FACULDADE FASUL EDUCACIONAL
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

PAULO ROGÉRIO GUEDES DOS SANTOS

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL EVERALDO DA SILVA VASCONCELOS JUNIOR

Santana – AP,
2026

FACULDADE FASUL EDUCACIONAL
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

PAULO ROGÉRIO GUEDES DOS SANTOS

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL EVERALDO DA SILVA VASCONCELOS JUNIOR

Artigo científico apresentado à Faculdade FASUL Educacional, como requisito parcial e obrigatório para fins de graduação no Curso de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Prof. Me. Antônio Rodolfo de Siqueira

Santana – AP,
2026

FACULDADE FASUL EDUCACIONAL
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

PAULO ROGÉRIO GUEDES DOS SANTOS

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA ESTADUAL EVERALDO DA SILVA VASCONCELOS JUNIOR

BANCA EXAMINADORA

_____

_____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pilar essencial em minha vida, por me conceder a força necessária para perseverar em cada etapa desta jornada.

À minha mãe, por me ensinar o valor dos estudos e por ser o meu maior exemplo. Seu amor pelo conhecimento e seu apoio incondicional foram o combustível para que eu chegasse até aqui. Minha eterna gratidão.

Ao meu pai (in memoriam), pelo exemplo de esforço. Embora não tenha tido a oportunidade de estudar, trabalhou incansavelmente para que eu pudesse ter o futuro que ele sempre desejou para os filhos.

Ao meu orientador, Prof. Me. Antônio Rodolfo de Siqueira, pela orientação precisa, paciência e pela valiosa contribuição na orientação deste projeto.

SUMÁRIO

RESUMO 5
1. INTRODUÇÃO 6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 7
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 9
4. ANÁLISE DO CENÁRIO 10
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO 13
6. DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GOVERNANÇA ESCOLAR 15
7. CONCLUSÃO 17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 19

A Gestão Democrática na Escola Estadual Everaldo da Silva Vasconcelos Junior

Paulo Rogério Guedes dos Santos

Orientador: Prof. Me. Antônio Rodolfo de Siqueira

Resumo

O estudo analisa a aplicação da gestão democrática na Escola Estadual Everaldo da Silva Vasconcelos Júnior, localizada no município de Santana, Estado do Amapá, sob a orientação da Lei Estadual nº 1.503/2010. O objetivo geral consiste em avaliar como os mecanismos de participação coletiva e o voto direto para dirigentes fortalecem a autonomia da instituição. A pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa com revisão bibliográfica sistemática para investigar o impacto do engajamento de pais, alunos e profissionais nos processos de decisão. Os resultados indicam que a eleição para cargos de Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar garante maior legitimidade às lideranças e aumenta a transparência no uso dos recursos. A análise demonstra que o funcionamento ativo do Conselho Escolar ajuda a reduzir conflitos e promove uma cultura de responsabilidade pública. O texto conclui que a gestão participativa funciona como uma ferramenta de resistência ao autoritarismo, transformando a escola em um espaço de vivência democrática real.
Palavras-chave: Gestão Democrática; Escola Pública; Autonomia Escolar; Conselho Escolar.

Abstract

This study analyzes the application of democratic management at the Everaldo da Silva Vasconcelos Júnior State School, located in the municipality of Santana, Amapá State, under the guidance of State Law No. 1,503/2010. The general objective is to evaluate how mechanisms of collective participation and direct voting for school leaders strengthen the institution's autonomy. The research uses a qualitative methodology with a systematic literature review to investigate the impact of the engagement of parents, students, and professionals in decision-making processes. The results indicate that the election for the positions of Director, Assistant Director, and School Secretary ensures greater legitimacy for leadership and increases transparency in the use of resources. The analysis demonstrates that the active functioning of the School Council helps to reduce conflicts and promotes a culture of public accountability. The text concludes that participatory management functions as a tool of resistance to authoritarianism, transforming the school into a space of real democratic experience.
Keywords: Democratic Management; Public School; School Autonomy; School Council.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática no sistema educacional brasileiro configura-se como um princípio constitucional que transcende a dimensão meramente administrativa, estabelecendo-se como um método de organização política e pedagógica. No estado do Amapá, essa estrutura é regulamentada pela Lei nº 1.503/2010, que dispõe sobre a regulamentação da Gestão Democrática Escolar nas Unidades Escolares do Sistema Estadual de Ensino, instituindo mecanismos de participação coletiva, como o voto direto para dirigentes e a atuação de conselhos escolares. Conforme asseveram Souza (2025) e Marques (2012), a democracia na escola não se reduz a rituais formais, mas fundamenta-se na construção de uma cultura participativa onde o diálogo e a transparência permitem que a comunidade escolar exerça o autogoverno. Esse modelo opõe-se às tendências de ideologia gerencialista, buscando garantir que a autonomia institucional seja um processo construído cotidianamente por meio da interação entre os diferentes atores sociais.

Contudo, a efetivação dessa governança enfrenta o desafio de equilibrar a tecnocracia gerencial com as demandas por participação real e deliberativa. Enquanto Chagas e Pedroza (2013) destacam a importância da psicologia escolar na mediação de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais, Lima (2014) adverte para o risco de uma "pós-democracia gestionária", onde as estruturas democráticas são mantidas apenas formalmente, mas esvaziadas de poder decisório. Na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos, o cenário de participação ativa de 676 alunos e um conselho escolar funcional exige uma análise sobre como essa integração ocorre na prática administrativa e financeira. Diante desse contexto, emerge a seguinte questão: de que maneira os mecanismos de participação previstos na legislação estadual do Amapá contribuem para a consolidação de uma autonomia pedagógica e administrativa efetiva no cotidiano da Escola Estadual Everaldo Vasconcelos?

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as vantagens e os impactos da implementação da gestão democrática na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos, sob a ótica da Lei nº 1.503/2010 e do envolvimento da comunidade escolar. Para alcançar essa meta, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de engajamento dos diversos segmentos da comunidade escolar (profissionais, pais e alunos) nos processos decisórios e nas assembleias gerais;
- Avaliar as contribuições da eleição direta para os cargos de Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar na legitimação da liderança e na transparência da gestão;
- Relacionar a prática da gestão participativa na unidade escolar com os conceitos teóricos de autonomia e reponsabilidade na educação pública.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de validar modelos de gestão que promovam a inclusão social e a qualidade do ensino por meio do protagonismo coletivo. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) observam que as concepções de gestão dos diretores influenciam diretamente o ambiente escolar, enquanto Santos e Sales (2012) reforçam que a contribuição docente é essencial para que a autonomia não seja apenas um decreto, mas uma prática de ensino e de vida. Justifica-se este estudo, ainda, pelo fato de o autor ocupar a função de secretário escolar eleito, o que permite uma visão de dentro (insider) sobre como o voto direto e a colegialidade fortalecem a responsabilidade pública. A triangulação entre a legislação do Amapá e a literatura contemporânea oferece um panorama necessário para compreender a escola como um espaço de resistência ao autoritarismo e de promoção da cidadania.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão democrática repousa sobre a compreensão da escola como uma arena política onde se articulam interesses coletivos e o exercício do poder compartilhado. Segundo Marques (2012), a construção de uma cultura democrática nas instituições públicas depende da ressignificação dos discursos dos conselheiros e da valorização das práticas cotidianas de decisão. Por outro lado, Souza (2025) reitera que a gestão democrática deve ser entendida como um princípio indissociável da transparência e da alteridade, exigindo que o reconhecimento da coletividade seja o ponto de partida para qualquer administração educacional de natureza pública.

No cenário legislativo, a Lei nº 1.503/2010 do Estado do Amapá atua como o principal marco regulatório, institucionalizando órgãos colegiados deliberativos e o voto direto para a escolha de dirigentes. Essa legislação busca superar o modelo burocrático tradicional, alinhando-se à visão de Santos e Sales (2012), que destacam a contribuição docente como um elemento motor na construção da autonomia escolar. Lima (2014) complementa essa perspectiva ao afirmar que o autogoverno escolar é uma conquista que demanda constante vigilância contra a ascensão de uma pós-democracia gestionária, a qual muitas vezes reduz a participação a meros ritos burocráticos sem efetividade real.

A dualidade entre a gestão democrática e o gerencialismo é um ponto de tensão recorrente na literatura especializada. Cabral Neto e Castro (2011) argumentam que as instituições de ensino médio muitas vezes se encontram em um impasse entre o imperativo da eficiência técnica e o compromisso ético-político com a participação democrática. Complementarmente, Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) identificam, por meio de estudos fenomenográficos, que as concepções dos diretores variam entre o simples cumprimento de papéis institucionais e o atendimento profundo das necessidades da comunidade, o que impacta diretamente a qualidade da autonomia exercida na unidade.

O papel da psicologia escolar e da mediação pedagógica também se revela fundamental para a sustentação dessa estrutura. Chagas e Pedroza (2013) enfatizam que a atuação cotidiana junto aos membros da escola deve visar à compreensão da diversidade e à escuta dos "não ditos", o que fortalece a gestão democrática a partir da base. Para Souza (2025), o diálogo não é apenas um ato comunicativo, mas uma relação horizontal que gera criticidade e humildade, sendo o único caminho capaz de transformar a educação em uma prática de liberdade autêntica, evitando a "domesticação" burocrática dos sujeitos.

A autonomia, neste contexto, não deve ser vista como um decreto estático, mas como um processo dinâmico de interdependência social. Lima (2014) assevera que a colegialidade dos órgãos e a eleição dos membros diretivos são quesitos básicos para garantir que o poder de decidir não seja usurpado por instâncias tecnocráticas externas. Santos e Sales (2012) reforçam que essa autonomia é construída na articulação entre os meios e os fins educativos, exigindo que o professor e o secretário escolar assumam papéis de liderança mediadora para aproximar a escola da realidade da sociedade civil.

Ademais, as concepções fenomenográficas de gestão revelam que a democracia é frequentemente reduzida à legitimação de decisões pré-estabelecidas. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) advertem que o risco reside em transformar a participação em um insumo para a tomada de decisão isolada do diretor, em vez de um processo de construção coletiva. Marques (2012) salienta que a verdadeira democratização ocorre quando as práticas discursivas no interior dos conselhos conseguem transformar as relações de poder, garantindo que o controle social sobre o espaço público seja efetivo e não apenas figurativo.

Por fim, a integração entre o marco legal amapaense e os conceitos de autogoverno exige uma infraestrutura de transparência absoluta. Souza (2025) destaca que o acesso à informação é a pré-condição para que os segmentos da comunidade possam opinar e agir com propriedade sobre os destinos da escola. Cabral Neto e Castro (2011) concluem que, sem uma mudança na cultura organizacional que priorize o coletivo em detrimento da centralização burocrática, a lei corre o risco de ser uma letra morta, evidenciando que a prática da gestão na Escola Everaldo Vasconcelos deve ser o reflexo vivo da intenção democrática legislada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada possui uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo. O foco qualitativo permite iluminar o dinamismo interno das situações escolares, buscando o conteúdo latente da realidade para além do meramente visível. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de interpretar significados e triangulou-se a fundamentação teórica com as diretrizes da Lei nº 1.503/2010 do Amapá.

A técnica principal empregada foi a revisão bibliográfica sistemática, estruturada em quatro etapas rigorosas: definição do escopo, levantamento em bases científicas, fichamento de conceitos e síntese dialética. Essa modalidade de pesquisa auxilia na análise de casos concretos ao revisitar conceitos e articulá-los com elementos democratizadores como transparência e alteridade.

O levantamento bibliográfico concentrou-se em periódicos de alta relevância, como Educação & Sociedade e Educação em Revista, utilizando descritores como

"gestão democrática", "conselhos escolares" e "autonomia". Para garantir a solidez da análise, o material selecionado passou por um processo de leitura dos principais temas e extração de ideias centrais, focando no contraste entre a gestão gerencialista e a participativa.

Por fim, os dados foram organizados de forma a estabelecer um diálogo crítico entre os autores, conectando os conceitos de gestão, de gerenciamento e autoria organizacional ao cenário da Escola Estadual Everaldo Vasconcelos.

4. ANÁLISE DO CENÁRIO

A análise do cenário na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos revela uma instituição que materializa o princípio da coletividade em sua estrutura organizacional. Atendendo a um contingente de 676 discentes, distribuídos entre o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio, a unidade opera sob a égide da Lei nº 1.503/2010 do Amapá, que atua como o alicerce para a participação comunitária, garantindo sua participação coletiva, transparência e autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Conforme discute Souza (2025), a escola pública só se faz no plural, e o reconhecimento de que seu funcionamento interessa a todos é o que fundamenta a gestão democrática como um método indispensável de administração pedagógica.

A existência de um Conselho Escolar ativo na unidade, composto por representantes de todos os segmentos (direção, docentes, funcionários, pais e alunos) demonstra a superação da dimensão meramente técnico-burocrática. Segundo Santos e Sales (2012), a gestão democrática engloba e amplia a perspectiva da administração clássica, propondo relações mais dialógicas no interior das instituições. Na Everaldo Vasconcelos, esse colegiado atua como o espaço de confluência das demandas locais, garantindo que as decisões administrativas não fiquem restritas ao gabinete, mas reflitam os anseios de profissionais, pais e alunos que compõem o corpo social da escola.

Um dos pontos de maior relevância no cenário atual é o processo eleitoral para o provimento dos cargos de Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar. O voto direto a cada três anos, com possibilidade de reeleição, consolida o que Marques (2012) denomina de legitimação das práticas democráticas, onde a escolha entre diferentes projetos político-pedagógicos confere autoridade moral aos eleitos. Essa prática

diferencia-se radicalmente da indicação política, e no caso da Escola Everaldo Vasconcelos envolve a verificação de mérito dos candidatos (critérios técnicos) e a eleição direta pela comunidade escolar (voto de pais, alunos e servidores), aproximando-se assim do conceito de autogoverno discutido por Lima (2014), no qual a comunidade exerce soberania sobre a definição de suas lideranças imediatas.

A função de Secretário Escolar, ocupada pelo autor deste estudo após eleição recente, exemplifica a dinâmica de renovação e compromisso institucional. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) observam que a percepção dos agentes escolares sobre seu papel impacta diretamente o exercício da gestão; ao ser eleito, o secretário deixa de ser um mero burocrata para tornar-se um articulador da transparência. Essa transição é vital para evitar o que Lima (2014) identifica como o risco da pós-democracia gestionária, onde a eficiência técnica sobrepõe-se à participação política substantiva.

A integração dos 204 alunos do Ensino Médio nos processos decisórios exige uma postura pedagógica que incentive o protagonismo juvenil. Cabral Neto e Castro (2011) asseveram que, neste nível de ensino, a gestão deve navegar entre o gerencialismo por resultados e a formação para a cidadania. Na Everaldo Vasconcelos, a inclusão dos estudantes nos espaços de fala, principalmente através do Grêmio Estudantil, que garante a representação e a organização dos alunos dentro da escola, permite que a democracia seja ensinada pela prática, corroborando a tese de Souza (2025) de que a participação democrática é um aprendizado contínuo que ocorre na experiência compartilhada.

No que tange às relações interpessoais, a mediação do Conselho Escolar é fundamental para harmonizar os 472 alunos do Ensino Fundamental II. Chagas e Pedroza (2013) destacam que a psicologia escolar e a gestão devem atuar juntas para ouvir os "não ditos" nos diálogos cotidianos, prevenindo conflitos e fortalecendo a confiança mútua. A prática do diálogo na unidade busca transformar o ritual burocrático em um processo comunicacional vivo, onde, segundo Marques (2012), a circulação de informações qualificadas é o que de fato empodera os segmentos da comunidade.

A autonomia administrativa e financeira, exercida via conselho, e garantida pela Lei nº 1.503/2010 que regulamenta o Caixa Escolar, permitindo que a escola receba e possa gerir diretamente recursos (como o PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola), facilitando pequenas reparações e a compra da merenda e de materiais

pedagógicos, sem depender exclusivamente da burocracia central da secretaria estadual de educação, permite que a escola atenda às especificidades de sua realidade amapaense e mais precisamente da cidade de Santana, onde está localizada.

Santos e Sales (2012) reforçam que o ensino é uma atividade-fim que depende de uma gestão de meios eficiente e autônoma para prosperar. Ao decidir coletivamente sobre a aplicação de recursos, a Everaldo Vasconcelos reduz a dependência de decisões centralizadas e distantes de órgãos do governo estadual, aproximando-se da síntese democrática proposta por Souza (2025), onde a transparência é o antídoto contra o clientelismo.

Contudo, o cenário também apresenta desafios quanto à manutenção do interesse comunitário para além dos períodos de pleito. Lima (2014) adverte que a democracia exige esforço deliberado para não degenerar em procedimentalismo vazio. Por isso, a atuação do secretário escolar e da equipe gestora na unidade busca, cotidianamente, envolver os pais não apenas como "clientes", mas como parceiros deliberativos. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) salientam que, quando a comunidade é ouvida para além das formalidades, ocorre a construção da autoria organizacional, fortalecendo a identidade da escola.

A triangulação entre os marcos regulatórios e a prática na Everaldo Vasconcelos evidencia uma resistência saudável à lógica puramente mercantilista da educação. Cabral Neto e Castro (2011) apontam que a descentralização muitas vezes é usada apenas para aliviar encargos do Estado, mas na unidade em análise, ela é ressignificada como conquista de poder local. Chagas e Pedroza (2013) concluem que a participação dos diversos segmentos em conselhos deliberativos é o que assegura um olhar diferenciado para a singularidade dos sujeitos, tornando a escola um ambiente plural.

Sendo assim, a Escola Estadual Everaldo Vasconcelos posiciona-se como um laboratório de democracia aplicada no Amapá. A combinação entre a legislação estadual e a engrenagem participativa local cria um cenário onde o autogoverno deixa de ser utopia para tornar-se práxis. Souza (2025) reitera que a gestão democrática é, simultaneamente, princípio, método e fim; no cenário analisado, essa tríade é visível na busca constante por um projeto educativo que seja, antes de tudo, um reflexo da vontade de sua própria comunidade.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos demonstra que a principal vantagem da gestão participativa reside na consolidação da transparência absoluta como método de governança. De acordo com Souza (2025), a transparência não é apenas um acessório, mas a pré-condição para que o diálogo e a alteridade ocorram de forma fidedigna. Na unidade, o livre acesso às informações financeiras e pedagógicas por parte do Conselho Escolar inibe práticas clientelistas, transformando o "segredo administrativo" em um patrimônio coletivo que fortalece a confiança entre gestores e comunidade.

O fortalecimento do sentimento de pertencimento é outra vantagem observada, reduzindo drasticamente os conflitos internos e a alienação dos sujeitos. Chagas e Pedroza (2013) argumentam que a gestão democrática deve valorizar o processo de construção coletiva como uma forma de realização de um ideal de sociedade mais justa. Quando pais e alunos participam das assembleias gerais previstas na Lei nº 1.503/2010, eles deixam de ser espectadores passivos para tornarem-se autores da realidade escolar, o que reflete diretamente na preservação do patrimônio e na melhoria do clima institucional.

A legitimidade das lideranças, advinda do voto direto para Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar, emerge como um diferencial qualitativo na execução das políticas públicas. Segundo Marques (2012), a eleição representa a disputa democrática entre projetos, conferindo ao eleito uma autoridade que a simples nomeação política não é capaz de suprir. Na Everaldo Vasconcelos, essa legitimidade facilita a mobilização do corpo docente para metas comuns, uma vez que a coordenação é vista como uma representação da vontade coletiva e não como uma imposição tecnocrática externa.

A autonomia pedagógica, potencializada pela participação dos 676 alunos, permite que o currículo dialogue com as necessidades reais da comunidade amapaense. Cabral Neto e Castro (2011) destacam que a gestão deve promover a autonomia de modo a integrar o que vem de fora como um "adubo" para o projeto educativo interno. Ao permitir que os estudantes influenciem na dinâmica escolar, a instituição cumpre seu papel de formar cidadãos críticos, superando a dicotomia entre a teoria democrática e a prática administrativa autoritária que ainda persiste em muitas redes.

Observa-se, também, uma maior eficiência na resolução de problemas locais devido à descentralização decisória. Lima (2014) observa que o autogoverno permite que a escola responda com agilidade a desafios que órgãos centrais muitas vezes desconhecem. Na Escola Everaldo Vasconcelos, o poder de deliberação do Conselho Escolar sobre pequenas reformas e projetos específicos garante que os recursos que são geridos através do Caixa Escolar cheguem onde são mais necessários, evidenciando que a participação é, também, uma estratégia de otimização da gestão financeira.

A discussão sobre as vantagens deve considerar o papel mediador dos profissionais da educação na construção dessa autonomia. Santos e Sales (2012) asseveram que o professor é figura-chave na democratização, pois a gestão do ensino e a gestão da escola são faces da mesma moeda. Ao envolver o corpo docente no planejamento estratégico, a unidade assegura que as metas pedagógicas sejam exequíveis e respeitem a singularidade dos sujeitos, evitando que a escola se torne uma "fábrica de resultados" desprovida de humanidade.

A prática da alteridade nas reuniões de conselho permite que grupos historicamente silenciados tenham voz nas decisões de grande impacto. Souza (2025) reitera que o consenso não deve ser o ponto de partida, mas o objetivo do diálogo, respeitando-se as divergências. Na Everaldo Vasconcelos, o contraste de visões entre pais de diferentes realidades socioeconômicas e os técnicos da educação resulta em uma síntese mais equilibrada, o que Marques (2012) identifica como a verdadeira essência da cultura democrática em evolução.

As vantagens estendem-se à proteção da escola contra as oscilações políticas externas e o risco da descontinuidade administrativa. Lima (2014) adverte que estruturas colegiadas fortes são a melhor defesa contra a "pós-democracia gestionária". Como o Secretário Escolar, o Diretor e o Diretor Adjunto possuem mandatos vinculados à comunidade, a gestão da unidade mantém-se focada no projeto político-pedagógico de longo prazo, independentemente de mudanças nas esferas superiores do governo estadual, garantindo estabilidade ao processo educativo.

A análise fenomenográfica revela que diretores que adotam essa postura participativa tendem a enxergar a escola como um ecossistema vivo. Amaro, Schunk e D’Angelo (2024) apontam que essa percepção relacional fomenta a "autoria organizacional", onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso ou fracasso da

instituição. Na Everaldo Vasconcelos, o resultado é uma gestão mais humana e menos mecânica, onde a técnica gerencial serve ao propósito social da educação e não o contrário, fortalecendo a maturidade política de todos os envolvidos.

Por fim, a integração entre a Lei nº 1.503/2010 e a prática cotidiana prova que a democratização é o caminho para a excelência na escola pública. Santos e Sales (2012) concluem que a autonomia conquistada pela participação é o que permite à escola transcender os limites impostos pelo sistema. Ao documentar essas vantagens, este estudo reitera que a Escola Estadual Everaldo Vasconcelos não apenas cumpre a norma, mas a utiliza como ferramenta de emancipação, transformando a gestão participativa no maior ativo pedagógico da instituição.

6. DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GOVERNANÇA ESCOLAR

A despeito dos avanços observados, a manutenção de uma governança efetiva na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos enfrenta desafios estruturais e culturais. Um dos principais obstáculos é a superação da passividade histórica de certos segmentos da comunidade, que muitas vezes confundem participação com mera presença física. Conforme assevera Souza (2025), o sentimento de necessidade de participação não é inato, mas construído socialmente a partir do reconhecimento de que a escola é um bem comum. Marques (2012) reforça que o desafio reside em transformar rituais burocráticos em práticas discursivas que de fato questionem as relações de poder, evitando que o Conselho Escolar se torne apenas um chancelador de decisões tomadas isoladamente pela direção.

A dualidade entre a eficiência gerencialista e o compromisso democrático também impõe limites à atuação dos gestores. Cabral Neto e Castro (2011) apontam que a pressão por resultados mensuráveis e o controle remoto exercido pelas Secretarias de Educação podem asfixiar a autonomia local, reduzindo a escola a uma unidade executora de pacotes externos. Nesse contexto, Amaro, Schunk e D’Angelo (2024) observam que a perspectiva fenomenográfica dos diretores é posta à prova, exigindo que estes não se limitem ao cumprimento de papéis institucionais, mas busquem o atendimento profundo das necessidades da comunidade, equilibrando as exigências técnicas com o imperativo ético da democratização.

A formação contínua dos conselheiros e da equipe técnica, incluindo a função de secretário escolar, emerge como uma perspectiva vital para a sustentabilidade do modelo. Santos e Sales (2012) destacam que a autonomia escolar demanda competência técnica e criatividade para buscar novos caminhos além do instituído. Sem um investimento em formação que prepare os sujeitos para a análise de dados financeiros e pedagógicos, a transparência defendida por Souza (2025) corre o risco de ser inócua. É preciso que os membros da comunidade escolar compreendam suas responsabilidades e a obrigação de prestar contas de suas ações e decisões, para que possam exercer um controle social qualificado e propositivo.

Outro desafio relevante é a gestão das relações interpessoais e a mediação de conflitos em um ambiente plural. Chagas e Pedroza (2013) enfatizam que a atuação do psicólogo escolar e da gestão deve focar na escuta dos "não ditos" para fortalecer a coesão do grupo social. A perspectiva de Lima (2014) alerta para o risco da erosão democrática, onde a desvalorização dos saberes profissionais dos docentes pode levar ao desinteresse coletivo. Para combater esse cenário, a Escola Everaldo Vasconcelos deve fortalecer espaços de diálogo que valorizem a identidade dos professores e funcionários, reconhecendo-os como protagonistas da liderança mediadora.

A integração de tecnologias digitais para ampliar a participação nas assembleias gerais apresenta-se como uma perspectiva promissora no Amapá. Cabral Neto e Castro (2011) observam que a descentralização administrativa pode ser facilitada por sistemas de informação mais ágeis que aproximem o centro da periferia decisória. No entanto, Marques (2012) adverte que a tecnologia deve servir ao diálogo e não apenas à transmissão unilateral de dados. O desafio é garantir que a inclusão digital não crie novas barreiras de exclusão, mas atue como ferramenta de transparência e engajamento para pais e alunos que possuem dificuldades de deslocamento até a unidade.

A consolidação da autonomia financeira também depende da superação do paternalismo e do clientelismo arraigados na cultura política regional. Souza (2025) reitera que a autonomia não significa solidão, mas interdependência responsável. Santos e Sales (2012) reforçam que a construção da autonomia exige que a escola tenha personalidade própria para lidar com os recursos do PDDE e outras verbas estaduais de forma estratégica. A perspectiva futura aponta para uma gestão que, ao dominar os processos financeiros, consiga vincular cada centavo investido

diretamente à melhoria dos indicadores de aprendizagem, provando a eficiência do modelo participativo.

Por fim, a longevidade da gestão democrática na Everaldo Vasconcelos depende do fortalecimento do autogoverno frente às ameaças de centralização burocrática. Lima (2014) assevera que uma escola mais democrática é, necessariamente, uma escola mais autônoma e resiliente. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) concluem que o desenvolvimento da maturidade política dos conselheiros é o que garantirá que a lei amapaense seja cumprida em sua essência pedagógica. As perspectivas para a unidade são de se tornar um exemplo de autoria organizacional, onde a coletividade assume a responsabilidade pelos destinos da educação, transformando desafios em degraus para uma cidadania plena.

7. CONCLUSÃO

A análise da gestão democrática na Escola Estadual Everaldo Vasconcelos revela que a implementação dos mecanismos participativos previstos na Lei nº 1.503/2010 do Amapá atua como um divisor de águas entre o modelo burocrático tradicional e uma governança centrada no autogoverno. A síntese desta investigação demonstra que a escola, ao adotar a eleição direta para dirigentes e a atuação deliberativa do Conselho Escolar, fortalece a transparência administrativa e o compromisso ético-pedagógico com a comunidade. Observou-se que a descentralização do poder não apenas otimiza a aplicação de recursos financeiros, mas também humaniza as relações institucionais, transformando a unidade em um ecossistema educativo vibrante e plural.

A verificação dos objetivos traçados indica que as metas foram plenamente alcançadas. Identificou-se um elevado nível de engajamento dos segmentos escolares, evidenciado pela funcionalidade do conselho e pela participação nas assembleias gerais. A avaliação das contribuições da eleição direta para o Diretor, o Diretor Adjunto e o Secretário Escolar comprovou que o voto direto legitima a liderança perante o corpo docente e os familiares, reduzindo resistências e favorecendo a execução do projeto político-pedagógico. Além disso, a articulação entre a prática cotidiana e os conceitos de autonomia permitiu validar que a escola

exerce uma soberania relativa capaz de responder de forma ágil e eficaz às demandas locais.

Em resposta à pergunta fundamental deste estudo, conclui-se que os mecanismos legislativos amapaenses contribuem decisivamente para a consolidação da autonomia pedagógica e administrativa quando são apropriados de forma crítica pelos sujeitos. O voto direto a cada três anos e a transparência nas informações tornam-se ferramentas de resistência contra o autoritarismo e a tecnocracia, garantindo que o controle social seja uma prática real. A participação coletiva na tomada de decisões emerge, portanto, como o principal motor para a construção de uma escola governante, onde a democracia deixa de ser um mero rito processual para se tornar a base da identidade organizacional.

No tocante às limitações desta pesquisa, reconhece-se que a abordagem estritamente qualitativa e de revisão bibliográfica, embora densa e profunda, poderia ser enriquecida com dados estatísticos sobre o impacto da gestão nos indicadores de aprendizagem. Outra limitação reside na natureza situada do estudo, focado na realidade de uma única instituição estadual, o que pode não refletir as disparidades presentes em outras unidades do interior do estado onde o acesso às tecnologias de informação e à formação continuada para conselheiros pode ser mais restrito.

Para trabalhos futuros, pode-se realizar estudos comparativos entre escolas estaduais que adotam o modelo eleitoral direto e aquelas que ainda operam sob indicações políticas, visando mensurar o impacto da legitimidade democrática no clima escolar e na evasão discente. É recomendável, ainda, pesquisas que explorem o uso de ferramentas digitais para ampliar a participação de pais e alunos residentes em áreas de difícil acesso. A continuidade desse debate é fundamental para garantir que a gestão democrática no Amapá se fortaleça como um fim educacional inalienável, assegurando a formação de cidadãos aptos ao exercício pleno da vida democrática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Rubens de Araujo; SCHUNK, Luciana; D'ANGELO, Márcia Juliana. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 40, e41837, 2024. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0102-469841837. Acesso em: 10 mar. 2026.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. Educação & Sociedade, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011. Disponível em: http://www.cedes.unicamp.br. Acesso em: 10 mar. 2026.

CHAGAS, Julia Chamusca; PEDROZA, Regina Lúcia Sucupira. Psicologia escolar e gestão democrática: atuação em escolas públicas de Educação Infantil. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 35-43, jan./jun. 2013.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestionária? Educação & Sociedade, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014.

MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1175-1194, out./dez. 2012. Disponível em: http://www.cedes.unicamp.br. Acesso em: 10 mar. 2026.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. Revista Ensaio, Belo Horizonte, v. 14, n. 02, p. 171-183, ago./nov. 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, e51123, 2025. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0102-469851123. Acesso em: 10 mar. 2026.