

Gestão Escolar Democrática: Desafios Contemporâneos e Caminhos para a Participação

Eutiane Silva da Silva

Mestranda em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Interamericana de Ciências Sociais

Luzenir Ferreira Batista

Mestranda em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Interamericana de Ciências Sociais

Wilciane Raquel Campos Canedo de Oliveira

Mestranda em Ciências da Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Interamericana de Ciências Sociais

Resumo: Este artigo discute a gestão escolar democrática como princípio fundamental para a organização da escola pública contemporânea, enfatizando seus desafios, possibilidades e impactos na qualidade do processo educativo. O estudo tem como objetivo analisar a importância da participação coletiva na gestão escolar, bem como o papel do gestor enquanto mediador, articulador e líder pedagógico. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, fundamentada em autores que discutem democracia, participação, autonomia e gestão educacional, como Freire, Para Libâneo e Luck. Os resultados evidenciam que, apesar dos avanços legais e teóricos, ainda persistem impasses para a efetivação da gestão democrática, especialmente relacionados à cultura autoritária, à centralização das decisões e à resistência às mudanças. Conclui-se que a consolidação de uma gestão democrática exige compromisso político-pedagógico, participação ativa da comunidade escolar e ressignificação das práticas de poder no cotidiano da escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Democracia; Participação; Autonomia



Recebido em: setembro. 2025. Aceito em: dezembro. 2025

DOI: 10.56069/2676-0428.2025.750

Ciência e Tempo Histórico: Tramas do Agora

Janeiro, 2026, v. 3, n. 34

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428



GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS Y CAMINOS PARA LA PARTICIPACIÓN

Resumen: Este artículo analiza la gestión escolar democrática como principio fundamental para la organización de las escuelas públicas contemporáneas, subrayando sus desafíos, posibilidades e impactos en la calidad del proceso educativo. El estudio pretende analizar la importancia de la participación colectiva en la gestión escolar, así como el papel del gestor como mediador, articulador y líder pedagógico. La investigación se caracteriza como bibliográfica, basada en autores que discuten democracia, participación, autonomía y gestión educativa, como Freire, Para Libâneo y Luck. Los resultados muestran que, a pesar de los avances legales y teóricos, todavía existen estancamientos para la eficacia de la gestión democrática, especialmente en relación con la cultura autoritaria, la centralización de las decisiones y la resistencia al cambio. Se concluye que la consolidación de una gestión democrática requiere compromiso político-pedagógico, participación activa de la comunidad escolar y la resignificación de las prácticas del poder en la vida diaria del colegio.

Palabras clave: Gestión Escolar; Democracia; Participación; Autonomía

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CONTEMPORARY CHALLENGES AND PATHS TO PARTICIPATION

ABSTRACT: This article discusses democratic school management as a fundamental principle for the organization of contemporary public schools, emphasizing its challenges, possibilities, and impacts on the quality of the educational process. The study aims to analyze the importance of collective participation in school management, as well as the role of the school principal as a mediator, articulator, and pedagogical leader. This is a bibliographic study, based on authors who address democracy, participation, autonomy, and educational management, such as Freire, Para, Libâneo, and Luck. The results show that, despite legal and theoretical advances, significant obstacles remain to the effective implementation of democratic management, particularly those related to authoritarian culture, decision-making centralization, and resistance to change. It is concluded that the consolidation of democratic school management requires political-pedagogical commitment, active participation of the school community, and the redefinition of power relations within the school context.

KEY WORDS: School Management; Democracy; Participation; Autonomy.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui-se como um dos principais desafios da educação pública brasileira na contemporaneidade, sobretudo diante das profundas transformações sociais, políticas, econômicas e culturais que atravessam a escola. Em um cenário marcado por desigualdades sociais, pressões por resultados, políticas educacionais de cunho gerencialista e fragilização do caráter público da educação, torna-se imprescindível refletir sobre modelos de gestão que priorizem a participação, a autonomia e o compromisso com a formação cidadã.

A partir do processo de redemocratização do país, especialmente com a Constituição Federal de 1988, a gestão democrática passou a ocupar lugar de destaque no debate educacional, sendo posteriormente reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/1996. Esses marcos legais reconhecem a escola como espaço coletivo de construção social e política, no qual a participação da comunidade escolar deve orientar os processos decisórios e a organização do trabalho pedagógico.

Nesse sentido, a gestão escolar deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos administrativos e passa a ser concebida como prática político-pedagógica, diretamente relacionada à qualidade da educação e à efetivação do direito de aprender. A forma como a escola é organizada, dirigida e gerida interfere de maneira significativa nas relações estabelecidas em seu interior, influenciando o clima institucional, as práticas pedagógicas e os resultados educacionais.

Discutir a gestão escolar democrática implica, portanto, analisar o papel do gestor escolar, os mecanismos de participação coletiva, os desafios impostos pela cultura autoritária ainda presente nas instituições e as possibilidades de construção de uma escola mais justa, inclusiva e socialmente comprometida. Trata-se de compreender a gestão como espaço de disputa de concepções, valores e projetos de sociedade.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar os fundamentos teóricos da gestão escolar democrática, seus principais impasses no cotidiano das escolas públicas e as perspectivas para sua efetivação, destacando a importância da participação da comunidade escolar, da autonomia institucional e da

atuação do gestor como articulador de práticas democráticas. A pesquisa caracteriza-se como estudo bibliográfico, fundamentado em autores que discutem democracia, gestão educacional e políticas públicas, contribuindo para o aprofundamento do debate sobre a gestão escolar no cenário educacional brasileiro.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS

A gestão escolar democrática fundamenta-se em princípios que articulam participação, autonomia, descentralização e compromisso social com a educação pública. Nesse sentido, Paro (2006, p. 18) afirma que “a gestão democrática da escola pública só se concretiza quando todos os envolvidos no processo educacional participam efetivamente das decisões que dizem respeito à organização e aos objetivos da escola”. Esse modelo de gestão emerge como contraponto às formas tradicionais e centralizadoras de administração escolar, historicamente marcadas pelo autoritarismo e pela verticalização das decisões.

No contexto brasileiro, a gestão democrática ganha força a partir do processo de redemocratização do país, sobretudo com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que reconhece a educação como direito social e estabelece a gestão democrática do ensino público como princípio constitucional. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reafirma esse princípio ao prever a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto político-pedagógico e na atuação dos conselhos escolares.

Paro compreende a gestão democrática como condição essencial para que a escola cumpra sua função social, pois somente por meio da participação coletiva é possível romper com práticas autoritárias e garantir que as decisões atendam aos interesses da comunidade (PARO, 2006, p. 22). Para o autor, administrar democraticamente implica socializar o poder, possibilitando que diferentes sujeitos participem ativamente dos processos decisórios.

Freire, ao discutir a educação como prática da liberdade, reforça que a democracia não se aprende de forma abstrata, mas se constrói no exercício cotidiano do diálogo, da escuta e da participação crítica. Para o autor, “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 2003, p. 79). Nesse sentido, a escola democrática torna-se espaço

privilegiado de formação cidadã, pois permite que educandos e educadores se reconheçam como sujeitos históricos capazes de intervir na realidade.

Luck acrescenta que a gestão democrática exige mudança de paradigma, superando a concepção de administração escolar centrada no controle e na burocracia (LUCK, 2009, p. 41). Para a autora, a gestão educacional contemporânea deve valorizar o trabalho coletivo, a co-responsabilidade e a articulação entre dimensões pedagógicas, administrativas e políticas da escola.

Dessa forma, a gestão escolar democrática não pode ser compreendida apenas como cumprimento de dispositivos legais, mas como um processo político-pedagógico que envolve a construção de valores, práticas e relações baseadas na cooperação, na transparência e no compromisso com a qualidade social da educação.

O PAPEL DO GESTOR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

O gestor escolar ocupa posição estratégica na efetivação da gestão democrática, sendo responsável por articular os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar e por criar condições favoráveis à participação coletiva. Sua atuação ultrapassa a dimensão administrativa, exigindo compromisso ético, político e pedagógico com a formação integral dos estudantes.

Libâneo destaca que a forma como a gestão se organiza reflete diretamente a concepção de educação assumida pela escola (LIBÂNEO, 2004, p. 95). Segundo o autor, “a organização e a gestão da escola não são neutras, mas expressam uma determinada concepção de homem, de sociedade e de educação” (LIBÂNEO, 2004, p. 97). Em modelos técnico-científicos, o diretor concentra o poder decisório e assume postura burocrática, limitando a participação dos demais sujeitos. Já na concepção democrático-participativa, o gestor atua como líder cooperativo, promovendo o diálogo, a construção coletiva de objetivos e o fortalecimento das relações humanas.

Luck enfatiza que o gestor democrático precisa desenvolver competências relacionadas à liderança pedagógica, à mediação de conflitos, ao planejamento participativo e à avaliação institucional. Conforme a autora, “a gestão democrática ocorre quando as práticas escolares são orientadas por valores que promovem a participação, a cooperação e a co-responsabilidade” (LUCK, 2009, p. 56). Segundo a autora, dirigir uma escola implica compreender sua complexidade, articulando

aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais em uma perspectiva integrada.

Paro reforça que o diretor não deve ser visto como autoridade máxima isolada, mas como integrante de um coletivo que compartilha responsabilidades (PARO, 2006, p. 48). Nesse sentido, o gestor democrático reconhece os saberes dos professores, valoriza a participação dos funcionários, escuta os estudantes e estabelece diálogo permanente com as famílias e a comunidade local.

Além disso, a autonomia escolar, conforme discute Barroso, não se constitui de forma individual, mas resulta do equilíbrio de forças entre os diferentes atores internos e externos à escola (BARROSO, 1996, p. 17). Cabe ao gestor criar espaços institucionais que favoreçam esse equilíbrio, garantindo que a autonomia se traduza em práticas pedagógicas contextualizadas e socialmente comprometidas.

Assim, o papel do gestor na perspectiva democrática consiste em promover a humanização das relações escolares, fortalecer a identidade institucional e assegurar que a escola cumpra sua função social, formando cidadãos críticos, participativos e conscientes de seus direitos e deveres.

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Atualmente, tem se discutido muito sobre a concepção de uma gestão democrática que esteja pautada na participação de sua comunidade escolar e sobre isso Luck (2009) considera que:

A participação da comunidade na escola é um fator que favorece a democratização das unidades de ensino contribuindo assim para que os envolvidos nos processos educativos colaborem com igualdade nos processos de formação, ou seja, participar consiste em criar condições para que os membros de uma entidade escolar não apenas tomem parte de uma forma comunicativamente mais sim que assumam responsabilidades por sua implementação. (LUCK, 2009, p.103)

Verifica-se que a participação da comunidade dentro do universo da escola favorece o processo de democratização tornando a escola um local propício a troca de conhecimentos e ideias.

Freire(1996) afirma que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 1996, p.54)

Neste contexto, considera-se o PPP como um importante processo de reflexão e discussão de problemas escolares na constante busca de opção que beneficie a efetivação de sua intencionalidade, oportunizando a experiência democrática através da participação de todos os agentes escolares e extraescolares e o exercício da cidadania.

De acordo com Vasconcelos (2002):

Diante dos avanços e da complexidade da prática educativa, sente-se a necessidade da criação de novos instrumentos para gerir o dia a dia da escola, âmbito em que o PPP se estabelece como necessidade aos educadores e as instituições de ensino. (VASCONCELOS, 2002, p.23)

O PPP revela-se então como importante mecanismo de participação no âmbito escolar e pela versão democrática o trabalho pedagógico é organizado em dois níveis, o da escola como um todo e o da sala de aula relacionando o com o contexto social. Para tanto, ao elaborar o PPP, a unidade escolar deve ter autonomia, sendo de responsabilidade dos gestores escolares constituírem as diretrizes das ações, a partir do planejamento e elaboração coletiva do PPP, da descentralização de ações, bem como promoverem as articulações entre o pedagógico, o político, o financeiro e o administrativo. Sendo assim, Gandin (1999) ressalta que:

A escola deve configurar o PPP como um dos espaços do planejamento, assim como se unir ao diagnóstico e a práxis para formular uma proposta efetiva e localizada num espaço temporal pré-concebido. (GANDIN, 1999, p. 29).

Diante disso, pontua-se que o projeto político-pedagógico é um documento de grande importância para a escola, uma vez que, o mesmo funciona como um rumo, um direcionamento e de acordo com Veiga (2000, p. 92) “Ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas”.

Sendo assim, o PPP é constituído de princípios orientadores que são essenciais para organizar os processos educacionais relacionados a instituição escolar, mas, para isso é necessário garantir sua operacionalização nas estruturas

escolares, pois de acordo com Veiga (1991, p.82) “uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto”. Deste modo, seja qual for a estrutura do projeto pedagógico, ele precisa contemplar em algum dos elementos de sua estrutura as ações e propostas escolares que deem suporte aos princípios definidos por Veiga (1991), promovendo a expansão e permanência dos educandos na escola com qualidade.

Vale ressaltar ainda que, a escola ao elaborar o PPP deve preocupar-se para não se ater somente no campo das ideias, uma vez que, para que mudanças ocorram, elas devem possuir elementos ou ações capazes de intervir na realidade, considerando que a necessidade de mudança é imprescindível. Paro (2002) elenca que:

O que não se pode fazer é tomar os determinantes estruturais como desculpas para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Certamente a participação da comunidade na gestão escolar, ainda enfrenta sérios problemas que dificultam seu pleno estabelecimento, mas é de fundamental importância como pré-requisito para sua concretização o reconhecimento de sua relevância e necessidade. (PARO, 2002, p.19)

Nesta ótica, fica explícito, para que a função social da escola se solidifique é primordial que ao elaborar o PPP, o mesmo esteja fundamentado em bases legais, todavia, apropriadas às particularidades e anseios de sua comunidade. Portanto, a participação apresenta-se como uma importante ferramenta do poder que se constitui de forma democrática, capaz de legitimá-lo pelo exercício e efetivação da conquista, aliados engajados e co-responsáveis com as ações propostas, ao invés de possuir apenas seguidores submissos diante de um poder imposto. Assim, é a coletividade que, pela leitura da realidade, irá apontar objetivos e assumir compromissos, atribuindo ao PPP características próprias e identificação com a escola.

Veiga (2003) pondera que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com um sentido explícito um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2003, p. 15)

Conforme a autora, o projeto pedagógico deve ser concebido como uma ferramenta que organizará as ações pedagógicas na sala de aula e em toda a escola. Assim, a escola deve conhecer e embasar seu processo de construção na igualdade, qualidade e gestão democrática, lembrando que o PPP não é por si só elemento mágico para solucionar os problemas da escola, no entanto, sua eficácia e operacionalização estão relacionadas ao comprometimento de seus agentes que, por sua vez, se relaciona à importância dada à participação no momento de sua construção.

Libâneo (2001) afirma, a respeito da realização cooperativa do PPP, que sua viabilização demonstra o amadurecimento dos professores, do comando eficiente da equipe diretiva e o grau de participação da comunidade escolar:

O PPP representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica os professores e a comunidade tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações visando atingir os objetivos que se propõe. (LIBÂNEO, 2001, p.133)

Percebe-se então que para o autor, a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico, é a melhor demonstração de autonomia da equipe escolar e uma excelente chance de desenvolvimento pessoal dos professores. Contudo, é necessário estar em alerta para o fato de que o projeto pedagógico não tenha o objetivo central de organizar a escola ou sua gerência, mas especialmente de direcionar as ações políticas e pedagógicas do trabalho escolar em todos os aspectos.

Para tanto, a maneira como o PPP é visto pelos especialistas e pelos que atuam na escola como gestores, professores, funcionários, conselheiros e estudantes, propaga o envolvimento e compromisso de todos com a gestão e qualidade da educação, demonstrando assim que o PPP é de fundamental importância e apresenta-se como componente decisivo no estabelecimento de uma gestão democrática e de uma educação pública de qualidade. Enfim, destaca-se a dimensão política e prática do PPP, como fator da democratização da gestão escolar, no qual escola e comunidade escolar devem trabalhar em conjunto para obter o resultado desejado.

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR

A implementação da gestão escolar democrática enfrenta inúmeros desafios que estão relacionados tanto à cultura organizacional das escolas quanto ao contexto político, social e econômico mais amplo. Entre os principais obstáculos, destacam-se a permanência de práticas autoritárias, a resistência à participação coletiva e a influência de modelos gerencialistas na educação.

Historicamente, a sociedade brasileira foi marcada por relações de poder centralizadas e excludentes, o que repercute diretamente no cotidiano escolar. Muitas instituições ainda reproduzem estruturas hierárquicas rígidas, nas quais as decisões são tomadas por poucos, limitando o envolvimento efetivo da comunidade escolar.

Outro desafio refere-se à sobrecarga administrativa do gestor escolar, que frequentemente é absorvido por demandas burocráticas impostas pelos sistemas de ensino, reduzindo seu tempo de atuação pedagógica. Essa realidade dificulta o acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem e enfraquece o caráter pedagógico da gestão.

Além disso, políticas educacionais inspiradas em princípios neoliberais tendem a enfatizar a eficiência, os resultados quantitativos e a lógica da competitividade, em detrimento da participação democrática e da inclusão social. Gentili alerta que tais políticas desconsideram o caráter público da educação e reforçam desigualdades, ao tratar a escola como organização empresarial (GENTILI, 1999, p. 32).

Nesse cenário, a participação da comunidade escolar muitas vezes se restringe a instâncias formais, sem efetivo poder de decisão. Antunes ressalta que participar não significa apenas estar presente, mas exercer influência real nos rumos da escola, o que exige formação política e compromisso coletivo. Para o autor, “só participa efetivamente quem exerce, de fato, algum poder de decisão” (ANTUNES, 2002, p. 21).

Portanto, superar esses desafios implica repensar práticas, fortalecer a cultura democrática e investir na formação continuada dos gestores e demais profissionais da educação, de modo a construir uma escola verdadeiramente participativa e comprometida com a justiça social.

PERSPECTIVAS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A implementação da gestão escolar democrática enfrenta inúmeros desafios que estão relacionados tanto à cultura organizacional das escolas quanto ao contexto político, social e econômico mais amplo. Entre os principais obstáculos, destacam-se a permanência de práticas autoritárias, a resistência à participação coletiva e a influência de modelos gerencialistas na educação.

Historicamente, a sociedade brasileira foi marcada por relações de poder centralizadas e excludentes, o que repercute diretamente no cotidiano escolar. Muitas instituições ainda reproduzem estruturas hierárquicas rígidas, nas quais as decisões são tomadas por poucos, limitando o envolvimento efetivo da comunidade escolar.

Outro desafio refere-se à sobrecarga administrativa do gestor escolar, que frequentemente é absorvido por demandas burocráticas impostas pelos sistemas de ensino, reduzindo seu tempo de atuação pedagógica. Essa realidade dificulta o acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem e enfraquece o caráter pedagógico da gestão.

Além disso, políticas educacionais inspiradas em princípios neoliberais tendem a enfatizar a eficiência, os resultados quantitativos e a lógica da competitividade, em detrimento da participação democrática e da inclusão social. Gentili alerta que tais políticas desconsideram o caráter público da educação e reforçam desigualdades, ao tratar a escola como organização empresarial (GENTILI, 1999, p. 32).

Nesse cenário, a participação da comunidade escolar muitas vezes se restringe a instâncias formais, sem efetivo poder de decisão. Antunes ressalta que participar não significa apenas estar presente, mas exercer influência real nos rumos da escola, o que exige formação política e compromisso coletivo. Para o autor, “só participa efetivamente quem exerce, de fato, algum poder de decisão” (ANTUNES, 2002, p. 21).

Portanto, superar esses desafios implica repensar práticas, fortalecer a cultura democrática e investir na formação continuada dos gestores e demais profissionais da educação, de modo a construir uma escola verdadeiramente participativa e comprometida com a justiça social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática apresenta-se como elemento central para a consolidação de uma educação pública de qualidade, comprometida com a formação integral dos sujeitos e com a transformação social. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a gestão democrática vai além do cumprimento de dispositivos legais, constituindo-se como prática política e pedagógica que exige participação efetiva, diálogo permanente e co-responsabilidade entre os diferentes atores da comunidade escolar.

Os referenciais teóricos analisados evidenciam que, embora existam avanços significativos no campo normativo e conceitual, a efetivação da gestão democrática no cotidiano escolar ainda enfrenta inúmeros desafios. Entre eles, destacam-se a permanência de práticas autoritárias, a centralização das decisões, a influência de modelos gerencialistas e a fragilidade da participação coletiva nos processos decisórios.

Nesse cenário, o papel do gestor escolar revela-se fundamental. Cabe a esse profissional atuar como líder pedagógico, mediador de conflitos e articulador das ações coletivas, criando condições institucionais que favoreçam a participação, a autonomia e a construção de projetos educativos compartilhados. A gestão democrática requer do gestor uma postura ética, crítica e comprometida com os princípios da educação pública e da justiça social.

Ressalta-se ainda que a participação da comunidade escolar constitui condição indispensável para a concretização da democracia na escola. Professores, funcionários, estudantes e famílias precisam ser reconhecidos como sujeitos ativos do processo educativo, com voz e poder de decisão, contribuindo para a construção de uma escola mais humanizada e socialmente referenciada.

Conclui-se que a gestão escolar democrática deve ser compreendida como um processo contínuo, histórico e coletivo, que se constrói no cotidiano das práticas escolares. Como afirma Paro (2006, p. 25), “a democracia não se implanta por decreto, mas se constrói na prática social, no exercício cotidiano da participação”. Sua efetivação depende do fortalecimento da cultura democrática, do investimento na formação continuada dos gestores e profissionais da educação e do compromisso

político com a defesa do caráter público da escola. Ao avançar nessa direção, a escola amplia suas possibilidades de cumprir sua função social, promovendo uma educação emancipadora, crítica e comprometida com a cidadania.

REFERÊNCIAS

ABICALIL, Carlos Augusto. **Gestão democrática não é panaceia**. Brasília: CNTE, 1995.

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1996. p. 11–30.

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

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

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

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1999.

GENTILI, Pablo. **Neoliberalismo e educação: manual do usuário**. Brasília: CNTE, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 2002.