

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E QUALIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO:  
HORIZONTES DE PARTICIPAÇÃO, LIDERANÇA E TRANSFORMAÇÃO**

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND SOCIAL QUALITY OF  
EDUCATION: HORIZONS OF PARTICIPATION, LEADERSHIP, AND  
TRANSFORMATION**

**GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y CALIDAD SOCIAL DE LA  
EDUCACIÓN: HORIZONTES DE PARTICIPACIÓN, LIDERAZGO Y  
TRANSFORMACIÓN**



10.56238/CONEDUCA-100

**Carmem Lúcia Valente Pereira**

Mestranda em Ciências da Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

E-mail: [carmemvalente1970@gmail.com](mailto:carmemvalente1970@gmail.com)

**Ana Paula Ladislau Lacerda Barboza**

Mestrando em Tecnologias Emergentes da Educação

Instituição: MUST University

E-mail: [paulallacerda42@gmail.com](mailto:paulallacerda42@gmail.com)

**Lúcia Lopes Borges Roncato**

Mestranda em Ciências da Educação

Instituição: Universidad Internacional Tres Fronteras (UNINTER)

E-mail: [lucinhacesas@gmail.com](mailto:lucinhacesas@gmail.com)

**Vanderlei Porto Pinto**

Mestrado em Ciências do Movimento

Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

E-mail: [portovanderley@gmail.com](mailto:portovanderley@gmail.com)

---

**RESUMO**

A gestão escolar, no cenário contemporâneo, emerge como dimensão estratégica para a consolidação de uma escola pública comprometida com a qualidade social, a democracia e o desenvolvimento humano. Compreendê-la significa reconhecer que a escola não é apenas um espaço de transmissão de conteúdos, mas um organismo vivo, complexo e dinâmico, onde se articulam relações de poder, processos decisórios, participação coletiva e práticas pedagógicas orientadas para a formação cidadã. Assim, refletir sobre gestão escolar implica compreender que a liderança não se restringe ao cumprimento burocrático de normas, mas envolve a capacidade de mobilizar pessoas, organizar processos, promover ambientes colaborativos e garantir que a aprendizagem se torne o centro das ações educativas. O objetivo deste estudo é analisar como a gestão escolar democrática contribui para a construção de ambientes educativos mais participativos, inclusivos e comprometidos com a aprendizagem significativa. A metodologia adotada fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica de



abordagem qualitativa, elaborada a partir das contribuições de Lück (2000), Lück et al. (2009), Souza (2009) e Paro (2007). Os atores permitiram compreender a gestão escolar como um campo que articula dimensões políticas, pedagógicas, administrativas e humanas, orientado pelo princípio da gestão democrática e pela necessidade de qualificar os processos escolares em sua totalidade. Os resultados da análise evidenciam que a gestão escolar democrática exige repensar a estrutura e o funcionamento da instituição para superar modelos hierarquizados, autoritários e centralizadores que ainda persistem na cultura escolar. A efetividade da gestão depende da participação ativa da comunidade, da clareza dos objetivos pedagógicos, da transparência na tomada de decisões e da valorização do trabalho coletivo. Conclui-se que as escolas que desenvolvem processos participativos, investem na formação de seus profissionais, organizam o trabalho de maneira integrada e assumem o aluno como centro da ação educacional tendem a alcançar melhores indicadores de qualidade. Além disso, torna-se evidente que a gestão escolar precisa assumir postura capaz de articular redes de colaboração, mobilizar recursos e fortalecer o Projeto Político-Pedagógico como instrumento vivo e democrático.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Democrática. Liderança Educacional. Qualidade Social.

### **ABSTRACT**

In the contemporary context, school management emerges as a strategic dimension for consolidating a public school committed to social quality, democracy, and human development. Understanding it means recognizing that the school is not merely a space for transmitting content, but a living, complex, and dynamic organism where power relations, decision-making processes, collective participation, and pedagogical practices oriented towards civic education are articulated. Thus, reflecting on school management implies understanding that leadership is not limited to the bureaucratic fulfillment of norms, but involves the ability to mobilize people, organize processes, promote collaborative environments, and ensure that learning becomes the center of educational actions. The objective of this study is to analyze how democratic school management contributes to the construction of more participatory, inclusive educational environments committed to meaningful learning. The methodology adopted was based on a qualitative bibliographic research, developed from the contributions of Lück (2000), Lück et al. (2009), Souza (2009), and Paro (2007). The actors involved allowed us to understand school management as a field that articulates political, pedagogical, administrative, and human dimensions, guided by the principle of democratic management and the need to improve school processes in their entirety. The results of the analysis show that democratic school management requires rethinking the structure and functioning of the institution to overcome hierarchical, authoritarian, and centralizing models that still persist in school culture. The effectiveness of management depends on the active participation of the community, the clarity of pedagogical objectives, transparency in decision-making, and the valuing of collective work. It is concluded that schools that develop participatory processes, invest in the training of their professionals, organize work in an integrated manner, and place the student at the center of educational action tend to achieve better quality indicators. Furthermore, it becomes evident that school management needs to adopt a posture capable of articulating collaborative networks, mobilizing resources, and strengthening the Political-Pedagogical Project as a living and democratic instrument.

**Keywords:** School Management. Democratic Management. Educational Leadership. Social Quality.

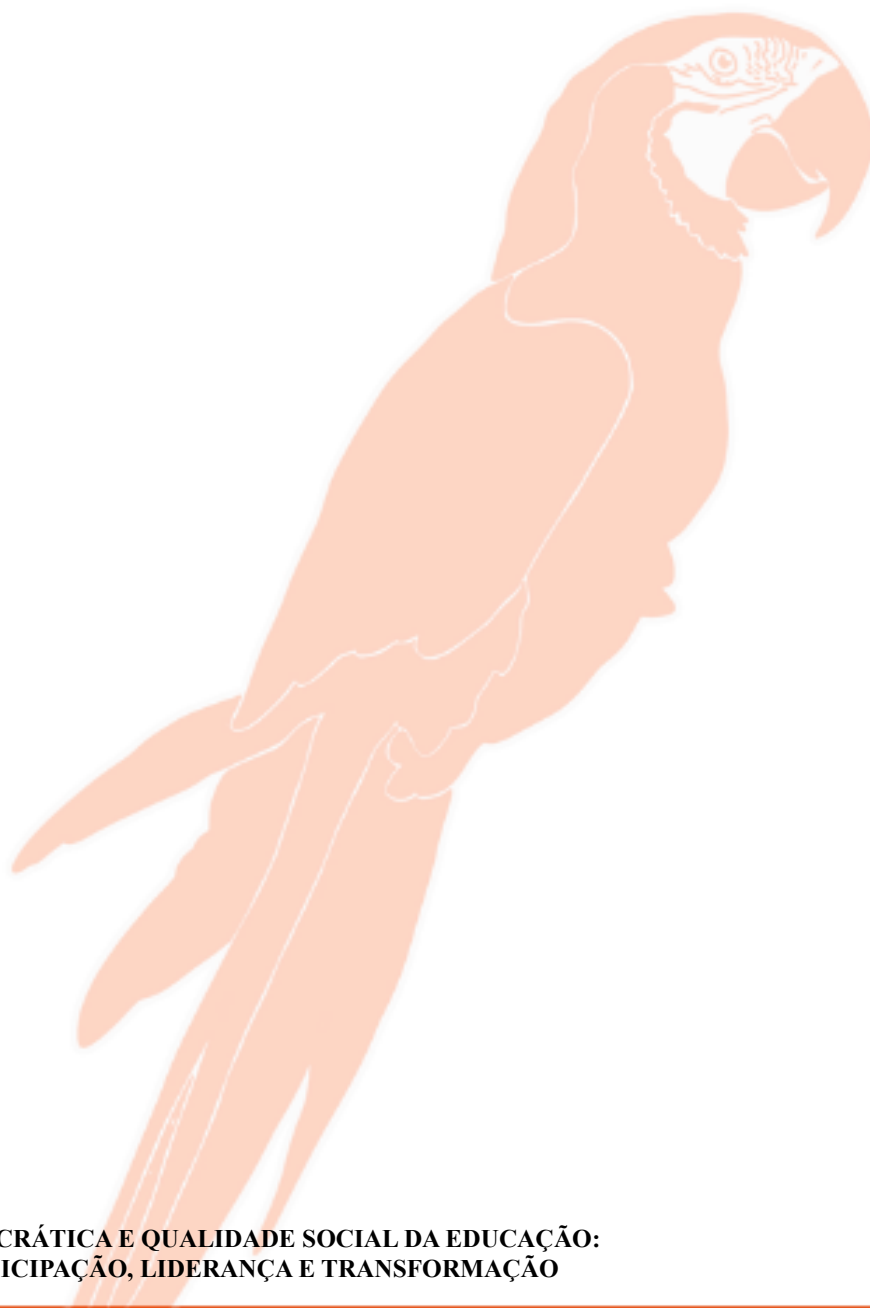
### **RESUMEN**

En el contexto contemporáneo, la gestión escolar emerge como una dimensión estratégica para consolidar una escuela pública comprometida con la calidad social, la democracia y el desarrollo humano. Comprenderla implica reconocer que la escuela no es un mero espacio de transmisión de contenidos, sino un organismo vivo, complejo y dinámico donde se articulan las relaciones de poder, los procesos de toma de decisiones, la participación colectiva y las prácticas pedagógicas orientadas a la educación cívica. Por lo tanto, reflexionar sobre la gestión escolar implica comprender que el liderazgo no se limita al cumplimiento burocrático de normas, sino que implica la capacidad de movilizar a las personas, organizar procesos, promover entornos colaborativos y asegurar que el



aprendizaje se convierta en el centro de las acciones educativas. El objetivo de este estudio es analizar cómo la gestión escolar democrática contribuye a la construcción de entornos educativos más participativos e inclusivos, comprometidos con el aprendizaje significativo. La metodología adoptada se basó en una investigación bibliográfica cualitativa, desarrollada a partir de las contribuciones de Lück (2000), Lück et al. (2009), Souza (2009) y Paro (2007). Los actores involucrados nos permitieron comprender la gestión escolar como un ámbito que articula las dimensiones política, pedagógica, administrativa y humana, guiado por el principio de la gestión democrática y la necesidad de mejorar los procesos escolares en su totalidad. Los resultados del análisis muestran que la gestión escolar democrática requiere repensar la estructura y el funcionamiento de la institución para superar los modelos jerárquicos, autoritarios y centralizadores que aún persisten en la cultura escolar. La eficacia de la gestión depende de la participación activa de la comunidad, la claridad de los objetivos pedagógicos, la transparencia en la toma de decisiones y la valoración del trabajo colectivo. Se concluye que las escuelas que desarrollan procesos participativos, invierten en la formación de sus profesionales, organizan el trabajo de forma integrada y sitúan al estudiante en el centro de la acción educativa tienden a alcanzar mejores indicadores de calidad. Además, se hace evidente que la gestión escolar necesita adoptar una postura capaz de articular redes de colaboración, movilizar recursos y fortalecer el Proyecto Político-Pedagógico como un instrumento vivo y democrático.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Gestión Democrática. Liderazgo Educativo. Calidad Social.





## REFERÊNCIAS

LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, p. 18, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2007.

SANTANA, Aline Canuto de Abreu; NARCISO, Rodi; FERNANDES, Allysson Barbosa. Explorando as metodologias científicas: tipos de pesquisa, abordagens e aplicações práticas. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 1, p. e13333, 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.

