

**DA CENTRALIZAÇÃO À PARTICIPAÇÃO:
DESAFIOS DA GESTÃO E DA GOVERNANÇA ESCOLAR NO BRASIL**
**FROM CENTRALIZATION TO PARTICIPATION:
CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT AND GOVERNANCE IN BRAZIL**



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-18>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A gestão escolar brasileira vem sendo atravessada por mudanças institucionais, políticas e sociais que alteram as formas de organização das escolas públicas e as responsabilidades atribuídas aos seus gestores. Nesse cenário, a governança escolar não pode ser compreendida apenas como mecanismo administrativo, pois envolve relações de poder, participação, autonomia, responsabilização e construção coletiva das decisões. Este artigo analisa as transformações recentes da gestão escolar no Brasil, com ênfase na participação da comunidade, nos mecanismos de governança e nos desafios enfrentados pelas instituições públicas. Trata-se de pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, fundamentada em autores nacionais e internacionais e em dados educacionais recentes. A análise evidencia que a gestão democrática permanece como princípio estruturante da educação pública, mas sua concretização depende das condições institucionais existentes em cada sistema de ensino. Conclui-se que fortalecer a gestão escolar exige superar modelos excessivamente centralizados e ampliar espaços efetivos de participação, planejamento coletivo, transparência e corresponsabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Governança. Participação. Gestão democrática. Educação pública.

ABSTRACT

Brazilian school management has been affected by institutional, political, and social changes that have altered the organization of public schools and the responsibilities assigned to their managers. In this context, school governance cannot be understood merely as an administrative mechanism, since it involves power relations, participation, autonomy, accountability, and collective decision-making. This article analyzes recent transformations in school management in Brazil, emphasizing community participation, governance mechanisms, and challenges faced by public institutions. This is a qualitative bibliographic and documentary study based on national and international authors and recent educational data. The analysis indicates that democratic management remains a structuring principle of public education, but its implementation depends on the institutional conditions present in each education system. The study concludes that strengthening school management requires overcoming excessively centralized models and expanding effective spaces for participation, collective planning, transparency, and shared responsibility.

KEYWORDS: School management. Governance. Participation. Democratic management. Public education.

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. **E-MAIL:** elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar brasileira não pode ser reduzida ao conjunto de procedimentos administrativos necessários ao funcionamento cotidiano das instituições de ensino. Decidir sobre prioridades, organizar o trabalho pedagógico, administrar recursos e estabelecer relações com professores, estudantes, famílias e comunidade são ações atravessadas por concepções de educação e de sociedade. Nesse sentido, a gestão constitui também um espaço político no qual diferentes interesses, responsabilidades e perspectivas entram em negociação.

A Constituição Federal de 1988 incorporou a gestão democrática do ensino público entre os princípios da educação brasileira, estabelecendo uma referência jurídica que posteriormente foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. A LDB determina a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996). Esses dispositivos conferem à participação uma dimensão institucional, e não meramente simbólica.

Entretanto, a existência de mecanismos participativos não garante, por si mesma, uma gestão efetivamente democrática. Souza (2009) argumenta que a gestão democrática envolve diálogo, participação ativa, construção coletiva de regras e ampliação do acesso às informações que orientam as decisões escolares. A questão central, portanto, não está somente em criar conselhos ou elaborar documentos coletivos, mas em verificar se esses espaços possuem capacidade real de interferir nos rumos da instituição.

Estudos mais recentes confirmam essa tensão. Amaro e Vieira (2024), ao investigarem diferentes concepções de gestão democrática entre diretores de escolas públicas, identificaram compreensões que vão

desde o cumprimento de papéis até a utilização da participação como elemento da tomada de decisão e atendimento das necessidades da comunidade. Os autores demonstram que a maneira como o gestor compreende democracia e participação influencia diretamente suas práticas administrativas.

A discussão ganha novas dimensões diante das transformações pelas quais passam as instituições públicas. A escola precisa responder simultaneamente a demandas relacionadas à aprendizagem, inclusão, prestação de contas, planejamento, avaliação, convivência e utilização dos recursos públicos. Nesse ambiente, governança passa a designar não apenas controle administrativo, mas capacidade de articular diferentes sujeitos e interesses em torno de objetivos comuns. Essa perspectiva aproxima a gestão escolar de debates mais amplos sobre governança pública, transparência e responsabilidade institucional.

Oliveira, Silva e Gomes (2025), em estudo sobre governança na administração pública, destacam que modelos contemporâneos valorizam articulação entre diferentes atores, cooperação, transparência e capacidade institucional. Embora o estudo esteja situado no campo da administração pública, sua contribuição permite estabelecer uma aproximação pertinente com a escola pública: decisões educacionais também dependem da articulação entre gestores, profissionais, famílias, estudantes, órgãos públicos e comunidade.

A literatura brasileira recente também demonstra que a gestão democrática permanece um tema aberto. Oliveira e Vieira (2026) observam que, embora a legislação brasileira tenha consolidado a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico e a presença dos conselhos escolares, persistem ambiguidades na interpretação e implementação desses princípios. Os dados apresentados pelas autoras mostram, inclusive,

diferenças nas formas de provimento dos diretores e na participação da comunidade escolar.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar as transformações da gestão escolar no Brasil a partir das relações entre governança, participação e organização institucional. Busca-se compreender em que medida os mecanismos participativos previstos na legislação têm contribuído para ampliar a democratização das decisões escolares e quais obstáculos ainda limitam esse processo. Defende-se que uma gestão escolar consistente não depende apenas da capacidade administrativa do diretor, mas da construção de condições institucionais que distribuam responsabilidades, ampliem a participação e fortaleçam a escola como espaço público de decisão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza bibliográfica e documental. A escolha desse percurso metodológico decorre do objetivo de interpretar as transformações da gestão escolar a partir de diferentes perspectivas teóricas e institucionais, sem reduzir o fenômeno a indicadores quantitativos. A análise concentra-se nas relações entre gestão, governança, participação e organização da escola pública.

O levantamento bibliográfico considerou autores brasileiros dedicados ao estudo da gestão educacional e da democracia escolar, entre eles Paro, Lück, Libâneo e Souza, além de pesquisas contemporâneas sobre participação e gestão democrática. O artigo-base também foi utilizado como referência temática para identificar conceitos e problemas anteriormente abordados, sem reprodução de sua redação ou de sua estrutura argumentativa. O texto de referência enfatiza a participação consciente nas decisões, o planejamento coletivo e a articulação entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Foram incorporados ainda estudos recentes publicados em periódicos científicos, especialmente pesquisas que atualizam a discussão sobre gestão democrática. Entre elas, destaca-se o trabalho de Oliveira e Vieira (2026), que revisita o conceito de gestão democrática e articula sua dimensão normativa às condições concretas de implementação nas escolas brasileiras.

A pesquisa documental considera a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e dados educacionais utilizados em estudos recentes sobre gestão escolar. Esses documentos permitem compreender como a participação foi institucionalizada no ordenamento educacional brasileiro e quais mecanismos foram definidos para sua concretização.

Também foram considerados estudos que discutem a relação entre governança e participação. Essa literatura permite ampliar o conceito de gestão escolar para além da administração cotidiana, compreendendo a instituição como espaço no qual diferentes atores participam da definição de prioridades, responsabilidades e estratégias.

A análise foi organizada em três eixos: transformações institucionais da gestão escolar; mecanismos de participação e governança; e desafios contemporâneos para a consolidação da gestão democrática. Essa divisão procura evitar uma abordagem meramente histórica e concentrar a discussão nos problemas que permanecem relevantes para a escola pública brasileira.

Os dados e argumentos encontrados na literatura foram tratados de maneira interpretativa, procurando identificar convergências, contradições e limites. Não se pretende afirmar que a existência de determinado mecanismo participativo produza automaticamente melhores resultados escolares, pois sua efetividade depende das condições políticas, administrativas e culturais nas quais ele funciona.

Assim, o percurso metodológico combina revisão bibliográfica e análise documental para construir

uma interpretação crítica da gestão escolar brasileira. A proposta é compreender a governança não como substituta da gestão democrática, mas como dimensão que pode contribuir para sua efetivação quando associada à participação, à transparência, à autonomia e à responsabilidade coletiva.

GESTÃO ESCOLAR E TRANSFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

A gestão escolar brasileira passou por mudanças que ampliaram suas responsabilidades para além das tarefas administrativas tradicionais. O gestor contemporâneo precisa articular questões pedagógicas, financeiras, administrativas e relacionais, ao mesmo tempo em que responde às exigências das políticas educacionais. Para Lück (2009), a gestão escolar envolve a mobilização articulada de pessoas e recursos para produzir condições favoráveis ao desenvolvimento educacional, o que exige uma atuação integrada e não fragmentada.

Essa ampliação das atribuições, contudo, não significa necessariamente maior autonomia. Em muitos sistemas de ensino, os gestores precisam cumprir metas, responder a avaliações externas, alimentar sistemas de informação e atender a normas estabelecidas por diferentes níveis administrativos. Ball (2012) observa que as políticas educacionais contemporâneas tendem a introduzir novas formas de responsabilização sobre as instituições e seus profissionais, modificando os critérios pelos quais o trabalho escolar é avaliado.

A própria organização interna das escolas também sofreu alterações. O planejamento passou a depender de maior circulação de informações e de mecanismos sistemáticos de acompanhamento de frequência, desempenho e utilização de recursos. Embora esses procedimentos possam contribuir para uma administração mais organizada, existe o risco de transformar a gestão em uma atividade excessivamente orientada por indicadores. Paro (2016) alerta que a

administração escolar não pode perder de vista sua finalidade educativa, pois os meios administrativos somente adquirem sentido quando subordinados aos objetivos da educação.

Outro elemento dessa transformação é a crescente necessidade de articulação entre diferentes sujeitos. A escola deixou de ser compreendida como espaço cuja condução depende exclusivamente da direção. Professores, estudantes, famílias, conselhos, órgãos públicos e representantes da comunidade participam, em diferentes níveis, da construção da dinâmica institucional. Para Libâneo (2021), a organização escolar constitui um espaço de interação social no qual as decisões pedagógicas e administrativas estão relacionadas às concepções e práticas dos sujeitos que integram a instituição.

A participação, entretanto, não ocorre de maneira automática. O artigo que fundamenta este estudo já apontava que mecanismos como conselhos escolares, assembleias e reuniões somente produzem efeitos democráticos quando acompanhados de participação efetiva e acesso às informações necessárias à tomada de decisão. A existência formal desses espaços não garante que professores, estudantes e famílias tenham influência real sobre as decisões.

Essa diferença entre participação formal e participação efetiva permanece presente na realidade educacional brasileira. Amaro e Vieira (2024) identificaram diferentes concepções de gestão democrática entre diretores, demonstrando que alguns entendem a participação principalmente como cumprimento de atribuições, enquanto outros a associam à construção coletiva das decisões. A constatação evidencia que a democratização da gestão depende também das concepções que orientam a atuação dos dirigentes escolares.

Outro desafio está relacionado à capacidade institucional para lidar com as novas demandas. Não basta atribuir responsabilidades ao gestor sem assegurar formação, equipe, recursos e condições de trabalho

compatíveis com essas exigências. A sobreposição de tarefas pode produzir uma gestão concentrada na resolução de problemas imediatos, reduzindo o tempo destinado ao planejamento pedagógico e à construção de estratégias de longo prazo. Nesse sentido, a valorização da função gestora precisa estar acompanhada de condições objetivas para seu exercício.

As transformações institucionais, portanto, não devem ser interpretadas apenas como modernização administrativa. Elas expressam mudanças na própria concepção de escola pública, que passa a lidar com maior diversidade de demandas, atores e mecanismos de acompanhamento. O desafio consiste em construir uma gestão capaz de responder às exigências contemporâneas sem abandonar os princípios de participação, autonomia e compromisso coletivo. Como destaca Souza (2009), a gestão democrática depende da construção de processos decisórios nos quais a comunidade escolar tenha condições efetivas de participar. Nesse equilíbrio entre responsabilidade administrativa e participação social encontra-se uma das questões centrais da gestão escolar brasileira contemporânea.

GOVERNANÇA E PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A participação constitui uma das dimensões centrais da gestão escolar democrática, mas seu significado não pode ser reduzido à presença dos diferentes segmentos em reuniões ou órgãos colegiados. Participar implica interferir nos processos de decisão, acompanhar sua execução e compartilhar responsabilidades. Souza (2025) retoma essa compreensão ao tratar a gestão democrática simultaneamente como princípio, método e finalidade da educação pública.

No plano normativo, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a presença da comunidade em conselhos

escolares constituem mecanismos mínimos previstos na legislação educacional brasileira. A atualização promovida pela Lei nº 14.644/2023 reforçou a participação de representantes da comunidade escolar e local nos conselhos e fóruns escolares. Oliveira e Vieira (2026) destacam, contudo, que a existência desses mecanismos há décadas não significa sua consolidação efetiva em todos os sistemas de ensino.

Os dados disponíveis evidenciam essa contradição. Segundo análise de Oliveira e Vieira (2026), com base no Saeb de 2021, o Conselho Escolar existia e estava ativo em 93% das escolas públicas estaduais e em 81% das municipais. Embora os percentuais sejam elevados, ainda havia conselhos inativos ou inexistentes, especialmente nas redes municipais. O dado sugere que a institucionalização da participação avançou, mas permanece desigual.

A questão não se limita à existência dos conselhos. A qualidade da participação depende da capacidade de seus integrantes influenciarem efetivamente as decisões. Pesquisa realizada por Zardo-Morescho, Esquinsani e Zilli (2025) mostrou que 78,5% dos professores investigados afirmaram poder opinar nas decisões da escola, enquanto 44,4% declararam ter acesso às prestações de contas dos recursos recebidos. A diferença demonstra que participar de determinadas decisões não significa necessariamente acompanhar todas as dimensões da gestão institucional.

Outro ponto relevante está relacionado à própria compreensão que os gestores possuem sobre democracia. Amaro e Vieira identificaram três concepções entre diretores de escolas públicas: gestão democrática como cumprimento de papéis, como elemento para tomada de decisões e como atendimento das necessidades da comunidade. Essas interpretações produzem práticas distintas e mostram que a participação depende não apenas das normas existentes, mas também da maneira como os sujeitos compreendem sua função dentro da escola.

A governança, nesse contexto, pode contribuir para ampliar a capacidade de articulação entre os diferentes segmentos. Ela pressupõe relações menos concentradas, circulação de informações e definição compartilhada de responsabilidades. Entretanto, não deve ser utilizada para substituir a gestão democrática por um modelo meramente gerencial. O risco está em transformar participação em mecanismo de colaboração com decisões previamente estabelecidas, preservando a concentração efetiva do poder.

A escolha dos dirigentes escolares constitui outro aspecto dessa discussão. Dados do Censo Escolar analisados por Oliveira e Vieira (2026) mostram que, entre 2019 e 2023, a indicação exclusiva pela gestão caiu de 66,2% para 54,6% nas escolas municipais e de 25,1% para 20,5% nas estaduais. Ao mesmo tempo, cresceram algumas formas que combinam seleção e participação da comunidade. A mudança sugere maior presença de critérios institucionais, mas não autoriza concluir que a democratização esteja plenamente consolidada.

Assim, governança e participação precisam ser compreendidas como dimensões articuladas, mas não equivalentes. Uma gestão escolar democrática exige que os espaços participativos tenham capacidade concreta de produzir efeitos sobre as decisões, acompanhados de transparência e distribuição de responsabilidades. O desafio contemporâneo não consiste apenas em ampliar o número de mecanismos participativos, mas em transformar sua qualidade. Quando a comunidade participa da definição de prioridades, acompanha os resultados e possui condições reais de interferir nos rumos da escola, a governança deixa de ser apenas uma técnica administrativa e passa a contribuir para a construção de uma instituição pública mais democrática.

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO ESCOLAR

As transformações recentes da gestão escolar evidenciam que o principal desafio já não está apenas em administrar recursos e cumprir procedimentos, mas em

conciliar eficiência institucional, participação e compromisso pedagógico. A ampliação das responsabilidades atribuídas aos gestores exige competências para lidar com planejamento, pessoas, recursos e resultados, sem transformar a escola em uma organização orientada exclusivamente por indicadores. Nesse sentido, Paro (2016) sustenta que os processos administrativos precisam permanecer vinculados à finalidade educativa da instituição.

Um dos problemas mais evidentes está na formação dos próprios gestores. Dados do Censo Escolar 2025 mostram que apenas **26,1% dos diretores brasileiros possuíam curso de formação continuada em gestão escolar com duração mínima de 80 horas**. Ao mesmo tempo, 92,6% dos diretores tinham formação superior. O contraste sugere que possuir formação acadêmica não significa, necessariamente, estar preparado para a complexidade específica do trabalho de gestão.

Outro desafio refere-se às formas de acesso ao cargo de diretor. Os dados de 2025 mostram uma redução da indicação direta: nas redes municipais, essa modalidade caiu de 66,4%, em 2021, para 32,9%, em 2025; nas estaduais, passou de 23,9% para 17,6%. Paralelamente, cresceram processos seletivos associados à escolha pela gestão e modalidades que combinam seleção e participação da comunidade. A mudança representa avanço institucional, embora não permita afirmar, isoladamente, que a democratização da gestão esteja consolidada.

A literatura recente confirma que a democratização continua marcada por contradições. Oliveira e Vieira (2026) identificam a permanência de diferentes formas de participação e ressaltam que a existência de mecanismos institucionais não elimina as ambiguidades presentes na implementação da gestão democrática. O problema, portanto, não é somente criar espaços de participação, mas garantir que eles disponham de condições para influenciar decisões.

A participação estudantil constitui outra frente ainda pouco explorada em muitas escolas. Em 2026, o Ministério da Educação passou a desenvolver o Programa Nacional de Grêmios Estudantis – Participa Jovem, concebido para fortalecer os grêmios como espaços de representação e participação dos estudantes na vida escolar. A iniciativa sinaliza que a democratização da escola precisa alcançar os estudantes não apenas como destinatários das políticas educacionais, mas como sujeitos capazes de participar da construção da própria experiência escolar.

Também merece atenção a relação entre escola e comunidade. O Programa Escola e Comunidade, atualizado pelo governo federal em agosto de 2026, estabelece como objetivo ampliar a abertura das escolas ao território e estimular a participação de famílias, responsáveis e comunidade nas atividades e na gestão escolar. A medida reforça uma compreensão segundo a qual a escola pública não deve funcionar de maneira isolada, mas estabelecer vínculos permanentes com o contexto social no qual está inserida.

Outro desafio consiste em transformar informação em decisão qualificada. A gestão contemporânea dispõe de quantidade crescente de dados sobre matrícula, frequência, aprendizagem, recursos e funcionamento institucional. O problema está em evitar que esses indicadores substituam a análise da realidade escolar. O novo Plano Nacional de Educação estabelece, inclusive, a utilização de dados educacionais para apoiar decisões relacionadas à gestão democrática, mas associa essa utilização à participação, transparência e controle social.

Dessa maneira, os desafios contemporâneos da gestão escolar não podem ser solucionados por uma única medida administrativa. Formação dos gestores, critérios transparentes de acesso ao cargo, funcionamento dos conselhos, participação estudantil, aproximação com as famílias e uso responsável das informações precisam funcionar de maneira articulada. A gestão democrática, como argumenta Souza (2025),

deve ser compreendida simultaneamente como princípio, método e finalidade da educação pública. O desafio consiste, portanto, em transformar esses princípios em práticas cotidianas capazes de distribuir responsabilidades e fortalecer a escola como espaço público de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida demonstra que a gestão escolar brasileira atravessa um processo de transformação que envolve não apenas procedimentos administrativos, mas também a forma como decisões, responsabilidades e relações de poder são organizadas no interior das escolas. As mudanças observadas nos mecanismos de escolha dos gestores, na atuação dos conselhos e na participação da comunidade indicam avanços institucionais, embora ainda coexistam práticas centralizadoras.

Os dados mais recentes reforçam essa percepção. O Censo Escolar 2025 registra redução expressiva da indicação direta de diretores e crescimento de processos que combinam critérios de seleção e participação da comunidade. Esses movimentos são relevantes, mas não devem ser interpretados automaticamente como democratização, pois a forma de escolha constitui apenas uma das dimensões da gestão escolar.

A participação efetiva permanece como um dos principais desafios. Conselhos escolares, reuniões, grêmios e outras instâncias podem ampliar a representação dos diferentes segmentos, mas seus resultados dependem da possibilidade concreta de interferência nas decisões. Como demonstram estudos recentes, ainda existem diferenças significativas entre a existência formal dos mecanismos participativos e sua capacidade de produzir efeitos sobre a gestão.

Outro ponto fundamental é a preparação dos profissionais responsáveis pela gestão. Embora a maioria dos diretores possua formação superior, somente 26,1%

tenham formação continuada específica em gestão escolar com pelo menos 80 horas em 2025. O dado revela uma lacuna importante, especialmente diante da ampliação das responsabilidades administrativas, pedagógicas e relacionais atribuídas à direção.

A governança escolar precisa, nesse sentido, ser compreendida como capacidade de articular diferentes sujeitos em torno de objetivos educacionais comuns. Ela não deve significar substituição da participação por mecanismos gerenciais, nem transferência de responsabilidades do poder público para a comunidade. Ao contrário, sua contribuição está na construção de relações institucionais baseadas em transparência, cooperação, corresponsabilidade e definição clara de atribuições.

As iniciativas recentes voltadas à participação estudantil e à aproximação entre escola, famílias e comunidade indicam que essa agenda permanece presente nas políticas educacionais brasileiras. O fortalecimento dos grêmios estudantis e dos vínculos entre escola e território pode ampliar as possibilidades de participação, desde que essas iniciativas não sejam reduzidas a atividades simbólicas ou eventos pontuais.

Conclui-se, portanto, que os avanços normativos e institucionais precisam ser acompanhados por mudanças nas práticas cotidianas de gestão. Não basta garantir formalmente a existência de conselhos, processos de escolha ou espaços de representação; é necessário assegurar informação, autonomia, formação e condições para que os diferentes segmentos possam participar das decisões. A democracia escolar depende menos da quantidade de mecanismos existentes do que da capacidade desses mecanismos de produzir participação efetiva.

Por fim, a gestão escolar brasileira encontra-se diante de uma tarefa que exige equilíbrio entre capacidade administrativa e compromisso democrático. A escola precisa responder às demandas contemporâneas sem perder sua função pública e educativa. Nesse sentido, fortalecer a gestão significa

ampliar a capacidade institucional sem concentrar decisões, profissionalizar o trabalho dos gestores sem reduzir a participação e utilizar instrumentos de acompanhamento sem substituir o julgamento pedagógico. A governança, quando articulada à participação e à autonomia, pode contribuir para que a escola pública seja não apenas melhor administrada, mas também mais transparente, participativa e socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

BALL, S. J. **Global education inc.: new policy networks and the neo-liberal imaginary**. London: Routledge, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

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.

BRASIL. **Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para instituir a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares e em fóruns dos conselhos escolares. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2021.

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

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

OLIVEIRA, A. C. P.; VIEIRA, S. L. **Gestão democrática: contexto, atualização e aproximações teóricas**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 56, e11646, 2026. DOI: 10.1590/1980531411646.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, Â. R. de. **Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, e51123, 2025. DOI: 10.1590/0102-469851123.

SOUZA, Â. R. de. A produção do conhecimento sobre gestão educacional no Brasil: um olhar a partir de sua

história. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 102, p. 115-135, 2009.

WERLE, F. O. C.; FONSECA, J. A. L. **Gestão escolar: fundamentação e discussões acerca da gestão democrática**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 33, n. 126, e0254968, 2025. DOI: 10.1590/S0104-40362025003304968.

ZARDO-MORESCHO, S. M.; ESQUINSANI, R. S. S.; ZILLI, J. B. **Gestão escolar democrática: o que dizem as percepções de professores da rede estadual de ensino de Santa Catarina**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, e46659, 2025. DOI: 10.1590/0102-469846659.