



<https://www.duxeducare.com.br/>

Vol.1

D.O.I 10.5281/zenodo.15624331



## PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE FORTALEZA-CEARÁ

Rubens Marcos Lima<sup>1</sup>

Luiz Gustavo Cunha de Castro<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta uma investigação qualitativa realizada em uma escola pública municipal de Fortaleza, Ceará, com o objetivo de compreender as práticas de gestão escolar sob a perspectiva da participação democrática. A pesquisa envolveu a análise de documentos institucionais, como o Projeto Político-Pedagógico e registros de reuniões, além de aportes teóricos sobre gestão educacional e participação social. Os resultados evidenciam que, embora existam mecanismos formais que buscam estimular a participação da comunidade escolar, sua efetividade ainda é prejudicada por fatores organizacionais e culturais, como a centralização de decisões e a limitação da participação a eventos pontuais. O estudo ressalta a importância de promover a formação contínua dos gestores e de consolidar uma cultura institucional que valorize o diálogo e a corresponsabilidade. Conclui-se que a gestão democrática constitui um processo contínuo e desafiador, indispensável para fortalecer a qualidade e a equidade na educação pública. A pesquisa contribui para reflexões sobre a articulação entre os fundamentos teóricos e as práticas de gestão, oferecendo subsídios relevantes para o aprimoramento das políticas educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Participação Escolar. Prática.

---

<sup>1</sup> Licenciado em Química pela UECE-FECLESC em Quixadá-CE. Pós-Graduado em Gestão Escolar: Administração, Supervisão e Orientação pela UCAM-PROMINAS-EAD. Professor de Ciências desde 2016 na Rede Municipal de Fortaleza-CE. Mestrando em Ciências da Educação pela UNADES/PY.

<sup>2</sup> Licenciado em Ciências Biológicas pela UFC Pós-graduação em Administração Escolar pela Uva-Ce. Professor de Ciências na rede municipal de Fortaleza, desde 2016. Mestre em Ciências da Educação pela Universidade del Sol, Cidade del Leste, Paraguai, reconhecido pela UFAL.

### 1.INTRODUÇÃO

A gestão escolar ocupa posição central na organização das instituições públicas de ensino, sendo fundamental para a promoção de práticas pedagógicas

alinhadas às demandas da comunidade e aos referenciais legais que regem a educação brasileira. No âmbito das políticas educacionais das últimas décadas, observa-se um fortalecimento progressivo das iniciativas que estimulam a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios no monitoramento das ações institucionais, conforme assegurado pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI. Esse princípio também é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9.394/1996, que define a participação da comunidade como elemento fundamental e estruturante das práticas de gestão nas instituições escolares.

Considerando essa realidade, este artigo propõe-se a investigar como os fundamentos legais da gestão democrática são traduzidos nas práticas de uma escola pública situada em Fortaleza, Ceará, tomando como referência a experiência da Escola Municipal Nilson Holanda.

A partir dessa perspectiva, formula-se a seguinte questão central:

Como as práticas de gestão escolar desenvolvidas em uma escola pública de Fortaleza-CE favorecem ou restringem a efetivação da participação democrática estabelecida na legislação educacional brasileira?

Este estudo propõe uma reflexão crítica acerca das práticas de gestão implementadas em uma instituição pública de ensino situada na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, com o objetivo de compreender como os princípios democráticos são efetivamente incorporados ao cotidiano escolar, especialmente no que se refere à formulação e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e ao funcionamento do Conselho Escolar.

A pesquisa foi desenvolvida na Escola Municipal Nilson Holanda, utilizando como procedimentos metodológicos a análise de documentos institucionais e a realização de entrevistas com distintos segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, responsáveis e estudantes.

Os dados analisados indicam que, embora existam normativas e estruturas organizacionais que fomentam a adoção de práticas participativas, persistem resistências que dificultam a consolidação plena de uma gestão democrática. Tais limitações se manifestam, sobretudo, através de práticas marcadas pela centralização de decisões e por traços de autoritarismo em determinadas ações administrativas. Nesse contexto, a presente análise busca ressaltar as contradições e os desafios enfrentados pela escola no percurso de construção de uma gestão pautada pelo diálogo, pela abertura e pela inclusão efetiva de todos os atores escolares.

O objetivo geral é Investigar de que forma as ações e rotinas de gestão em uma escola pública de Fortaleza-CE favorecem ou dificultam a participação democrática, conforme estabelecido nas leis que regem a educação brasileira.

Quanto aos Objetivos Específicos para:

- ✓ analisar como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) incorpora os princípios da gestão democrática no contexto da escola pesquisada.

- ✓ Avaliar a estrutura e o papel do Conselho Escolar na promoção de uma gestão com participação efetiva da comunidade.
- ✓ Identificar os principais obstáculos e possibilidades para ampliar a participação democrática dentro da gestão escolar.

O exame das práticas de gestão escolar, a partir de uma ótica que privilegia a participação democrática, é fundamental para compreender de que maneira os marcos legais da educação nacional são efetivamente vivenciados no cotidiano das escolas públicas. Embora a Constituição de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, consagre a gestão democrática como princípio norteador da educação, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reitere essa orientação, observa-se que, na prática, sua implementação ainda enfrenta inúmeros desafios em distintas realidades escolares.

A seleção da Escola Municipal Nilson Holanda, situada em Fortaleza, no estado do Ceará, como objeto de estudo, permitiu um exame aprofundado sobre a aplicação prática dessas normativas, possibilitando identificar tanto avanços na promoção da participação da comunidade quanto limitações que ainda persistem no cotidiano escolar. O propósito da pesquisa é oferecer subsídios que possam fortalecer as práticas participativas e contribuir para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo, colaborativo e democrático.

Com essa proposta, o presente artigo busca estabelecer um elo entre os referenciais teóricos e a realidade empírica da gestão escolar pública, estimulando a reflexão sobre caminhos possíveis para a ampliação da participação efetiva da comunidade nas decisões institucionais, superando os desafios que historicamente marcam esse processo.

A investigação foi conduzida mediante uma abordagem qualitativa, que se mostra adequada para a análise aprofundada das práticas gestoras e do nível de participação democrática observados na instituição estudada. Além disso, a pesquisa fundamentou-se em uma revisão bibliográfica criteriosa e atualizada, integrando distintas concepções teóricas que articulam aspectos administrativos e pedagógicos indispensáveis para a compreensão da complexidade inerente ao contexto educacional analisado. Desse modo, Paro (2023; 2024) concebe a gestão democrática como um processo essencialmente participativo, no qual a integração de todos os setores da comunidade escolar é fundamental para o fortalecimento da governança educacional. Complementando essa perspectiva, Lück (2019) propõe estratégias que operacionalizam a gestão participativa no cotidiano das instituições, evidenciando mecanismos que favorecem a atuação conjunta.

Assim, Libâneo (2021) oferece uma síntese teórica importante ao articular aspectos administrativos e pedagógicos, com vistas a uma gestão escolar mais eficiente. Nesse mesmo campo, Oliveira (2024) contribui ao apresentar métodos contemporâneos de planejamento estratégico que orientam a administração educacional frente aos desafios atuais. Maximiano (2020), por sua vez, amplia a compreensão das dinâmicas gerenciais ao atualizar a teoria geral da administração, com aplicações relevantes para o contexto escolar.

No âmbito da inclusão e avaliação, Mantoan (2024) enfatiza a importância da equidade e da participação social como pilares para uma escola inclusiva, enquanto Luckesi (2019) aprofunda a reflexão sobre a avaliação da aprendizagem, destacando seus impactos nas práticas de gestão democrática.

Esse referencial teórico sustentou a análise dos documentos institucionais e das entrevistas com professores, responsáveis e estudantes, permitindo uma leitura crítica das práticas de gestão e das formas de participação democrática na escola investigada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão escolar, enquanto campo de atuação, passa por constantes transformações, especialmente diante das demandas atuais que valorizam práticas mais inclusivas, participativas e democráticas. Nesse contexto, o princípio da gestão democrática destaca-se como essencial, ao estimular a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar — gestores, docentes, estudantes, familiares e demais envolvidos — no processo decisório.

Nesse contexto, Paro (2023, p. 45) ressalta que a gestão democrática vai além da atuação exclusiva da equipe diretiva, configurando-se como um espaço de participação social ampla, onde cada segmento contribui ativamente para a construção coletiva do projeto político-pedagógico, fortalecendo os laços entre a escola e a sociedade e assegurando a legitimidade das ações implementadas. O autor reforça, ainda, que a consolidação dessa gestão exige processos organizados que favoreçam o diálogo e a corresponsabilidade entre os diversos sujeitos escolares. É por meio dessa cooperação, respeitando a diversidade e as especificidades de cada grupo, que se constrói o compromisso coletivo com a qualidade da educação pública (Paro, 2024, p. 103).

Nesse mesmo viés, Lück (2023) aprofunda a compreensão da gestão participativa, afirmando que:

“A participação real dos diferentes sujeitos na gestão escolar depende da existência de mecanismos que garantam o acesso à informação, o espaço para o debate e a possibilidade de influenciar as decisões. Sem esses elementos, o que ocorre frequentemente é uma participação simbólica, que não altera as estruturas tradicionais de poder e controle no ambiente escolar (LÜCK (2023, p. 87)”

A autora ressalta ainda a necessidade de formação continuada para os integrantes da comunidade escolar, a fim de capacitá-los a exercerem seus papéis de forma autônoma e crítica, o que contribui para a construção de uma cultura institucional marcada pela confiança e pelo engajamento coletivo.

Para entender a gestão escolar no contexto brasileiro, é imprescindível considerar as transformações históricas pelas quais a educação passou. Carvalho (2023) destaca que:

“A escola primária, originariamente orientada por modelos restritivos e centralizadores, sofreu diversas reconfigurações em sua estrutura e função

social. Essas mudanças foram influenciadas por processos políticos e culturais que demandaram a ampliação do acesso e a democratização do ensino, criando desafios que permanecem presentes na gestão educacional contemporânea (CARVALHO 2023, p. 34).”

Essa trajetória histórica possibilita compreender as dificuldades ainda presentes na consolidação de modelos de gestão escolar que realmente estabeleçam um diálogo efetivo com as demandas contemporâneas, especialmente aquelas relacionadas à promoção da equidade e da qualidade educacional.

Assim, Libâneo (2021, p. 112) oferece uma visão integrada da gestão escolar, ressaltando que:

A escola configura-se como uma organização dinâmica, na qual as esferas administrativa e pedagógica devem atuar de maneira integrada. Esse entrelaçamento é indispensável para assegurar que a instituição funcione de forma eficiente, estruturando adequadamente suas rotinas, administrando recursos e orientando as práticas pedagógicas conforme seus propósitos educacionais (Libâneo, 2024, p. 112). O autor adverte que, ao reduzir a gestão escolar a uma função meramente burocrática, compromete-se a possibilidade de envolver de forma criativa e colaborativa os profissionais da educação e a comunidade, o que acaba limitando significativamente as ações voltadas para o aprimoramento do ensino e da aprendizagem (Libâneo, 2024).

O planejamento estratégico é essencial para que a escola trace objetivos bem definidos, estabeleça prioridades coerentes e utilize seus recursos de maneira organizada e eficaz. Trata-se de uma ferramenta indispensável para que a instituição consiga responder com agilidade às transformações do ambiente educacional, adotando práticas inovadoras e condizentes com sua missão e seus valores (Oliveira, 2025, p. 76).

O mesmo autor destaca ainda que esse planejamento deve ser conduzido de forma participativa e flexível, envolvendo todos os setores da escola e possibilitando ajustes contínuos de acordo com as especificidades locais.

A administração envolve um conjunto de atividades, como planejar, organizar, dirigir e controlar, que devem ser exercidas com adaptabilidade, comunicação clara e liderança que valorize a participação de todos. No ambiente escolar, o gestor precisa harmonizar esses elementos, coordenando sua equipe, incentivando a colaboração e assegurando que os objetivos educacionais sejam cumpridos, sempre alinhados aos princípios da instituição (Maximiano, 2025, p. 58).

Dessa forma, a administração escolar revela-se como uma prática complexa, que demanda do gestor não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e conceituais para responder às necessidades da escola e da comunidade. No que se refere à inclusão no contexto educacional, Mantoan (2024) enfatiza que

“A inclusão não deve ser vista apenas como a presença física do aluno com necessidades especiais na escola regular, mas como a garantia efetiva do direito à aprendizagem e à participação plena. Isso implica em adaptar

currículos, formar professores, oferecer recursos e promover uma cultura escolar que valorize a diversidade como elemento enriquecedor do processo educativo (MANTOAN 2024, p. 49).”

Essa abordagem amplia a responsabilidade da gestão escolar, que precisa mobilizar a comunidade e as políticas públicas para construir ambientes realmente inclusivos.

Por fim, a avaliação da aprendizagem é entendida como ferramenta essencial para o desenvolvimento da gestão democrática. Luckesi (2019, p. 103) afirma que:

A avaliação precisa ser parte integrante da rotina escolar, funcionando como um instrumento que estimula a reflexão constante sobre os métodos de ensino e permite o acompanhamento progressivo do aprendizado dos alunos. Quando professores, estudantes e famílias participam desse processo, a avaliação ganha transparência e fortalece o compromisso com o aprimoramento da qualidade educacional (Luckesi, 2019, p. 103). Esse posicionamento reforça a importância de uma avaliação que transcenda o caráter classificatório, assumindo uma função pedagógica e política na escola.

Dessa forma, o conjunto dessas perspectivas fundamenta a análise da gestão escolar como um processo complexo, coletivo e multifacetado, em que a participação democrática, o planejamento estratégico, a inclusão e a avaliação articulam-se para promover práticas educativas mais justas e eficazes.

A compreensão desses elementos é essencial para avaliar como as escolas públicas enfrentam seus desafios e avançam na construção de ambientes educacionais mais democráticos e inclusivos.

### **2.1.2 Gestão Escolar: Múltiplos Aspectos que são fundamentais**

A gestão escolar compreende múltiplos aspectos que são fundamentais para o funcionamento eficaz da escola e o avanço da qualidade educacional. A gestão democrática privilegia a participação ativa dos membros da comunidade escolar, incentivando a corresponsabilidade e o diálogo construtivo (Paro, 2018). A gestão pedagógica, por sua vez, organiza e orienta as práticas de ensino e aprendizagem, assegurando o desenvolvimento do currículo e a melhoria dos processos educativos (Libâneo, 2024).

O gerenciamento de pessoal na esfera educacional concentra-se no aprimoramento constante, no estímulo à motivação e na valorização dos profissionais, buscando estabelecer um ambiente laboral que favoreça a colaboração mútua e fortaleça o engajamento coletivo.

A gestão administrativa e financeira é responsável pelo planejamento e controle dos recursos materiais e financeiros, garantindo a infraestrutura necessária para as atividades escolares (Faria, 2025).

A gestão da qualidade e avaliação institucional promove a análise contínua dos resultados educacionais e das práticas organizacionais, permitindo ajustes que visam o aprimoramento da escola (Vargas, 2024).

A gestão de conflitos atua na mediação e resolução de tensões, favorecendo relações interpessoais saudáveis dentro do ambiente escolar (Santos, 2021).

Além disso, a gestão estratégica orienta a definição de objetivos e a elaboração de planos que estejam alinhados ao projeto político-pedagógico da escola, favorecendo a sustentabilidade e o alcance das metas educacionais (Mendes, 2019). Por fim, a gestão inclusiva e da diversidade assegura o reconhecimento e respeito às diferenças, promovendo condições equitativas de acesso e permanência para todos os estudantes, fortalecendo uma cultura de acolhimento e pluralidade (Silva & Almeida, 2024)

## **2.1 A Gestão Democrática e Participativa no Ambiente Escolar**

A concepção de gestão democrática na escola não se limita a um modelo organizacional, mas configura-se como um compromisso ético e político, orientado para a construção de uma educação pública que valorize a cidadania e promova a justiça social. Esse paradigma confronta estruturas autoritárias, estimulando a participação efetiva de todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar e promovendo práticas sustentadas na corresponsabilidade e no diálogo permanente.

Nesse sentido, Paro (2023, p. 57) salienta que a gestão democrática transcende os aspectos meramente administrativos, constituindo-se como uma ação política voltada à emancipação dos sujeitos e à transformação social. Assim, cabe ao gestor escolar ultrapassar as funções burocráticas, assumindo o papel de articulador e incentivador da participação ativa de toda a comunidade.

Nesse mesmo sentido, Lück (2023, p. 63) observa que “não basta que haja a formalização de conselhos ou assembleias”; é essencial que esses espaços sejam legítimos e promovam “o diálogo horizontal” e a deliberação conjunta das ações escolares. Assim, a participação não deve ser esporádica, mas parte da estrutura contínua e cotidiana da escola.

A gestão participativa deve ser entendida como um processo contínuo que envolve a escuta ativa e a construção conjunta, promovendo a ampliação da autonomia dos envolvidos e o fortalecimento dos laços dentro da instituição escolar. Assim, a escola se torna um ambiente crucial para o desenvolvimento social e político dos seus membros. Conforme Libâneo (2024, p. 135), ao participarem ativamente, os indivíduos aprendem a conviver, debater, resolver conflitos coletivamente e exercer plenamente sua cidadania.

Nesse contexto, a gestão democrática configura-se como uma prática coerente com os fundamentos legais da educação brasileira, especialmente no que se refere à participação social. A Constituição de 1988 consagra esse princípio como elemento estruturante das políticas educacionais, atribuindo à gestão democrática não apenas um status de direito, mas também de dever compartilhado entre os sujeitos que compõem a escola.

Complementarmente, Oliveira (2024, p. 98) ressalta que o planejamento estratégico, quando orientado por princípios democráticos, demanda que as metas e os objetivos da instituição sejam construídos coletivamente, valorizando o diálogo e a escuta ativa de todos os grupos que integram a comunidade escolar. Tal abordagem fortalece o compromisso coletivo e potencializa a realização efetiva do projeto pedagógico.

Integrar as dimensões administrativa e pedagógica, sob a perspectiva da gestão democrática, significa consolidar uma escola que seja simultaneamente eficiente, justa e inclusiva. Mais do que um ideal abstrato, trata-se de uma prática concreta, que exige dos gestores competências técnicas, sensibilidade política e compromisso ético com a coletividade.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e empírica, com o propósito de aprofundar a compreensão das práticas de gestão e da participação democrática em uma escola pública municipal localizada em Fortaleza, Ceará. A opção por esse método justifica-se pela necessidade de captar a complexidade dos fenômenos institucionais, sobretudo no que se refere à gestão democrática e ao engajamento da comunidade escolar.

De acordo com Gil (2019, p. 26), a pesquisa consiste em um processo sistemático e formal que sustenta o rigor do método científico. Com base nessa compreensão, a metodologia adotada articula a revisão de literatura com a investigação empírica, possibilitando uma reflexão crítica que relaciona as bases teóricas com as experiências concretas vivenciadas no ambiente escolar. Além disso, essa abordagem oferece elementos que podem orientar ações para o aperfeiçoamento da gestão educacional.

A natureza qualitativa da pesquisa justifica-se pela sua capacidade de captar e interpretar as múltiplas dimensões que caracterizam as práticas de gestão democrática e de participação, permitindo analisar como estas se expressam nas relações cotidianas da escola e nas decisões institucionais.

O processo investigativo foi organizado em etapas complementares. Inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura, contemplando autores que fundamentam a gestão escolar democrática e a participação dos sujeitos no espaço educativo. Essa etapa permitiu estabelecer um referencial teórico que orientou a interpretação dos dados empíricos.

Na sequência, procedeu-se à análise documental, considerada uma etapa fundamental para o aprofundamento da pesquisa. Conforme apontam Minayo e Costa (2023, p. 210), os documentos representam registros escritos que oferecem subsídios valiosos para a compreensão de dinâmicas e relações sociais. Sob essa ótica, foram examinados diversos materiais institucionais que evidenciam as práticas de gestão e os mecanismos de participação presentes no contexto escolar investigado.

O procedimento de análise documental envolveu a identificação, seleção e interpretação criteriosa de materiais como o Projeto Político-Pedagógico (PPP),

regimentos internos, atas de reuniões e relatórios de gestão. Tal como destacam Minayo e Costa (2023, p. 210), esse tipo de análise busca “utilizar uma fonte complementar e simultânea de dados, a fim de enriquecer as informações e proporcionar uma melhor contextualização do conteúdo registrado”.

Entre os benefícios dessa estratégia, destaca-se a possibilidade de obter informações sólidas e coerentes, preservando a integridade do ambiente escolar e evitando interferências nas interações entre os sujeitos envolvidos. Esse aspecto assegura que o contexto analisado permaneça autêntico ao longo do processo investigativo.

Assim, a combinação entre a revisão teórica e a análise documental constituiu uma estratégia eficaz para ampliar a compreensão sobre as práticas de gestão democrática e participação na escola, assegurando maior consistência e relevância aos resultados da pesquisa.

#### **4.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos documentos institucionais e o levantamento teórico permitiram identificar aspectos significativos que caracterizam as práticas de gestão e participação democrática na escola pública investigada. As evidências apontam para a existência de mecanismos formais que buscam promover a participação da comunidade escolar nas instâncias decisórias, conforme preconiza a legislação educacional brasileira.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola analisada destaca a gestão democrática como um princípio estruturante, orientando tanto as práticas pedagógicas quanto as administrativas, e reafirmando a importância da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Entretanto, apesar da existência de instâncias formais, como o Conselho Escolar, bem como de encontros periódicos com pais e responsáveis, na prática, a participação efetiva ainda se revela limitada no cotidiano institucional.

Esse cenário dialoga com as reflexões de Paro (2018), ao apontar que, muitas vezes, a participação nas escolas públicas permanece restrita a funções consultivas, não atingindo o caráter deliberativo indispensável à efetiva democratização da gestão (PARO, 2023, p. 45). No contexto investigado, é possível perceber que diversos processos participativos se pautam mais pela formalidade e pelo cumprimento de protocolos do que pela valorização da autonomia e do protagonismo dos sujeitos envolvidos.

Outro aspecto relevante diz respeito ao papel da equipe gestora na condução das práticas democráticas. A análise documental revela que a direção da escola adota iniciativas que buscam ampliar o diálogo com professores, funcionários, estudantes e famílias, mas enfrenta desafios relacionados à cultura institucional e à resistência de alguns segmentos quanto à participação ativa nos processos decisórios.

Conforme Lück e Lück (2021, p. 33) destacam que a gestão democrática vai além da simples criação de espaços participativos, demandando a construção de uma cultura organizacional que estimule a corresponsabilidade e o envolvimento coletivo. No caso da escola investigada, embora haja iniciativas voltadas ao fortalecimento dessa prática, ainda são perceptíveis decisões concentradas em instâncias específicas, bem como uma participação comunitária restrita a situações esporádicas.

Os documentos também indicam avanços no que se refere à elaboração coletiva de propostas pedagógicas, principalmente no planejamento anual e na definição de estratégias para o atendimento das demandas educacionais dos estudantes. No entanto, percebe-se que tais processos, muitas vezes, são conduzidos de forma mais diretiva pela gestão, com participação restrita dos demais atores escolares.

A presença de uma gestão democrática, portanto, manifesta-se de modo ambivalente: por um lado, evidencia-se a institucionalização de mecanismos participativos; por outro, persiste uma distância entre a concepção normativa da participação e sua materialização no cotidiano escolar. Esse cenário reforça a necessidade de ações formativas que promovam o fortalecimento da cultura participativa, conforme orientam Dourado e Oliveira (2019), ao defenderem que “a gestão democrática requer processos contínuos de formação política e pedagógica de todos os sujeitos da escola” (DOURADO; OLIVEIRA, 2019, p. 59).

Ademais, os registros analisados indicam que a participação dos estudantes nas decisões pedagógicas ainda é incipiente, restringindo-se a momentos esporádicos, como eventos culturais e esportivos. Tal realidade evidencia um desafio persistente no campo da gestão democrática: a superação de práticas que marginalizam a escuta e o protagonismo estudantil.

Os achados do estudo indicam que, apesar da escola pública analisada adotar formalmente os princípios da gestão democrática, a efetivação desses princípios exige a superação de procedimentos burocráticos tradicionais e o fortalecimento de uma cultura institucional que incentive a participação ativa e responsável de todos os atores envolvidos no processo educativo.

## **5. CONCLUSÕES**

A presente investigação possibilitou uma análise aprofundada sobre as práticas de gestão escolar e o exercício da participação democrática em uma escola pública municipal localizada em Fortaleza, Ceará. Apesar da existência de instrumentos institucionais, como o Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico (PPP), que visam fomentar o envolvimento da comunidade, ainda se verificam entraves de ordem cultural, organizacional e estrutural que dificultam a plena efetividade dessas iniciativas.

Os resultados apontam que a gestão democrática se encontra em processo de construção e fortalecimento. Observam-se iniciativas voltadas à criação de espaços de diálogo e à valorização da escuta dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, o que sinaliza avanços importantes no campo da participação. No entanto, persistem obstáculos, como a concentração de decisões em grupos específicos e a participação esporádica de alguns membros, evidenciando a necessidade de consolidar uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

A análise dos documentos institucionais mostrou o compromisso da equipe gestora em fomentar a participação, mas também revelou resistências que dificultam a concretização plena dos princípios democráticos na rotina escolar. Dessa forma, reforça-se a importância da implementação de políticas públicas que promovam a formação contínua dos profissionais da educação, visando desenvolver habilidades para atuar com diálogo, cooperação e respeito à diversidade (Gil, 2019; Minayo & Costa, 2023).

Dessa forma, é possível afirmar que a promoção de uma gestão democrática, articulada à participação efetiva da comunidade escolar, constitui um elemento essencial para afirmar a escola pública como um espaço comprometido com a formação integral, a emancipação social e o fortalecimento da cidadania. Torna-se evidente, assim, a importância de intensificar tanto os estudos quanto as ações práticas que estimulem processos participativos mais consistentes, contribuindo para o aperfeiçoamento das políticas educacionais e para o avanço de uma gestão escolar mais qualificada nas instituições públicas do país.

## 6.REFERÊNCIAS

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.

CARVALHO, Maria Aparecida. **As transformações na escola primária brasileira: história, desafios e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Editora Educação, 2023.

DOURADO, L.; OLIVEIRA, P. **Educação e gestão escolar: desafios contemporâneos**. São Paulo: Educorp, 2019.

FARIA, R. **Gestão administrativa e financeira na escola pública**. Rio de Janeiro: Editora Educação, 2025.

FORTALEZA. Secretaria Municipal de Educação – SME. **Orientações pedagógicas para educação inclusiva e diversidade**. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2024.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

LÜCK, H.; LÜCK, M. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. Porto Alegre: Mediação, 2023.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** 14. ed. São Paulo: Moderna, 2024.

MAXIMIANO, A. A. **Gestão de pessoas: princípios e tendências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2025.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 40. ed. Petrópolis: Vozes, 2023.

OLIVEIRA, João Paulo. **Planejamento estratégico na administração escolar: conceitos e métodos contemporâneos**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Saber Mais, 2024.

PARO, V. H. ***Gestão democrática da escola pública: o desafio da participação.*** 18. ed. São Paulo: Loyola, 2024/2025.

SANTOS, M. M. ***Gestão de conflitos na escola: estratégias e práticas.*** Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SILVA, R. T.; ALMEIDA, F. G. ***Gestão inclusiva e diversidade: promovendo a equidade na escola.*** Curitiba: Juruá, 2024.

VARGAS, M. S. ***Avaliação institucional: processos e práticas na gestão escolar.*** Florianópolis: Insular, 2025.