

GESTÃO ESCOLAR TRANSFORMADORA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E APRENDIZAGEM EM REDE

Bruna Lisboa dos Santos¹;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0705324206176092>

Rogéria Moreira Couto²;

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0754897828159287>

Patrícia de Sá Freire³.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

RESUMO: A gestão flexível apresenta potencial transformador ao atuar como catalisadora de processos de inovação na educação básica. À luz dos princípios da governança democrática, da neoaprendizagem e da coprodução de saberes, propõe-se uma reflexão crítica sobre os desafios e possibilidades da atuação do gestor educacional no contexto contemporâneo. Parte-se da seguinte questão orientadora: como a gestão escolar, baseada em princípios democráticos e colaborativos, pode impulsionar a inovação educacional e a aprendizagem em rede? A investigação foi desenvolvida por meio de um ensaio teórico-reflexivo, de abordagem qualitativa, natureza básica e caráter exploratório-descritivo. Foram examinados elementos que posicionam o gestor como liderança estratégica, ética e formativa, cuja função transcende o escopo técnico-administrativo e opera como articulador de processos colaborativos e transformadores. A análise evidencia a importância da formação crítica e continuada dos gestores, bem como da adoção de práticas de planejamento participativo, sustentadas pela escuta ativa e pela integração entre diferentes níveis institucionais. A gestão democrática é reafirmada como paradigma organizador das relações escolares, exigindo reconfigurações nas culturas institucionais para responder, de forma inovadora e inclusiva, às complexidades da educação básica no século XXI.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Liderança educacional. Governança multinível.

TRANSFORMATIVE SCHOOL MANAGEMENT: STRATEGIC PLANNING, DEMOCRATIC LEADERSHIP, AND NETWORKED LEARNING

ABSTRACT: Flexible school management holds transformative potential as a catalyst for innovation processes in basic education. Grounded in the principles of democratic governance, neo-learning, and knowledge co-production, this study offers a critical reflection on the challenges and possibilities of educational leadership in contemporary contexts. It is guided by the following research question: how can school management, based on democratic and collaborative principles, foster educational innovation and networked learning? The investigation was conducted through a theoretical-reflective essay, with a qualitative approach, basic nature, and exploratory-descriptive character. It examines elements that position school leaders as strategic, ethical, and formative actors whose role goes beyond administrative functions to become articulators of collaborative and transformative processes. The analysis highlights the importance of critical and ongoing professional development for school managers, as well as participatory planning practices grounded in active listening and institutional integration across governance levels. Democratic management is reaffirmed as the organizing paradigm of school relationships, requiring institutional cultural reconfigurations to address the complexities of 21st-century basic education in innovative and inclusive ways.

KEY-WORDS: Democratic Management. Educational Leadership. Multilevel Governance.

INTRODUÇÃO

No atual cenário da educação brasileira, caracterizado por intensas transformações sociais, tecnológicas e culturais, a gestão escolar assume um papel estratégico na promoção de uma educação significativa, equitativa e alinhada às exigências do século XXI. O agravamento das desigualdades, o surgimento de novas formas de aprender e a complexificação das interações escolares impõem ao gestor escolar desafios que ultrapassam as funções técnico-administrativas. Assim, exige-se uma atuação pautada em práticas colaborativas, planejadas e transformadoras, fundamentadas na ética, na escuta ativa e no compromisso com a qualidade social da aprendizagem.

A escola, nesse contexto, é concebida como espaço institucional de articulação entre sujeitos, saberes e territórios. A liderança educacional, por sua vez, é convocada a fomentar uma cultura de coaprendizagem — uma prática relacional e dialógica que mobiliza educadores, estudantes e a comunidade escolar na construção conjunta de saberes relevantes e situados (Freire & Silva, 2021). Essa visão rompe com a lógica reprodutivista e ressignifica a escola como ecossistema vivo de produção de conhecimento, no qual planejamento e escuta coletiva se entrelaçam para gerar experiências significativas de aprendizagem.

A gestão educacional contemporânea insere-se nos princípios da neoaprendizagem, entendida como abordagem andragógica, experiencial e expansiva, que articula teoria e prática em processos formativos voltados à transformação (Bresolin & Freire, 2021; Freire et al., 2021). Essa abordagem valoriza estilos diversos de aprendizagem, trabalho em rede, metodologias ativas e a autonomia dos sujeitos, ampliando o protagonismo de educadores e estudantes.

Sob essa ótica, o planejamento escolar ultrapassa a mera organização de recursos e cronogramas, exigindo o engajamento da comunidade em projetos formativos comprometidos com equidade, inclusão e desenvolvimento integral. A gestão escolar é, portanto, compreendida como parte de um sistema ampliado de governança educacional, onde diferentes atores interagem de forma colaborativa em contextos dinâmicos e complexos. A articulação entre governança, gestão e comunicação requer abordagens inovadoras, capazes de mobilizar múltiplos sujeitos, saberes e instâncias decisórias.

Inspirada na concepção de governança democrática (Comissão de Governança Global, 1996; Ostrom, 1990), e em autores como Alvares (2008) e Ball (2012), esta pesquisa entende a gestão escolar como espaço de coprodução de saberes e de processos formativos ético-políticos, orientados por uma liderança sensível ao território e às demandas contemporâneas da educação pública.

Nesse cenário, diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional e da necessidade de práticas democráticas e colaborativas, este artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a gestão escolar, baseada em princípios democráticos e colaborativos, pode se tornar catalisadora de inovação educacional e aprendizagem em rede?

OBJETIVO

Analisar criticamente as práticas da gestão escolar na educação básica brasileira, à luz dos princípios da governança democrática, da neoaprendizagem e da coprodução de saberes, com vistas a compreender como essas práticas podem responder aos desafios contemporâneos da educação pública.

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta um ensaio teórico-reflexivo, de abordagem qualitativa, natureza básica e com objetivos exploratórios e descritivos (CRESWELL, 2010; GIL, 2002). Os procedimentos adotados foram a pesquisa bibliográfica e documental, com análise de produções acadêmicas, legislações educacionais, diretrizes curriculares, relatórios de órgãos públicos e documentos institucionais. O recorte do corpus priorizou a literatura nacional recente sobre gestão escolar, inovação educacional, governança democrática, coprodução de saberes e neoaprendizagem.

Destaca-se a inclusão de publicações do Laboratório ENGIN/UFSC, pela relevância de sua produção no campo da governança da aprendizagem. Conforme Deslandes (2004), o ensaio teórico constitui-se como exercício científico e artesanal, que exige articulação entre leitura crítica, criatividade e sistematização argumentativa. Nessa direção, Meneghetti (2011) reforça que o ensaio permite ao pesquisador propor sentidos e tensionar concepções consolidadas, favorecendo o avanço teórico e a reflexão crítica na área.

Fundamentos conceituais da educação e sua relevância para a gestão escolar transformadora

Discutir a gestão da educação nas escolas brasileiras requer, antes, uma compreensão contextualizada do conceito de educação. Como afirma Rego (2018, apud Quintas & Muñoz, p. 2), “todo educador precisa possuir uma ideia clara de educação”. Essa definição, contudo, não é única, pois varia conforme as abordagens filosóficas, psicológicas e pedagógicas. De modo geral, distingue-se o sentido amplo, voltado ao desenvolvimento humano integral, do sentido estrito, relacionado à instrução formal e às competências cognitivas, técnicas e socioemocionais (Rego, 2018, apud Vianna, p. 2).

A educação é um processo contínuo de socialização, no qual os indivíduos constroem saberes, valores e comportamentos a partir da interação com o meio sociocultural. A transmissão entre gerações assegura a preservação, ressignificação e transformação das práticas sociais.

Para organismos como a UNESCO e a OCDE, a qualidade educacional depende da articulação entre recursos, processos pedagógicos, resultados de aprendizagem e equidade. No Brasil, o IDEB combina rendimento escolar (aprovação e evasão) com proficiência em língua portuguesa e matemática, em escala de 0 a 10, permitindo monitorar tendências e desafios em diferentes níveis do sistema.

A compreensão crítica dos indicadores educacionais e de seus determinantes é essencial para uma gestão escolar transformadora, comprometida com o direito à educação de qualidade. O planejamento escolar, elaborado de forma participativa por gestores, docentes, estudantes e conselhos, é instrumento estratégico que articula a identidade institucional às normativas externas, como a BNCC, legislações locais e os princípios constitucionais.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) consagra a gestão democrática como princípio da educação pública, assegurando a participação da comunidade na construção e avaliação do projeto político-pedagógico. Essa atuação ocorre por meio de instâncias colegiadas — conselhos escolares, grêmios estudantis e fóruns comunitários — que fortalecem os vínculos entre escola e sociedade, promovendo transparência, corresponsabilidade e inclusão.

O planejamento escolar deve considerar as singularidades da instituição, seu projeto pedagógico, cultural e territorial, reconhecendo a educação como um processo dialógico e transformador. Vai além da transmissão de conteúdos, promovendo uma formação crítica, cidadã e contextualizada. Para Adriano (2017) e Silva Júnior (1993), o gestor deve atuar como articulador de saberes e mediador de práticas democráticas, valorizando a escuta, a construção coletiva e a resolução colaborativa de problemas.

O regimento escolar, construído coletivamente, é instrumento normativo e pedagógico que regula a convivência democrática, os direitos, deveres e os processos de gestão. Deve articular as exigências legais com princípios de equidade, justiça social e autonomia institucional, conforme o Art. 15 da LDB (BRASIL, 1996), que assegura graus progressivos de autonomia às escolas públicas de educação básica.

Para além da organização institucional, a gestão democrática exige o desenvolvimento de competências específicas, como comunicação empática, escuta ativa, mediação de conflitos, trabalho colaborativo, pensamento crítico, criatividade e tomada de decisão ética (Adriano, 2017). Tais competências não se restringem à administração, mas fundamentam práticas pedagógicas voltadas a ambientes de aprendizagem justos, inovadores e centrados no sujeito.

Planejar vai além de organizar conteúdos e atividades: é um ato político-pedagógico, orientado pela escuta, corresponsabilidade e compromisso com a qualidade da educação pública. Envolve leitura da realidade, tomada de decisão e avaliação contínua, conectando a escola aos desafios sociais, culturais e educacionais atuais.

A gestão escolar contemporânea exige dos gestores — diretores, vice-diretores, coordenadores, orientadores e também conselhos, estudantes e famílias — uma atuação estratégica, ética e articuladora, capaz de consolidar uma escola democrática, inovadora e voltada à aprendizagem significativa.

No modelo democrático, o gestor não atua isoladamente. Sua liderança baseia-se na escuta ativa, construção coletiva e fortalecimento dos vínculos com o território. Como afirma Lück (2004, p. 32), cabe ao diretor a “responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais”. Trata-se de uma liderança que articula dimensões administrativas, pedagógicas, relacionais e políticas.

O gestor escolar medita relações e espaços, assegura o funcionamento institucional, a permanência dos estudantes e o acesso equitativo à cidadania. Como destaca Ferreira (2006, p. 160), “uma boa e sólida formação dos profissionais da educação e uma boa e sólida gestão da educação determinarão a vida futura de todos que pela escola passarem”.

Para cumprir esse papel com excelência, o gestor precisa dominar não apenas as normas legais do sistema educacional, mas também desenvolver um conjunto amplo de competências profissionais, como: liderança colaborativa, gestão de conflitos, tomada de

decisões com base em dados, empatia, comunicação estratégica e pensamento sistêmico. Libâneo (2004) destaca, entre as atribuições da gestão escolar, a supervisão das atividades pedagógicas e administrativas, a promoção da integração entre escola e comunidade e o domínio da legislação educacional.

Diante da complexidade das demandas escolares, Lück (2009, p. 25) destaca a importância de uma formação continuada permanente, que ofereça subsídios conceituais e práticos aos gestores, por meio de capacitações em serviço e programas voltados aos desafios atuais da educação. Essa formação deve ocorrer em ambientes colaborativos, pautados na coprodução do conhecimento e no intercâmbio de experiências.

No campo da governança participativa, os conselhos escolares se afirmam como instrumentos fundamentais de democratização da gestão. Com função deliberativa e consultiva, ampliam a transparência e asseguram à comunidade escolar participação ativa nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. Como instâncias colegiadas, reforçam a corresponsabilidade e consolidam práticas democráticas no cotidiano escolar.

Portanto, a atuação dos gestores escolares deve ser compreendida como um exercício dinâmico de liderança servidora, formativa e dialógica, capaz de transformar a escola em um espaço de aprendizagem, justiça e inclusão social. Nesse sentido, a construção de uma gestão eficiente está diretamente vinculada à consolidação de práticas democráticas, à formação crítica de lideranças preparadas para os desafios contemporâneos da educação e à institucionalização de mecanismos de governança participativa.

A aplicação dessa lógica ao campo educacional implica reconhecer que a melhoria da gestão escolar não decorre apenas de ações internas à escola, mas também da inserção ativa da instituição em redes colaborativas, onde circulam experiências, recursos e saberes. Tais redes, baseadas em lógicas de parceria horizontal e confiança mútua, criam condições para o uso de práticas como o benchmarking, a transferência interinstitucional de boas práticas e o desenvolvimento de competências compartilhadas, conforme sugerido por Lima (2003) ao discutir a escola como “organização em aprendizagem”.

Essa concepção é aprofundada por Freire e Kempner Moreira (2020), que apresentam o modelo de Multilevel Governance (MultiGov) como uma abordagem inovadora e dialógica da governança. Segundo as autoras, a MultiGov está orientada por princípios de inovação, aprendizagem contínua, adaptabilidade e confiabilidade, promovendo níveis variados de cooperação entre os atores e assegurando resultados mais efetivos, equitativos e sustentáveis em múltiplas escalas — local, regional e nacional. Essa estrutura valoriza a reciprocidade entre atores, estruturas e institucionalidades, aspecto fundamental para o desenho e análise de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da democracia participativa.

Assim, a gestão escolar, quando integrada a um sistema de governança multinível e colaborativo, adquire maior potência institucional, passando a operar não apenas como instância de gestão técnica, mas como núcleo articulador de inovação social, construção

democrática e justiça educacional.

Nesse contexto, os conselhos escolares ganham destaque como instâncias deliberativas, consultivas, fiscalizadoras e mobilizadoras (Adriano, 2017). Compostos por representantes da comunidade escolar — famílias, estudantes, profissionais da educação e lideranças locais —, acompanham a gestão pedagógica, administrativa e financeira da instituição.

Sua atuação é respaldada pela Constituição de 1988 e pela LDB nº 9.394/96, que consagram a gestão democrática como princípio da educação pública. Conforme o Art. 14 da LDB, a participação de profissionais da educação e da comunidade local na elaboração do projeto político-pedagógico e na composição dos conselhos é condição essencial à organização do ensino.

O gestor escolar, enquanto liderança estratégica e pedagógica da instituição, precisa estar preparado para atuar de forma crítica, ética e competente frente às múltiplas dimensões da escola contemporânea. Para isso, deve possuir uma visão sistêmica da educação, compreender a complexidade das relações escolares e ser capaz de promover a integração entre a escola e sua comunidade. Como adverte Santos (2012, p. 56), a transição dos profissionais da docência para a gestão escolar ocorre, muitas vezes, de forma abrupta, sem a devida formação para lidar com os novos desafios: “da faculdade para a sala de aula e desta para a sala da diretoria é um salto nas trevas”.

A ausência de formação específica para a liderança escolar compromete o desenvolvimento de práticas inovadoras e emancipatórias. A gestão eficiente exige, portanto, programas de formação continuada, articulados à realidade dos gestores e centrados na coprodução de soluções educativas, como defendido por Freire, Silva e Bresolin (2021) no modelo da Universidade Corporativa em Rede. Além disso, impõe-se a superação de modelos burocráticos e centralizadores, típicos da administração clássica, substituindo-os por formas mais dinâmicas, colaborativas e orientadas à aprendizagem organizacional (Santos, 2012).

A liderança no contexto da escola do século XXI não se sustenta apenas por traços de personalidade ou carisma, mas por intencionalidade, competência técnica, escuta sensível e gestão baseada em evidências e valores. Santos (2012, p. 36) sintetiza esse perfil por meio dos “sete C’s” do gestor eficiente: credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, postura e competência. Essas dimensões configuram um novo ethos da liderança educacional, voltado para a transformação institucional, o desenvolvimento humano e a construção de ambientes inclusivos e participativos.

A eficiência da gestão escolar depende da democracia, da formação crítica e da inovação, concretizando-se em um ecossistema de governança colaborativa, pautado na corresponsabilidade formativa, na dignidade humana e na transformação social. O gestor, como agente de mudança, ultrapassa competências técnicas ao desconstruir práticas obsoletas e adotar modelos de liderança sensíveis às demandas sociais e territoriais. Como

destaca Santos (2012), isso exige políticas propositivas, análise sistemática de cenários e visão antecipatória das transformações organizacionais.

Essa concepção se articula com os princípios da aprendizagem organizacional, na qual a escola é compreendida como um sistema dinâmico e adaptativo, no qual todos os sujeitos contribuem ativamente para a construção de soluções e práticas pedagógicas mais relevantes. Assim, a função do gestor escolar passa a ser a de facilitador de processos formativos, promotor da escuta ativa e mobilizador de saberes coletivos.

O planejamento estratégico da gestão escolar deve estar ancorado em ações colaborativas, contínuas e integradas ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), entendido como expressão da identidade institucional e orientação coletiva (BRASIL, 2021a; LIBÂNEO, 2004). A consolidação de uma gestão participativa e inovadora envolve escuta ativa, corresponsabilidade e protagonismo estudantil (PARO, 2001; FREIRE, 1996), expressos em práticas como encontros com a comunidade, ambientes acolhedores e revisão periódica do PPP, Regimento Interno e Estatuto do Magistério (LÜCK, 2000; BRASIL, 2021b).

Tais diretrizes também se manifestam na valorização da autonomia discente por meio de projetos pedagógicos, no envolvimento das famílias, na integração de tecnologias ao currículo, no fortalecimento dos Conselhos de Classe e no diálogo escola-família. Ações voltadas à leitura, cultura, atividades externas, produção estudantil, formação continuada e qualificação do AEE compõem o movimento por uma escola pública democrática, inclusiva e transformadora (BRASIL, 2008; SAVIANI, 2003).

As ações atuam como mecanismos estratégicos de governança pedagógica e devem ser construídas de forma participativa, com base nas especificidades e diagnósticos da realidade escolar. Trata-se de orientar a gestão para além da função técnica, posicionando-a como indutora de processos reflexivos, emancipatórios e coletivos.

O gestor que atua sob a lógica da neoaprendizagem compreende a escola como território de experimentação, diálogo e inovação, sendo responsável por criar condições para que todos os atores se engajem em processos formativos significativos e em rede. (Bresolin & Freire, 2021). Esse tipo de liderança pedagógica promove ambientes de coprodução do conhecimento e valoriza a construção de soluções baseadas na prática, na escuta e na inteligência coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou fomentar o debate em torno das potencialidades da gestão flexível nos processos de inovação educacional, especialmente no contexto da educação básica. Longe de oferecer conclusões definitivas, as reflexões aqui desenvolvidas visam abrir caminhos para investigações futuras, ancoradas em abordagens mais integradas e participativas da gestão escolar.

A análise mostra que a atuação do gestor educacional vai além da administração técnico-burocrática, assumindo o papel de liderança estratégica, ética e formativa. Sua função é central para consolidar uma escola democrática, inclusiva e inovadora, exigindo competências que integrem autoridade pedagógica, sensibilidade relacional e visão sistêmica. Como destaca Lück (2004), o êxito das políticas públicas depende, em grande parte, da qualidade da liderança escolar.

Nesse contexto, a formação crítica e continuada dos gestores é indispensável diante das transformações tecnológicas, culturais e políticas. A gestão democrática, princípio constitucional da educação brasileira, configura-se como paradigma organizador das relações escolares. Ao romper com estruturas verticalizadas, promove a participação ativa de professores, estudantes, famílias e demais sujeitos na construção do Projeto Político-Pedagógico. Apesar do marco normativo consolidado, persistem barreiras culturais e estruturais que demandam a reconfiguração contínua de práticas e mentalidades.

Nesse processo, o gestor assume também o papel de formador e catalisador da aprendizagem organizacional. A proposta de neoaprendizagem, segundo Bresolin e Freire (2021), fortalece essa perspectiva ao valorizar práticas colaborativas, vivenciais e voltadas à coprodução de saberes. A escola passa a ser compreendida como um ecossistema vivo, relacional e coletivo de construção do conhecimento.

A inovação constitui um eixo estruturante das práticas escolares e da governança educacional. Boas práticas de governança — compreendida como processo participativo, dinâmico e multinível — fortalecem a democratização das decisões, promovem a aprendizagem interorganizacional e viabilizam experiências formativas interculturais (Freire & Kempner Moreira, 2020).

A elaboração do Plano de Gestão Escolar, por sua vez, deve ser concebida como uma prática reflexiva e contextualizada, pautada na escuta ativa das demandas locais e na articulação de dados, metas e estratégias alinhadas à governança em múltiplos níveis. Planejar, nesse sentido, é alinhar intencionalidades e construir compromissos coletivos. A escola é um organismo vivo em diálogo permanente com as dinâmicas sociais e políticas, o que exige uma gestão continuamente repensada (Santos, 2012). Ao longo do artigo, demonstramos que uma gestão escolar democrática e colaborativa é capaz de impulsionar a inovação educacional e fortalecer processos de aprendizagem em rede, respondendo de forma crítica à pergunta que orientou este estudo.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, P. C. **Democracia e gestão participativa na escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017.
- AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2009.

ALVARES, L. M. A. R. **Governança e coprodução do conhecimento: desafios para políticas públicas em redes**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BALL, S. J. **Políticas educacionais e os modos de governança: uma abordagem sociológica crítica**. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 45, p. 19–39, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: 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, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação na escola: planejamento, projeto político-pedagógico e avaliação institucional**. Brasília: MEC/SEB, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Referenciais para a formação continuada de professores da educação básica**. Brasília: MEC/SEB, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica**. Brasília: MEC, 2021a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Formação de Professores: documento orientador**. Brasília: MEC, 2021b.

BRESOLIN, G. G.; FREIRE, P. S. **Neoaprendizagem: 10 passos para a prática andragógica, experiencial e expansiva**. Curitiba: CRV, 2021.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FREIRE, P. S.; SILVA, S. M.; SILVA, T. C. **Governança da aprendizagem e do conhecimento organizacional**. Curitiba: CRV, 2021.

FREIRE, P. de S.; KEMPNER MOREIRA, M. **Governança multinível: inovação e cooperação para políticas públicas participativas**. Curitiba: CRV, 2020.

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

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. **Organização escolar: entre a rotina e o ritual**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **O papel da liderança do diretor escolar na efetivação da gestão participativa**. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 12, n. 45, p. 31–44, 2004.

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

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320–332, mar./abr. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>. Acesso em: 14 maio 2025.

PARO, J. C. L. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANTOS, L. A. **Gestão educacional e escolar: desafios e práticas**. Curitiba: Appris, 2012.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2003.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.