ribeirão Preto (SP)
E-mail: lopesmmarcos@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2762399354355001>

Luan Brenner da Costa

Mestrando em no Programa de Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente (Uniará)
Docente do Centro Universitário do Norte de São Paulo; Professor Conteudista da Faculdade
Metropolitana
E-mail: luanncostaa12@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7157760080073337>

RESUMO

A gestão escolar democrática constitui um princípio fundamental da educação pública brasileira, assegurado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Este estudo analisa sua importância para o processo de ensino-aprendizagem, destacando os fundamentos teóricos, legais e pedagógicos que sustentam sua implementação. A pesquisa evidencia que a gestão democrática ultrapassa o cumprimento formal da legislação, caracterizando-se como um processo contínuo de participação, diálogo, autonomia, descentralização e corresponsabilidade entre gestores(as), professores(as), estudantes, famílias e comunidade escolar. O trabalho demonstra que a atuação do(a) gestor(a) escolar democrático(a) exerce influência direta na organização do ambiente educacional, no desenvolvimento profissional docente e na qualidade das aprendizagens. A liderança participativa favorece a construção de espaços coletivos de decisão, fortalece o Projeto Político-Pedagógico e amplia o envolvimento da comunidade nos processos educativos. Além disso, ressalta-se que a formação inicial e continuada dos(as) gestores(as) é indispensável para o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança pedagógica, mediação de conflitos, planejamento institucional e gestão participativa. Os resultados da revisão bibliográfica indicam que escolas que adotam práticas democráticas apresentam maior

integração entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, fortalecimento da cultura colaborativa e melhores condições para promover inclusão, equidade e cidadania. Contudo, persistem desafios relacionados à permanência de práticas centralizadoras, à fragilidade dos mecanismos participativos e à insuficiência de formação específica para gestores(as). Conclui-se que a gestão escolar democrática é elemento estratégico para a promoção da qualidade social da educação, contribuindo para a construção de ambientes escolares mais participativos, inclusivos e comprometidos com a formação integral dos estudantes e com a transformação social.

Palavras-chave: Educação; Ensino-aprendizagem; Gestão democrática.

ABSTRACT

Democratic school management is a fundamental principle of Brazilian public education, guaranteed by the 1988 Federal Constitution and the National Education Guidelines and Framework Law (LDB). This study analyzes its importance for the teaching-learning process, highlighting the theoretical, legal, and pedagogical foundations that support its implementation. The research demonstrates that democratic management goes beyond the formal compliance with legislation, being characterized as a continuous process of participation, dialogue, autonomy, decentralization, and shared responsibility among school administrators, teachers, students, families, and the school community. The study shows that the performance of democratic school leaders has a direct influence on the organization of the educational environment, teachers' professional development, and the quality of student learning. Participatory leadership fosters the creation of collective decision-making spaces, strengthens the Political-Pedagogical Project (PPP), and increases community involvement in educational processes. Furthermore, the study emphasizes that both initial and continuing professional development for school leaders are essential for developing competencies related to pedagogical leadership, conflict mediation, institutional planning, and participatory management. The findings of the literature review indicate that schools adopting democratic practices achieve greater integration among the different segments of the school community, strengthen a collaborative culture, and provide better conditions for promoting inclusion, equity, and citizenship. However, challenges remain regarding the persistence of centralized management practices, the fragility of participatory mechanisms, and the lack of specific training for school leaders. It is concluded that democratic school management is a strategic element for promoting the social quality of education, contributing to the development of more participatory, inclusive, and socially committed school environments that foster students' holistic development and social transformation.

Keywords: Democratic school management; Education; Teaching and learning.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação pública brasileira, encontrando respaldo na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que reconhecem a participação coletiva, a autonomia institucional e a democratização dos processos decisórios como elementos fundamentais da organização educacional (Brasil, 1988; Brasil, 1996). Entretanto, a efetivação desses princípios no cotidiano das instituições escolares permanece como um dos principais desafios enfrentados pelos sistemas de ensino brasileiros, exigindo reflexões permanentes acerca das relações entre gestão, participação e qualidade da educação.

Nas últimas décadas, as discussões sobre gestão escolar democrática têm assumido crescente relevância no campo das pesquisas educacionais, especialmente em decorrência das transformações sociais, políticas, culturais e tecnológicas que impactam diretamente a organização das instituições escolares. Embora os avanços normativos tenham contribuído significativamente para a consolidação do princípio da gestão democrática, diversos estudos evidenciam a permanência de práticas centralizadoras, limitações nos mecanismos de participação e desafios relacionados à formação dos(as) profissionais responsáveis pela gestão educacional (Fernandes; Pereira, 2016; Salvador, 2020; Kaczan; Bezerra; Marques, 2023).

Nesse contexto, a gestão escolar democrática deve ser compreendida como um processo político, pedagógico e social fundamentado na participação efetiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, incluindo gestores(as), professores(as), estudantes, funcionários(as), famílias e comunidade local. Tal perspectiva possibilita o fortalecimento da cidadania, da autonomia, da corresponsabilidade social e da construção coletiva dos processos educativos, contribuindo para a consolidação de práticas escolares mais participativas e inclusivas (Dourado, 2025; Araújo, 2019).

Outro aspecto relevante refere-se à formação dos(as) gestores(as) escolares, uma vez que a complexidade das demandas contemporâneas exige profissionais capazes de articular competências administrativas, pedagógicas, políticas e relacionais. Historicamente, grande parte dos(as) profissionais que assumem funções gestoras possui formação inicial predominantemente voltada para a docência, nem sempre contemplando, de forma aprofundada, conhecimentos específicos relacionados à liderança educacional, à gestão participativa e à mediação institucional (Lück *et al.*, 2010; Libâneo, 2018). Tal realidade evidencia a necessidade de fortalecimento dos processos de formação inicial e continuada, visando ao desenvolvimento de competências indispensáveis ao exercício da gestão democrática.

Além disso, as profundas desigualdades sociais e educacionais presentes na sociedade brasileira reforçam a importância da escola pública como espaço de promoção da cidadania, da equidade e da justiça social. Sob a perspectiva da pedagogia histórico-crítica, a democratização da educação pressupõe a garantia do acesso aos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade, possibilitando aos sujeitos a

superação das desigualdades e a ampliação das oportunidades de participação social (Saviani, 2013). Nesse sentido, a escola pública assume papel estratégico na formação humana e na construção de processos educativos comprometidos com a transformação social.

A construção de ambientes escolares democráticos relaciona-se diretamente com a promoção de práticas educativas participativas, inclusivas e socialmente referenciadas. A participação efetiva dos diferentes sujeitos escolares contribui para o fortalecimento das relações institucionais, para a ampliação do compromisso coletivo e para a consolidação de processos educativos mais significativos e contextualizados (Paro, 2007; Dourado, 2025). Assim, a gestão escolar democrática configura-se como importante instrumento para a promoção da qualidade social da educação e para o fortalecimento da função social da escola pública.

Diante dessas considerações, este estudo tem como objetivo analisar a importância da gestão escolar democrática no processo de ensino-aprendizagem, discutindo seus fundamentos teóricos, legais e pedagógicos, bem como refletindo sobre a formação dos(as) gestores(as) escolares, os desafios da participação democrática e as contribuições da gestão participativa para a promoção da qualidade da educação.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. A investigação fundamentou-se na análise de livros, artigos científicos, documentos legais e publicações acadêmicas que abordam a gestão escolar democrática, a formação de gestores educacionais e sua relação com o processo de ensino-aprendizagem. Foram utilizados como principais referenciais teóricos autores reconhecidos na área da educação, tais como Paro (2015; 2007), Libâneo (2018), Lück (2009), Lück *et al.* (2010), Dourado (2025), Freire (1996) e Saviani (2013), além de outros estudos recentes publicados em periódicos científicos.

A coleta de dados ocorreu por meio da seleção, leitura e análise crítica das produções acadêmicas e legislações pertinentes ao tema, com destaque para a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Após a seleção do material, realizou-se a organização das informações em categorias temáticas relacionadas aos fundamentos da gestão democrática, à formação dos gestores escolares, à atuação da liderança educacional e às contribuições da gestão participativa para a qualidade da educação.

A análise dos dados foi conduzida de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar convergências, contribuições e desafios apontados pela literatura especializada. Esse procedimento possibilitou compreender as relações entre gestão democrática e qualidade educacional, bem como refletir

sobre os aspectos que favorecem a construção de práticas escolares participativas, inclusivas e socialmente comprometidas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, LEGAIS E POLÍTICOS

A gestão escolar democrática constitui uma construção histórica, política e social resultante dos movimentos de democratização da educação brasileira ocorridos, principalmente, a partir da segunda metade do século XX. Sua consolidação no cenário educacional nacional está diretamente associada às reivindicações dos movimentos sociais, sindicais e acadêmicos que, durante o processo de redemocratização do país, passaram a defender a democratização do acesso à educação pública, a participação social e a descentralização dos processos decisórios nas instituições escolares (Paro, 2007).

Historicamente, a administração escolar brasileira foi fortemente influenciada pelos modelos clássicos da administração científica, caracterizados pela centralização do poder, pela hierarquização das funções e pela adoção de práticas burocráticas voltadas prioritariamente para o controle e a eficiência administrativa. Durante grande parte do século XX, predominou nas instituições escolares uma concepção gerencial baseada na racionalidade técnica, na fragmentação das responsabilidades e na concentração das decisões nas figuras dos(as) gestores(as) e administradores escolares (Libâneo, 2018).

A partir dos movimentos de redemocratização iniciados na década de 1980, a educação brasileira passou a incorporar novas perspectivas de organização institucional, fundamentadas nos princípios da participação, da descentralização e da autonomia. Nesse contexto, a gestão escolar democrática emerge como alternativa aos modelos tradicionais de administração escolar, propondo a construção de práticas institucionais baseadas na participação coletiva, na corresponsabilidade e no compartilhamento dos processos decisórios (Dourado, 2025).

A institucionalização da gestão democrática no Brasil encontra seu principal marco jurídico na Constituição Federal de 1988, que estabeleceu, em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática do ensino público como um dos princípios fundamentais da educação nacional (Brasil, 1988). Tal reconhecimento representou importante conquista dos movimentos educacionais e sociais, consolidando a compreensão de que a democratização da escola pública constitui elemento indispensável para a construção do Estado Democrático de Direito.

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reafirmou a gestão democrática como princípio estruturante da educação brasileira. O artigo 14 da referida legislação estabelece que os sistemas de ensino devem regulamentar a gestão democrática considerando a participação dos(as) profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou instâncias equivalentes (BRASIL, 1996). Dessa forma, a

legislação educacional brasileira reconhece a participação social como fundamento essencial da organização escolar democrática.

Entretanto, conforme argumenta Paro (2007), a democratização da escola não pode ser reduzida ao cumprimento formal de dispositivos legais ou à simples realização de processos eleitorais para escolha dos(as) dirigentes escolares. Para o autor, a gestão democrática pressupõe a efetiva participação dos diferentes sujeitos escolares na definição dos objetivos, das prioridades e das estratégias institucionais, exigindo a construção permanente de práticas participativas e relações democráticas no interior das instituições educacionais.

Nessa perspectiva, a democracia escolar deve ser compreendida como processo contínuo de construção coletiva, envolvendo gestores(as), professores(as), estudantes, funcionários(as), famílias e comunidade local. Tal compreensão amplia significativamente o conceito tradicional de administração escolar, deslocando o foco da centralização administrativa para a participação política e pedagógica dos sujeitos envolvidos no processo educativo (Paro, 2015).

As contribuições de Paulo Freire constituem importante referencial teórico para a compreensão da gestão democrática. Segundo Freire (1996), a educação caracteriza-se como prática social e política fundamentada no diálogo, na participação e na emancipação dos sujeitos. A construção de uma escola democrática pressupõe, portanto, o desenvolvimento de relações pedagógicas baseadas na escuta, no respeito à diversidade e na valorização dos saberes produzidos pelos diferentes sujeitos sociais. Sob essa perspectiva, a gestão democrática ultrapassa a dimensão administrativa, assumindo papel estratégico na formação cidadã e na transformação social.

De forma semelhante, Dourado (2025) compreende a gestão educacional como prática social, política e pedagógica orientada pela garantia do direito à educação e pela promoção da justiça social. Para o autor, a democratização da gestão escolar exige o fortalecimento da participação social, da autonomia institucional e dos mecanismos coletivos de decisão, possibilitando a construção de processos educativos mais inclusivos, participativos e socialmente referenciados.

Entre os principais referenciais contemporâneos sobre gestão escolar democrática destacam-se as contribuições de Heloísa Lück, cuja produção teórica enfatiza a necessidade de superação dos modelos burocráticos e centralizadores de administração escolar. Segundo a autora, a gestão escolar contemporânea deve ser concebida como processo de mobilização da competência e da energia humana necessária para promover a melhoria da aprendizagem e o desenvolvimento institucional (Lück, 2009).

Nessa perspectiva, a liderança escolar assume caráter eminentemente participativo, fundamentando-se na articulação coletiva, no compartilhamento das responsabilidades e na construção de consensos institucionais. A gestão democrática, portanto, não se restringe à distribuição de tarefas administrativas,

mas envolve a mobilização dos sujeitos escolares em torno de objetivos educacionais comuns, fortalecendo a participação, a corresponsabilidade e o compromisso institucional.

A literatura especializada identifica alguns princípios fundamentais que sustentam a gestão escolar democrática. Entre eles destacam-se a participação, a autonomia, a descentralização, o pluralismo e a transparência (Gracindo; Monlevade, 2013). A participação refere-se ao envolvimento efetivo dos diferentes sujeitos nos processos decisórios; a autonomia diz respeito à capacidade institucional de organizar suas ações pedagógicas, administrativas e financeiras; a descentralização pressupõe a distribuição do poder decisório; o pluralismo reconhece a diversidade de interesses e perspectivas presentes no ambiente escolar; e a transparência garante a legitimidade e o controle social das ações desenvolvidas.

A participação constitui um dos pilares centrais da gestão democrática. Conforme argumenta Araújo (2019), a construção de espaços participativos favorece tanto o desenvolvimento profissional dos(as) educadores(as) quanto a formação cidadã dos(as) estudantes, fortalecendo o compromisso coletivo com os processos educativos. A autora ressalta que a participação efetiva amplia o sentimento de pertencimento institucional e contribui para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar.

Outro aspecto fundamental refere-se à descentralização do poder. Salvador (2020) destaca que a descentralização constitui condição indispensável para a efetivação da gestão democrática, pois possibilita o fortalecimento da autonomia escolar e a ampliação dos processos participativos. Entretanto, a autora enfatiza que a descentralização não implica ausência de coordenação ou de regulamentação estatal, mas sim a construção de mecanismos compartilhados de tomada de decisão.

A autonomia escolar também ocupa posição central nas discussões contemporâneas sobre gestão democrática. Dourado (2025) argumenta que a autonomia deve ser compreendida como capacidade institucional de planejar, organizar e avaliar coletivamente as ações educativas, considerando as especificidades sociais, culturais e pedagógicas de cada comunidade escolar. Nesse sentido, a autonomia fortalece a identidade institucional e amplia as possibilidades de construção de projetos educativos contextualizados.

Entre os principais mecanismos de efetivação da gestão democrática destacam-se os Conselhos Escolares, as Associações de Pais e Mestres, os grêmios estudantis e, especialmente, o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Segundo Veiga (2003), o PPP representa a expressão coletiva da identidade institucional da escola, constituindo instrumento fundamental para a organização democrática do trabalho pedagógico e para a definição compartilhada dos objetivos educacionais.

As pesquisas contemporâneas têm demonstrado que a efetivação da gestão democrática encontra-se diretamente associada ao fortalecimento dos espaços coletivos de participação. Fernandes e Pereira (2016), ao analisarem escolas públicas estaduais, verificaram que instituições caracterizadas por maior participação da comunidade escolar apresentavam relações institucionais mais colaborativas e maior comprometimento

com os processos educativos. Resultados semelhantes foram encontrados por Oliveira (2024), que identificou a coparticipação como elemento central para a consolidação da gestão democrática nas instituições escolares.

Por sua vez, Kaczan, Bezerra e Marques (2023) defendem que a democratização da gestão escolar constitui um dos pilares fundamentais para a promoção da qualidade social da educação pública, uma vez que fortalece a participação social, amplia a autonomia institucional e favorece a construção coletiva dos processos educativos.

Dessa forma, a gestão escolar democrática deve ser compreendida como um processo político, pedagógico e social de construção coletiva, fundamentado na participação, na autonomia, na descentralização, no diálogo e na corresponsabilidade. Sua efetivação exige não apenas o cumprimento dos dispositivos legais, mas, sobretudo, a consolidação de práticas institucionais comprometidas com a democratização das relações escolares, a formação cidadã e a promoção da qualidade social da educação.

3.2 FORMAÇÃO DOCENTE E FORMAÇÃO DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

As profundas transformações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas têm provocado mudanças significativas nas demandas dirigidas às instituições educacionais e, conseqüentemente, aos(as) profissionais responsáveis pelos processos de ensino, aprendizagem e gestão escolar. Nesse cenário, a formação docente e a formação dos(as) gestores(as) escolares assumem papel estratégico para a consolidação de práticas educacionais democráticas, inclusivas e comprometidas com a qualidade social da educação (Dourado, 2025).

A crescente complexidade dos sistemas educacionais contemporâneos exige profissionais capazes de compreender a escola como espaço social, político e pedagógico, superando concepções tradicionais que restringem a atuação docente e gestora a funções meramente técnicas ou burocráticas. Tal realidade evidencia a necessidade de fortalecimento dos processos de formação inicial e continuada, visando ao desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, à gestão participativa, à mediação de conflitos, ao planejamento institucional e à promoção dos processos educativos democráticos (Lück, 2009).

Historicamente, a formação dos(as) profissionais da educação no Brasil esteve prioritariamente orientada para o exercício da docência. Embora os cursos de licenciatura, especialmente o curso de Pedagogia, contemplem conteúdos relacionados à administração e à gestão educacional, diversos estudos apontam que a formação inicial ainda apresenta limitações quanto à preparação específica para o exercício das funções gestoras (Libâneo, 2018). Tal situação faz com que muitos(as) profissionais assumam cargos de direção, coordenação e supervisão escolar apoiando-se predominantemente em experiências práticas acumuladas ao longo de sua trajetória profissional.

De acordo com Libâneo (2018), a organização e a gestão escolar constituem campos específicos de conhecimento, demandando domínio de fundamentos teóricos, legais, administrativos e pedagógicos. Para o autor, a atuação gestora exige competências relacionadas à organização institucional, à coordenação do trabalho pedagógico, à gestão de recursos, à avaliação educacional e à articulação das relações entre escola e comunidade. Dessa forma, a formação dos(as) gestores(as) escolares não pode ser concebida como extensão natural da formação docente, mas como processo específico de desenvolvimento profissional.

Nessa perspectiva, Lück *et al.* (2010) argumenta que a atuação do(a) gestor(a) escolar contemporâneo pressupõe a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes que ultrapassam significativamente as atribuições tradicionalmente associadas à administração escolar. Segundo a autora, o(a) gestor(a) deve desenvolver competências relacionadas à liderança educacional, à tomada de decisão compartilhada, à comunicação institucional, ao planejamento estratégico e à gestão participativa, favorecendo a construção de ambientes escolares colaborativos e comprometidos com a aprendizagem.

A formação continuada assume, nesse contexto, papel fundamental para o desenvolvimento profissional dos(as) gestores(as) e professores(as). Dourado (2025) destaca que os processos formativos permanentes constituem importantes instrumentos de fortalecimento da gestão democrática, uma vez que possibilitam a reflexão crítica sobre as práticas institucionais, a atualização dos conhecimentos profissionais e a construção coletiva de estratégias para o enfrentamento dos desafios educacionais contemporâneos.

A necessidade de formação continuada torna-se ainda mais evidente diante das constantes transformações sociais e tecnológicas que impactam o cotidiano escolar. A incorporação das tecnologias digitais aos processos pedagógicos e administrativos, a ampliação das políticas de inclusão, as demandas relacionadas à diversidade cultural e social, as discussões sobre saúde mental e o fortalecimento das políticas de equidade têm exigido dos(as) profissionais da educação o desenvolvimento permanente de novas competências e conhecimentos.

Nesse sentido, Araújo (2019) destaca que a gestão democrática contribui significativamente para o desenvolvimento profissional docente, na medida em que favorece a construção de espaços institucionais voltados ao diálogo, à reflexão coletiva e à formação em serviço. Segundo a autora, ambientes escolares caracterizados pela participação e pela colaboração tendem a promover maior envolvimento dos(as) profissionais da educação, fortalecendo os processos de aprendizagem institucional e desenvolvimento profissional.

Outro aspecto relevante refere-se à formação dos(as) profissionais que atuam na educação profissional e tecnológica. Diferentemente das licenciaturas tradicionais, muitos(as) docentes ingressam na carreira educacional a partir de cursos de bacharelado e tecnológicos, sem formação pedagógica inicial específica. Essa realidade evidencia a necessidade de políticas permanentes de formação continuada

capazes de promover a compreensão dos fundamentos pedagógicos, da gestão educacional e dos princípios democráticos que orientam a organização escolar.

Salvador (2020) destaca que a complexidade das funções gestoras exige o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança democrática, à mediação institucional e à construção de processos participativos. A autora ressalta que a formação dos(as) gestores(as) escolares deve contemplar dimensões técnicas, administrativas, pedagógicas e políticas, possibilitando a construção de práticas profissionais comprometidas com a democratização das instituições educacionais.

De forma semelhante, Fernandes e Pereira (2016) identificaram que a insuficiência dos processos formativos constitui um dos principais obstáculos para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas. Segundo os autores, a ausência de formação específica para a liderança democrática favorece a permanência de práticas centralizadoras e dificulta a construção de processos participativos no ambiente escolar.

As pesquisas desenvolvidas por Oliveira (2024) corroboram essa compreensão ao evidenciarem que a fragilidade da formação dos(as) gestores(as) escolares pode comprometer significativamente a implementação de práticas de coparticipação e de gestão democrática. O autor observa que muitos(as) profissionais assumem funções gestoras sem terem recebido formação adequada para o exercício da liderança educacional, da mediação de conflitos e da articulação institucional, o que contribui para a manutenção de modelos administrativos tradicionais.

A formação dos(as) gestores(as) escolares também deve contemplar aspectos relacionados à ética, à cidadania e à justiça social. Conforme destacam Kaczan, Bezerra e Marques (2023), a democratização da gestão escolar exige profissionais comprometidos com a promoção da participação social, da inclusão, da diversidade e da equidade educacional. Nessa perspectiva, a formação profissional deve favorecer o desenvolvimento de competências técnicas e humanas, possibilitando a construção de práticas educativas socialmente comprometidas.

Além disso, as demandas contemporâneas exigem que gestores(as) e professores(as) desenvolvam competências relacionadas à liderança colaborativa, à resolução de problemas, à inovação pedagógica e à gestão de ambientes educacionais complexos. A atuação profissional no contexto atual requer capacidade de adaptação, reflexão crítica, trabalho coletivo e aprendizagem permanente, reforçando a necessidade de consolidação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento profissional continuado.

Dourado (2025) ressalta que a escola deve ser compreendida não apenas como espaço de ensino e aprendizagem dos(as) estudantes, mas também como ambiente permanente de formação dos(as) profissionais da educação. A construção de comunidades de aprendizagem, a realização de práticas colaborativas e o fortalecimento da formação em serviço constituem importantes estratégias para a promoção do desenvolvimento profissional e institucional.

Nesse sentido, a formação docente e a formação dos(as) gestores(as) escolares devem ser concebidas como processos permanentes, dinâmicos e articulados às transformações sociais e educacionais contemporâneas. A consolidação da gestão democrática e da qualidade da educação depende diretamente da capacidade dos(as) profissionais da educação de compreenderem a complexidade dos processos educativos e de desenvolverem práticas pedagógicas, administrativas e políticas comprometidas com a participação, a inclusão e a construção coletiva do conhecimento.

Portanto, os desafios contemporâneos da educação brasileira reforçam a necessidade de fortalecimento das políticas de formação inicial e continuada, capazes de preparar gestores(as) e professores(as) para atuar em contextos educacionais complexos, diversos e permanentemente transformados. Somente por meio de processos formativos sólidos, críticos e continuados será possível consolidar práticas de gestão democrática comprometidas com a promoção da qualidade social da educação pública.

3.3 O(A) GESTOR(A) ESCOLAR DEMOCRÁTICO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

As transformações ocorridas no campo educacional nas últimas décadas têm redefinido significativamente o papel desempenhado pelos(as) gestores(as) escolares. Se anteriormente a direção escolar era concebida predominantemente como função administrativa e burocrática, atualmente compreende-se que a atuação gestora envolve dimensões pedagógicas, políticas, sociais e institucionais diretamente relacionadas à promoção da aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos(as) estudantes. Nesse contexto, o(a) gestor(a) escolar democrático assume papel estratégico na organização dos processos educativos, na articulação das relações institucionais e na construção de ambientes escolares participativos e comprometidos com a qualidade da educação (Lück, 2009).

A legislação educacional brasileira atribui ao(a) gestor(a) escolar um conjunto amplo e complexo de responsabilidades. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabelece que as instituições escolares devem elaborar e executar suas propostas pedagógicas, administrar seus recursos humanos e materiais, acompanhar o desenvolvimento dos(as) estudantes, articular-se com as famílias e promover condições adequadas para o desenvolvimento dos processos educativos (Brasil, 1996). Tais atribuições evidenciam que a gestão escolar contemporânea ultrapassa significativamente as funções meramente administrativas, assumindo papel central na organização pedagógica da escola.

Nesse sentido, a literatura educacional contemporânea reconhece que a principal função do(a) gestor(a) escolar consiste em promover condições institucionais favoráveis ao ensino e à aprendizagem. Conforme argumenta Paro (2007), a administração escolar não constitui um fim em si mesma, mas um instrumento destinado à realização da função social da escola. Para o autor, todas as ações administrativas,

financeiras e organizacionais devem estar subordinadas ao objetivo central da instituição escolar, que consiste na promoção da aprendizagem e na formação integral dos(as) estudantes.

A perspectiva defendida por Paro (2007) contribui para a superação das concepções tradicionais de administração escolar, orientando a atuação do(a) gestor(a) para o fortalecimento das dimensões pedagógicas da gestão. Dessa forma, o(a) gestor(a) escolar democrático deixa de ser compreendido exclusivamente como administrador de recursos e passa a assumir papel de liderança educacional comprometida com a construção de processos pedagógicos significativos e socialmente referenciados.

As contribuições de Heloísa Lück reforçam essa compreensão ao destacar que a gestão escolar contemporânea deve ser orientada pela liderança pedagógica e pela mobilização institucional. Segundo a autora, a liderança escolar caracteriza-se pela capacidade de promover a articulação entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo, favorecendo a construção de objetivos comuns e o fortalecimento do compromisso institucional com a aprendizagem (Lück *et al.*, 2010; Lück, 2009).

Nessa perspectiva, a liderança democrática não se fundamenta na centralização das decisões ou na imposição de normas, mas na capacidade de promover o diálogo, estimular a participação e construir relações de confiança entre os diversos segmentos da comunidade escolar. O(a) gestor(a) escolar atua, portanto, como mediador(a) dos processos institucionais, articulando interesses, promovendo consensos e fortalecendo a participação coletiva.

A dimensão pedagógica da gestão escolar assume especial relevância no processo ensino-aprendizagem. Conforme destaca Libâneo (2018), a gestão pedagógica constitui a atividade central da administração escolar, uma vez que todas as ações institucionais devem convergir para a promoção da aprendizagem dos(as) estudantes. O(a) gestor(a) escolar exerce papel fundamental no acompanhamento do trabalho docente, na coordenação dos processos avaliativos, no planejamento curricular e na implementação de ações voltadas ao desenvolvimento educacional.

Além disso, a atuação do(a) gestor(a) influencia diretamente a organização do ambiente escolar, a definição das prioridades institucionais e a construção da cultura organizacional da escola. Ambientes caracterizados pela cooperação, pela participação e pelo diálogo tendem a favorecer o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais inclusivas, colaborativas e comprometidas com a aprendizagem dos(as) estudantes.

Diversos estudos têm demonstrado a relação existente entre a atuação dos(as) gestores(as) escolares e a melhoria dos indicadores educacionais. Oliveira, Mendes e Boriolo (2017), ao investigarem uma escola municipal do interior do estado de São Paulo, verificaram que a estabilidade da equipe gestora e a consolidação de práticas participativas contribuíram significativamente para a melhoria dos resultados educacionais. Os autores observaram que a permanência dos(as) gestores(as) favoreceu a construção de vínculos institucionais, o fortalecimento da identidade escolar e a continuidade das ações pedagógicas.

Os resultados da pesquisa também evidenciaram que gestores(as) comprometidos(as) com a participação coletiva tendem a promover maior envolvimento dos(as) professores(as), estudantes e famílias nos processos educativos, fortalecendo o sentimento de pertencimento institucional e ampliando o compromisso coletivo com a aprendizagem. Tais evidências reforçam a importância da continuidade administrativa e da liderança democrática para a promoção da qualidade da educação.

Fernandes e Pereira (2016), ao analisarem escolas públicas estaduais, identificaram que instituições caracterizadas por práticas mais consolidadas de gestão democrática apresentavam maior integração entre gestores(as), professores(as) e comunidade escolar, além de maior articulação entre as dimensões pedagógicas e administrativas. Os autores ressaltam que a atuação do(a) gestor(a) escolar influencia diretamente a construção da cultura institucional e a efetivação dos princípios democráticos no cotidiano escolar.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel do(a) gestor(a) na promoção do desenvolvimento profissional docente. Araújo (2019) destaca que ambientes escolares democráticos favorecem a construção de práticas colaborativas, a formação continuada e a reflexão coletiva sobre os processos de ensino e aprendizagem. O(a) gestor(a) escolar, nesse contexto, desempenha importante função no incentivo à formação permanente dos professores e na promoção de espaços institucionais de diálogo e aprendizagem profissional.

A atuação do(a) gestor(a) escolar também assume papel estratégico na elaboração, implementação e acompanhamento do PPP. Conforme argumenta Dourado (2025), o PPP constitui um dos principais instrumentos de gestão democrática da escola, expressando os objetivos, princípios e compromissos coletivamente construídos pela comunidade escolar. O(a) gestor(a) atua como articulador(a) desse processo, promovendo a participação dos diferentes sujeitos e fortalecendo a identidade institucional.

Além disso, a gestão democrática exige o fortalecimento dos mecanismos de participação institucional, tais como Conselhos Escolares, APMs, grêmios estudantis e demais instâncias colegiadas. Salvador (2020) destaca que a descentralização dos processos decisórios favorece a ampliação da participação social e fortalece o compromisso coletivo com os resultados educacionais.

Ao investigar os processos de coparticipação escolar, Oliveira (2024) verificou que a atuação do(a) gestor(a) constitui elemento decisivo para o fortalecimento das relações democráticas e para a consolidação de práticas participativas. Segundo o autor, gestores(as) comprometidos(as) com a democratização institucional tendem a promover maior envolvimento da comunidade escolar e maior compartilhamento das responsabilidades educacionais.

A atuação do(a) gestor(a) escolar democrático(a) também se relaciona diretamente com a promoção da inclusão e da equidade educacional. As demandas contemporâneas relacionadas à diversidade cultural, à educação inclusiva, à equidade social e à promoção dos direitos humanos exigem gestores(as) capazes de

desenvolver práticas institucionais fundamentadas no respeito às diferenças e na valorização da pluralidade. Conforme destacam Kaczan, Bezerra e Marques (2023), a democratização da gestão escolar pressupõe o reconhecimento da diversidade como elemento constitutivo da escola pública e condição fundamental para a promoção da qualidade social da educação.

Nesse cenário, o(a) gestor(a) escolar contemporâneo(a) deve desenvolver competências relacionadas à liderança pedagógica, à gestão de pessoas, à mediação de conflitos, à articulação comunitária e à promoção de ambientes institucionais colaborativos. A crescente complexidade das instituições educacionais exige profissionais capazes de articular conhecimentos técnicos, pedagógicos, políticos e sociais, promovendo a construção coletiva de soluções para os desafios enfrentados pela escola contemporânea.

Dourado (2025) ressalta que a gestão educacional deve estar comprometida com a garantia do direito à educação, com a promoção da cidadania e com a construção de práticas educativas socialmente referenciadas. Nessa perspectiva, o(a) gestor(a) escolar democrático(a) assume papel fundamental na consolidação da escola como espaço de formação humana, participação social e transformação da realidade.

Portanto, a contribuição do(a) gestor(a) escolar democrático(a) para o processo ensino-aprendizagem ultrapassa significativamente a dimensão administrativa, assumindo caráter pedagógico, político e social. Sua atuação influencia diretamente a organização do trabalho escolar, o desenvolvimento profissional docente, a participação da comunidade e, sobretudo, a promoção de oportunidades efetivas de aprendizagem e formação integral dos(as) estudantes. Dessa forma, a consolidação da gestão democrática depende da construção de lideranças educacionais comprometidas com a participação, a inclusão, a equidade e a qualidade social da educação.

3.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

A discussão acerca da qualidade da educação constitui um dos temas centrais das pesquisas educacionais contemporâneas, especialmente em razão da crescente complexidade dos processos de ensino, aprendizagem e gestão escolar. Embora frequentemente associada a indicadores quantitativos de desempenho, a qualidade educacional deve ser compreendida como fenômeno multidimensional, envolvendo aspectos pedagógicos, institucionais, sociais, culturais e políticos. Nesse contexto, a gestão escolar democrática emerge como elemento fundamental para a construção da qualidade social da educação, uma vez que favorece a participação coletiva, o fortalecimento institucional e a promoção de processos educativos mais inclusivos e equitativos (Dourado, 2025).

A compreensão da qualidade educacional passou por importantes transformações ao longo das últimas décadas. Inicialmente associada predominantemente aos resultados obtidos pelos(as) estudantes em avaliações padronizadas, a qualidade da educação passou a incorporar dimensões relacionadas à

participação social, à equidade, à inclusão, à formação cidadã e à garantia dos direitos educacionais. Tal perspectiva amplia a compreensão da escola como instituição social responsável não apenas pela transmissão de conhecimentos, mas também pela promoção do desenvolvimento humano e da justiça social.

Nessa perspectiva, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabeleceram importantes fundamentos para a construção de uma educação pública democrática e socialmente referenciada. O reconhecimento da gestão democrática como princípio constitucional evidencia a compreensão de que a qualidade educacional está diretamente relacionada à democratização dos processos de gestão e à ampliação da participação social nas instituições escolares (Brasil, 1988; Brasil, 1996).

De acordo com Dourado (2025), a qualidade social da educação deve ser compreendida como resultado de processos coletivos de construção institucional, envolvendo a participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Para o autor, a democratização da gestão constitui condição indispensável para a garantia do direito à educação, uma vez que favorece a construção de práticas educativas comprometidas com a inclusão, a equidade e a formação cidadã.

Sob essa perspectiva, a gestão democrática contribui para a construção de ambientes escolares mais participativos, colaborativos e socialmente comprometidos. A valorização do diálogo, da participação e da corresponsabilidade institucional fortalece o compromisso coletivo com os processos educativos e amplia as possibilidades de desenvolvimento integral dos(as) estudantes. Dessa forma, a qualidade da educação deixa de ser compreendida exclusivamente como resultado do desempenho acadêmico e passa a ser entendida como expressão da capacidade institucional de promover aprendizagem, inclusão e cidadania.

Paro (2007; 2015) destaca que a função social da escola pública consiste na promoção da formação humana e na apropriação dos conhecimentos historicamente produzidos pela sociedade. Nesse sentido, a qualidade da educação não pode ser reduzida a indicadores estatísticos ou avaliações padronizadas, devendo considerar a capacidade da escola de garantir o acesso ao conhecimento, promover a emancipação dos sujeitos e contribuir para a transformação social.

A democratização da gestão escolar favorece a construção de ambientes institucionais caracterizados pela cooperação, pela participação e pelo fortalecimento das relações interpessoais. Tais características contribuem para a criação de condições mais favoráveis ao desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, promovendo maior envolvimento dos(as) profissionais da educação, dos(as) estudantes e das famílias nas atividades escolares.

Diversos estudos empíricos têm evidenciado a existência de relações significativas entre gestão democrática e melhoria da qualidade educacional. Oliveira, Mendes e Boriolo (2017), ao investigarem uma escola municipal do interior paulista, identificaram que a estabilidade da gestão escolar, associada à participação da comunidade e à continuidade das ações pedagógicas, contribuiu significativamente para a

melhoria dos resultados educacionais. Os autores observaram que a consolidação de práticas participativas favoreceu a construção de vínculos institucionais, o fortalecimento do compromisso coletivo e a ampliação da corresponsabilidade pelos resultados da aprendizagem.

Resultados semelhantes foram identificados por Fernandes e Pereira (2016), cujas pesquisas evidenciaram que escolas caracterizadas por maior participação institucional apresentavam relações mais colaborativas, maior integração entre os diferentes segmentos escolares e maior comprometimento com os processos educativos. Os autores ressaltam que a consolidação de práticas democráticas favorece a construção de culturas institucionais mais participativas e comprometidas com a qualidade da educação.

Outro aspecto relevante refere-se à contribuição da gestão democrática para o desenvolvimento profissional dos educadores. Conforme argumenta Araújo (2019), ambientes escolares participativos favorecem a construção de práticas colaborativas, a reflexão coletiva sobre os processos pedagógicos e o fortalecimento da formação continuada. A participação dos(as) profissionais nos processos decisórios amplia o compromisso institucional e fortalece a construção coletiva dos projetos educativos.

A qualidade da educação também se relaciona diretamente com a promoção da inclusão e da equidade educacional. Nesse sentido, a gestão democrática contribui para a construção de ambientes escolares mais sensíveis à diversidade social, cultural, econômica e étnico-racial presente nas instituições educacionais. A valorização da pluralidade e o reconhecimento das diferenças constituem elementos fundamentais para a promoção da justiça social e para a garantia do direito à educação.

Kaczan, Bezerra e Marques (2023) defendem que a democratização da gestão escolar representa um dos pilares essenciais para o desenvolvimento da qualidade da educação pública, especialmente por favorecer a participação social, fortalecer a autonomia institucional e ampliar o compromisso coletivo com a aprendizagem. As autoras ressaltam que a qualidade da educação deve ser compreendida como construção social permanente, dependente da participação efetiva dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Outro elemento importante refere-se à capacidade da gestão democrática de fortalecer os mecanismos institucionais de participação e controle social. Conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e demais órgãos colegiados constituem espaços fundamentais para a construção da cidadania, para o fortalecimento da autonomia institucional e para a ampliação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Oliveira (2024), ao investigar os processos de coparticipação escolar, verificou que instituições caracterizadas por maior envolvimento da comunidade apresentam maior capacidade de enfrentamento dos desafios educacionais e maior comprometimento com os objetivos institucionais. O autor ressalta que a construção de práticas participativas contribui para o fortalecimento da identidade escolar e para a consolidação da corresponsabilidade institucional.

Além disso, a gestão democrática contribui significativamente para a formação cidadã dos(as) estudantes. A participação em espaços coletivos de decisão, como grêmios estudantis, conselhos escolares e assembleias escolares, possibilita o desenvolvimento de competências relacionadas à autonomia, ao diálogo, à argumentação, à responsabilidade social e ao exercício da cidadania democrática. Dessa forma, a escola pública amplia sua função social, constituindo-se como espaço de aprendizagem acadêmica e de formação humana.

Entretanto, apesar dos avanços normativos e dos resultados positivos evidenciados pelas pesquisas, persistem desafios importantes para a efetivação da gestão democrática nas instituições escolares brasileiras. Entre eles destacam-se a permanência de práticas centralizadoras, a fragilidade dos mecanismos participativos, as desigualdades estruturais, a insuficiência da formação dos(as) gestores(as) e as dificuldades de consolidação de culturas institucionais democráticas (Salvador, 2020; Fernandes; Pereira, 2016).

Dessa forma, a promoção da qualidade da educação exige a consolidação de práticas de gestão comprometidas com a participação social, a inclusão, a equidade e a construção coletiva dos processos educativos. A gestão democrática deve ser compreendida não apenas como princípio normativo ou mecanismo administrativo, mas como estratégia fundamental para a construção de uma educação pública de qualidade, socialmente referenciada e comprometida com a formação integral dos sujeitos.

Portanto, a democratização da gestão escolar constitui condição indispensável para o fortalecimento da escola pública, para a promoção da cidadania e para a consolidação de processos educativos capazes de contribuir para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e socialmente justa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação pública brasileira, representando não apenas um dispositivo legal previsto na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mas, sobretudo, um compromisso político, pedagógico e social com a construção de uma educação pública de qualidade, inclusiva e socialmente referenciada. A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível compreender que a democratização da gestão escolar ultrapassa a adoção de mecanismos formais de participação, configurando-se como um processo contínuo de construção coletiva, compartilhamento de responsabilidades e fortalecimento da cidadania.

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da gestão escolar democrática no processo de ensino-aprendizagem, discutindo seus fundamentos teóricos, legais e pedagógicos, bem como refletindo sobre a formação dos(as) gestores(as) escolares, os desafios da participação democrática e as contribuições da gestão participativa para a qualidade da educação. Os resultados da análise evidenciaram que a gestão democrática constitui elemento estratégico para o fortalecimento das instituições escolares,

contribuindo significativamente para a promoção da participação social, da autonomia institucional e da melhoria dos processos educativos.

A literatura analisada permitiu identificar que a gestão escolar democrática está fundamentada em princípios como participação, descentralização, autonomia, pluralismo e transparência, exigindo a construção de espaços permanentes de diálogo e de tomada de decisões compartilhadas. Os estudos de Paro, Lück, Dourado, Libâneo e demais autores analisados convergem ao afirmar que a democratização da escola não pode ser compreendida apenas como exigência normativa, mas como prática social comprometida com a formação humana, a emancipação dos sujeitos e a transformação social.

No que se refere à formação docente e à formação dos(as) gestores(as) escolares, verificou-se que um dos principais desafios contemporâneos reside na necessidade de fortalecimento dos processos de formação inicial e continuada. A complexidade das atribuições assumidas pelos(as) gestores(as) escolares exige o desenvolvimento permanente de competências relacionadas à liderança democrática, à gestão pedagógica, à mediação de conflitos, à articulação institucional e à participação comunitária. Nesse sentido, a profissionalização da gestão escolar constitui condição indispensável para a consolidação de práticas democráticas efetivas.

Os estudos analisados também evidenciaram que a atuação do(a) gestor(a) escolar exerce influência direta sobre a organização do trabalho pedagógico, o desenvolvimento profissional docente, a participação da comunidade escolar e, conseqüentemente, sobre a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. O(a) gestor(a) democrático(a) assume, portanto, papel de liderança pedagógica, política e social, atuando como articulador(a) dos processos institucionais e promotor de ambientes educacionais participativos, inclusivos e colaborativos.

Além disso, constatou-se que a gestão democrática apresenta estreita relação com a qualidade social da educação, uma vez que favorece a construção de ambientes escolares mais participativos, o fortalecimento da autonomia institucional, a ampliação da corresponsabilidade social e a promoção da formação cidadã dos(as) estudantes. A participação efetiva da comunidade escolar, a valorização dos órgãos colegiados e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico revelam-se elementos fundamentais para a consolidação de uma educação comprometida com a equidade, a inclusão e a justiça social.

Entretanto, apesar dos avanços legais e conceituais observados nas últimas décadas, persistem desafios significativos para a efetivação da gestão democrática nas instituições escolares brasileiras. Entre esses desafios destacam-se a permanência de práticas centralizadoras, a fragilidade dos mecanismos de participação, as limitações estruturais das escolas, a insuficiência de processos formativos específicos para gestores(as) e a necessidade de fortalecimento da cultura democrática no cotidiano escolar.

Dessa forma, conclui-se que a gestão escolar democrática constitui condição indispensável para a promoção da qualidade da educação e para a construção de uma escola pública comprometida com os

princípios da participação, da inclusão, da autonomia e da cidadania. Sua consolidação exige investimentos permanentes em políticas públicas de formação, fortalecimento dos espaços coletivos de participação e valorização dos(as) profissionais da educação, possibilitando que a escola cumpra plenamente sua função social de formação humana, emancipação e transformação da realidade social.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprofundamento das discussões acerca da gestão escolar democrática, estimulando novas pesquisas e reflexões sobre os desafios e as possibilidades de construção de práticas educacionais cada vez mais participativas, inclusivas e comprometidas com a qualidade social da educação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. C. M. de. A importância da gestão democrática escolar nos desenvolvimentos discente e docente. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 6., 2019, Campina Grande. **Anais [...]** Campina Grande: Realize Editora, 2019. p. 1-12. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/58428>. Acesso em: 27 jun. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 27 jun. 2026.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 27 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004. Disponível em: <https://dominiopublico.mec.gov.br/download/texto/me000483.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2026.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação e das instituições de educação básica**. Brasília: Instituto Federal de Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/profuncionario/documentos/caderno-6-gestao-da-educacao.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2026

FERNANDES, S. B.; PEREIRA, S. M. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474, maio/ago. 2016. DOI: 10.18593/r.v41i2.10334. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/9566>. Acesso em: 27 jun. 2026.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GRACINDO, R. V.; MONLEVADE, J. A. C. de. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. 4. ed. atual. e rev. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em: <https://proedu.rnp.br/handle/123456789/797>. Acesso em: 22 jun. 2026.

KACZAN, M. A. V. L.; BEZERRA, T. S. A. M.; MARQUES, E. C. O. Democratização da gestão escolar: pilar essencial para o desenvolvimento da qualidade da educação pública. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 50, e14021, 2023. DOI: 10.22481/praxisedu.v19i50.14021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-26792023000100151. Acesso em: 27 jun. 2026.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.

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

OLIVEIRA, A. T. de; MENDES, G. H. de S.; BORIOLO, R. O. Gestão escolar democrática e qualidade de ensino: estudo de caso em uma escola municipal no interior de São Paulo. **Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 6, n. 12, p. 79-91, maio/ago. 2017. DOI: 10.5902/2318133827938. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/25367>. Acesso em: 27 jun. 2026.

OLIVEIRA, N. P. de. **Implicações da gestão escolar democrática que promovem a coparticipação na Escola Municipal Alberto Pinheiro em São Luís**. Formiga: Editora MultiAtual, 2024. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/742721/2/Implica%C3%A7%C3%B5es%20da%20Gest%C3%A3o%20Escolar%20Democr%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2026.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

SALVADOR, N. R. C. Gestão escolar democrática e descentralização de poder. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 5, n. 2, p. 45-52, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31957>. Acesso em: 27 jun. 2026.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas: Autores Associados, 2013.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2003.