



**Plano de gestão democrática para a Escola Professora Graça Maranhão:
fundamentos, diagnóstico e ações estratégicas**

Democratic management plan for the Professora Graça Maranhão School: foundations, diagnosis,
and strategic actions

Antônia Lurdenilda Menezes de Sousa¹

Submetido: 21/01/2026 Aprovado: 24/03/2026 Publicação: 08 /04 /2026

RESUMO

A gestão democrática é um princípio legal no Brasil, mas sua efetivação permanece limitada em contextos escolares vulneráveis, especialmente na Amazônia. Este estudo objetiva analisar e propor um plano de gestão democrática para uma escola pública, articulando diagnóstico institucional e planejamento estratégico. Adota-se abordagem qualitativa, com estudo de caso, análise de conteúdo e triangulação de dados (documentos, observação e escuta da comunidade escolar). Os resultados evidenciam fragilidades nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e relacional, com destaque para centralização decisória e baixo desempenho educacional. Como resposta, propõe-se um modelo de gestão baseado na participação, no ciclo PDCA e em indicadores de monitoramento. Conclui-se que a gestão democrática requer articulação entre políticas públicas, cultura institucional e engajamento comunitário. O estudo contribui para as Ciências da Educação ao oferecer um modelo aplicável a contextos vulneráveis e reforça seu papel na promoção da equidade social.

Palavras-chave: Gestão democrática; Plano de gestão escolar; Escola pública amazônica; Participação comunitária; IDEB.

ABSTRACT

Democratic management is a legal principle in Brazil, but its implementation remains limited in vulnerable school contexts, especially in the Amazon region. This study aims to analyze and propose a democratic management plan for a public school, articulating institutional diagnosis and strategic planning. A qualitative approach is adopted, using a case study, content analysis, and data triangulation (documents, observation, and listening to the school community). The results reveal weaknesses in the political-institutional, pedagogical, administrative-financial, and relational dimensions, highlighting decision-making centralization and low educational performance. In response, a management model based on participation, the PDCA cycle, and monitoring indicators is proposed. It is concluded that democratic management requires articulation between public policies, institutional culture, and community engagement. The study contributes to the field of Educational Sciences by offering a model applicable to vulnerable contexts and reinforces its role in promoting social equity.

Keywords: Democratic management; School management plan; Amazonian public school; Community participation; IDEB.

¹ Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental, UTIC. Professora da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, SEDUC/AM, Brasil. ✉ antoniaturdenildamenezes@gmail.com

1. Introdução

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu Art. 206, inciso VI, a gestão democrática como princípio do ensino público no Brasil, posteriormente reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996 (Arts. 3º, 14 e 56). Apesar desse marco normativo consolidado, persiste uma distância significativa entre o princípio legal e sua materialização nas práticas escolares, sobretudo em contextos periféricos e amazônicos, marcados por limitações estruturais e fragilidades institucionais.

A literatura educacional reconhece a gestão democrática não apenas como diretriz normativa, mas como fundamento pedagógico essencial para a qualidade da educação. A participação e a autonomia configuram dimensões intrínsecas ao ato educativo, influenciando positivamente os processos de ensino e aprendizagem (FREIRE, 1994; GADOTTI, 2011; LÜCK et al., 2002). No entanto, evidências empíricas indicam a persistência de práticas centralizadoras e burocráticas, nas quais a comunidade escolar ocupa papel secundário nos processos decisórios, restringindo a construção coletiva do projeto educativo.

Estudos recentes reforçam que a efetivação da gestão democrática depende da superação do plano discursivo e de sua incorporação nas práticas cotidianas das instituições escolares. Nesse sentido, o papel do gestor escolar desloca-se de uma função hierárquica para uma atuação articuladora e mediadora dos processos participativos (OLIVEIRA, 2017; ALMEIDA, 2022). Experiências em contextos brasileiros, como as analisadas por Maciel et al. (2025) e Vieira et al. (2019), evidenciam tanto o potencial transformador da gestão participativa quanto os desafios estruturais e culturais que limitam sua implementação.

No âmbito das políticas públicas locais, a regulamentação dos processos de seleção de gestores escolares, como o Decreto Municipal nº 3.348/2023 e o Edital nº 002/2025 – SEMED/PF, sinaliza avanços institucionais na direção da gestão democrática. Contudo, tais instrumentos normativos não garantem, por si só, a transformação das práticas escolares, exigindo a articulação com diagnósticos situados e estratégias operacionais consistentes.

Nesse contexto, a Escola Municipal Professora Graça Maranhão, localizada na Vila de Balbina (Presidente Figueiredo-AM), apresenta um conjunto de fragilidades que evidenciam esse descompasso entre norma e prática. Os indicadores educacionais revelam desempenho inferior às metas municipais (IDEB 2023 de 4,4 nos anos iniciais e 5,2 nos anos finais, frente à meta de 6,0), associados a problemas estruturais, insegurança alimentar que atinge cerca de 30% das crianças, ausência de participação efetiva da comunidade e centralização da gestão. Tais elementos configuram um cenário complexo, no qual as dimensões pedagógica, político-institucional,

administrativo-financeira e relacional se articulam de forma crítica.

Diante dessa realidade, emerge o seguinte problema de pesquisa: como construir um plano de gestão democrática, viável e participativo, capaz de responder às fragilidades diagnosticadas em uma escola pública amazônica e contribuir para a melhoria de seus indicadores educacionais? Para responder a essa questão, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar e analisar uma proposta de plano de gestão democrática para a Escola Municipal Professora Graça Maranhão, fundamentada na legislação educacional e na pedagogia crítica, articulando diagnóstico institucional, ações estratégicas e mecanismos de monitoramento baseados no ciclo PDCA.

Especificamente, busca-se: (a) analisar as fragilidades das quatro dimensões da gestão escolar; (b) descrever as metas e ações propostas; e (c) discutir o potencial do plano como instrumento de transição de um modelo de gestão centralizado para uma gestão participativa. O estudo fundamenta-se em um processo de escuta e diálogo com a comunidade escolar, envolvendo professores, estudantes, funcionários e representantes de pais, cujas contribuições orientaram a construção do diagnóstico e das estratégias apresentadas.

Ao assumir a gestão democrática como prática social e não apenas como prescrição normativa, este trabalho propõe um modelo analítico-operacional que articula participação, planejamento estratégico e avaliação contínua. Assim, pretende-se contribuir não apenas para a realidade da escola em análise, mas também para o debate mais amplo sobre a viabilidade de modelos de gestão democrática em contextos educacionais marcados por vulnerabilidade social e desafios estruturais.

2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso único (YIN, 2015), centrada na Escola Municipal Professora Graça Maranhão, com o objetivo de elaborar e analisar um plano de gestão democrática para o biênio 2026-2027. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e março de 2026 e envolveu três procedimentos complementares:

a) *Análise documental*: examinaram-se atas do Conselho Escolar (2023-2025), o Projeto Político-Pedagógico vigente, resultados do IDEB 2023, dados do Censo Escolar 2025 e o Edital nº 002/2025 – SEMED/PF.

b) *Observação institucional e escuta ativa*: registraram-se, em diários de campo, as rotinas de gestão, reuniões e a relação com a comunidade. Realizaram-se círculos de diálogo com 22 participantes intencionalmente selecionados: 4 professores, 8 alunos, 4 líderes comunitários, 4 moradores da Vila de Balbina e 2 membros do Grupo Gestor de Educação Intercultural Crítica

(GGEIC).

c) *Diagnóstico participativo*: as informações coletadas foram sistematizadas em quatro dimensões (político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoal-relacional) e validadas em assembleia escolar. A partir desse diagnóstico, aplicou-se a ferramenta 5W2H na etapa de planejamento (Plano) do ciclo PDCA para detalhar as ações estratégicas.

A pesquisa respeitou os princípios éticos da Resolução CNS nº 510/2016, garantindo anonimato e consentimento livre dos participantes. Os dados foram analisados por análise temática de conteúdo (BARDIN, 2011), gerando as categorias apresentadas nas seções de diagnóstico e plano de ação.

3. O lugar da memória: contexto histórico e territorial da escola

A Escola Municipal Professora Graça Maranhão está localizada na Vila de Balbina, distrito rural de Presidente Figueiredo (AM), às margens do rio Uatumã. A vila surgiu na década de 1980 com a construção da Usina Hidrelétrica de Balbina (Eletronorte), empreendimento que provocou um dos maiores alagamentos artificiais do país e transformou radicalmente a paisagem e a vida das populações locais (SOUSA et al., 2020).

O território, tradicionalmente habitado pelo povo indígena Waimiri-Atroari, foi palco de um dos mais violentos processos de deslocamento compulsório da Amazônia. Estima-se que cerca de um terço dessa etnia foi forçado a abandonar suas terras em decorrência da inundação provocada pelo fechamento das comportas da usina. No imaginário popular da Vila de Balbina, as frequentes desavenças locais são interpretadas como reflexos simbólicos das vidas indígenas ceifadas durante a construção do empreendimento (SOUSA, 2009).

Apesar dessa origem traumática, a comunidade consolidou-se em torno da importância da educação escolar para as novas gerações. Foi nesse contexto que, no final da década de 1980, a Eletronorte implantou o Colégio Pitágoras de Balbina, construindo dependências de excelente qualidade para atender, simultaneamente, os filhos de funcionários da usina e os filhos de pescadores da região. Com a retirada do Colégio Pitágoras, o poder público municipal criou a Escola Municipal de Balbina, por meio do Decreto nº 681, de 2 de maio de 1991 (Presidente Figueiredo, 1991), garantindo a continuidade do atendimento educacional à comunidade.

Em 2021, por meio da Lei Municipal nº 899, de 27 de abril (Presidente Figueiredo, 2021), a escola recebeu a denominação atual em homenagem à Professora Graça Maranhão, educadora dedicada e moradora da vila, que por mais de três décadas atuou na alfabetização de crianças, tornando-se referência no município por seu método afetivo e compromisso com famílias vulneráveis (Câmara Municipal de Presidente Figueiredo, 2021). Apesar de questionamentos

pontuais sobre a ausência de consulta pública para a mudança de nome, a homenagem é amplamente reconhecida como justa, por honrar a memória institucional e a trajetória de todos os profissionais que construíram a educação local.

Atualmente, a escola funciona em regime de tempo integral, ofertando Educação Infantil, Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Em 2025, manteve 355 alunos matriculados, distribuídos em 21 turmas, com 39 professores e 46 funcionários. Os indicadores do mesmo ano apontam aprovação de 87%, reprovação de 0,85% e abandono de 2,25% (Escola Municipal Professora Graça Maranhão, 2025). A instituição busca equilibrar os desafios da decadência da usina e as limitações econômicas com a riqueza dos laços comunitários e a cultura ribeirinha. Como seu próprio nome sugere, a escola tem sido, ao longo dos anos, a “graça” da Vila de Balbina.

4. Diagnóstico crítico: as quatro dimensões da fragilidade gestora

Para fundamentar o plano de gestão democrática, realizou-se um diagnóstico participativo da Escola Municipal Professora Graça Maranhão, considerando quatro dimensões inter-relacionadas: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional. Os dados foram coletados por meio de observação institucional, análise documental (atas, PPP, resultados de avaliações) e escuta ativa de professores, funcionários, alunos e representantes de pais. A síntese crítica abaixo evidencia as principais fragilidades que o plano de gestão 2026-2027 pretende enfrentar.

4.1. Dimensão político-institucional: participação ausente

A interação entre a escola e a comunidade local é limitada. Pais e responsáveis comparecem, predominantemente, para entrega de boletins bimestrais ou para situações disciplinares, não para decisões coletivas ou planejamento compartilhado. O Conselho Escolar, embora formalmente constituído, atua de forma restrita, com predominância de funções deliberativas pontuais (sobretudo financeiras), sem exercer plenamente seu papel consultivo e fiscal. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) tem sido elaborado de forma centralizada, atribuído a um único profissional indicado pela gestão, em desconformidade com o inciso I do Art. 14 da LDB nº 9.394/1996. Além disso, não há articulação sistemática com CRAS, UBS, CCF ou a própria Secretaria Municipal de Educação (SEMED), limitando a integração de políticas públicas.

4.2. Dimensão pedagógica: aprendizagem em risco

A realidade socioeconômica da Vila de Balbina — declínio da Usina Hidrelétrica, desemprego e insegurança alimentar — impacta diretamente o processo educativo. Dados do Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional indicam que cerca de 30% das crianças da localidade encontram-se em insegurança alimentar, comprometendo seu desenvolvimento físico, cognitivo e social. Esse contexto reflete-se em desmotivação, apatia e dificuldades de aprendizagem. Os indicadores oficiais são alarmantes: o IDEB de 2023 foi de 4,4 nos anos iniciais e 5,2 nos finais, abaixo das metas municipais (6,0 para ambas as etapas, conforme Lei Municipal nº 914/2021) e da média nacional. A escola dispõe de Sala de Recursos Multifuncionais (AEE), mas com carência de materiais específicos e necessidade de formação continuada. A Educação de Jovens e Adultos (EJA) tem número reduzido de matrículas por falta de divulgação e valorização. Iniciativas como o Programa Municipal “Kinja” e o Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens existem, mas carecem de articulação efetiva com a gestão escolar.

4.3. Dimensão administrativo-financeira: infraestrutura degradada

O planejamento administrativo-financeiro é centralizado, sem participação da comunidade escolar, comprometendo a transparência e a corresponsabilidade. A infraestrutura física, herdada do antigo Colégio Pitágoras, sofre por mais de trinta anos sem reformas significativas: rede elétrica e hidráulica desgastadas, forro e portas danificados, ginásio coberto inativo, cozinha sem exaustor, biblioteca funcionando como depósito de livros didáticos. Faltam equipamentos tecnológicos e conectividade de qualidade, o que amplia as desigualdades educacionais. A equipe multiprofissional é insuficiente — não há psicólogo, assistente social, educador físico ou profissionais de tecnologia lotados na escola.

4.4. Dimensão pessoal e relacional: verticalização e desmotivação

O modelo de gestão vigente favorece relações interpessoais verticalizadas, comunicação unilateral e centralização das decisões. Esse contexto gera desmotivação, passividade e baixa valorização dos profissionais, resultando em um clima organizacional pouco colaborativo. A relação da escola com as famílias restringe-se, majoritariamente, a momentos de cobrança e encaminhamentos pontuais, sem a construção de projetos comuns ou espaços permanentes de diálogo. Essa fragilidade relacional dificulta a criação de vínculos de confiança e o fortalecimento

de uma comunidade escolar integrada e comprometida com o processo educativo.

Em suma, as quatro dimensões analisadas revelam uma escola marcada por gestão centralizada, participação comunitária incipiente, resultados de aprendizagem muito aquém das metas, infraestrutura degradada e clima organizacional desfavorável (Figura 1).

Figura 1. Resumo do diagnóstico das quatro dimensões analisadas.



Fonte: o autor, 2026.

Essas fragilidades não são meramente operacionais; elas expressam a ausência histórica de uma cultura democrática e de políticas públicas efetivas para a educação na Amazônia rural. O plano de gestão aqui proposto, portanto, não parte do zero, mas de um diagnóstico rigoroso que aponta as urgências e direciona as ações estratégicas apresentadas na seção seguinte.

5. Plano de gestão democrática

O objetivo geral do plano é construir uma gestão, essencialmente, democrática junto com a comunidade “Escola Municipal Professora Graça Maranhão”. Um projeto pedagógico que oportunize a escola a refletir sobre a condição atual de inconsistência de uma pedagogia, que ainda mantém resquícios de uma pedagogia tradicional, caracterizada pela centralidade e negação do diálogo. Pedagogia que traz consigo métodos e técnicas arcaicos, descartados pela própria legislação educacional brasileira que, atualmente, segue tendência dos países do Sul Global,

orientados por instituições internacionais como UNESCO e UNICEF.

Ao construir, junto com a comunidade escolar, a gestão democrática na escola, conseqüentemente, melhorar-se-á a qualidade do ensino e da aprendizagem. Dados do IDEB da escola, 2023, anos iniciais do Ensino Fundamental, apontam para uma Média baixa de desenvolvimento da educação:

Anos Iniciais: Aprendizado 5,04 Fluxo 0,88 = IDEB 4,4

Anos Finais: Aprendizado 5,64 Fluxo 0,93 = IDEB 5,2

A Lei Municipal nº 914 de 14 de julho de 2021, que trata de alterações na Lei 737 de 17 de julho de 2015, Plano Municipal de Educação de Presidente Figueiredo-AM, fez as devidas alterações para ficar em consonância com o Plano Nacional de Educação, que estabeleceu metas de médias até 2024 de 6,0 para os anos iniciais e finais. Plano Municipal de Educação:

Anos Iniciais: 6,0

Anos Finais: 6,0

Portanto, o resultado mais abrangente que este Plano de Gestão pensa alcançar, ao término do período 2026-2027, é uma gestão democrática na escola e médias do IDEB compatíveis com as médias do Plano Municipal de Educação de Presidente Figueiredo-AM.

1. Dimensão Político-Institucional	
Metas	Ações
Meta 1: Construir, coletivamente, uma gestão democrática até o final deste Plano de Gestão.	1.1. Organizar assembleias gerais bimestrais e criar canais permanentes de comunicação com a comunidade escolar.
	1.2. Realizar a primeira assembleia para apresentar o Plano de Gestão e fazer as adequações necessárias.
	1.3 Organizar pautas elaboradas coletivamente (Plano, PPP, finanças, projetos).
	1.4 Criar grupos de WhatsApp por segmento (pais, professores, funcionários) e mural físico para divulgação.
	1.5 Registrar todas as decisões em atas e disponibilizá-las à comunidade.
	Fundamentação: a gestão atual é centralizada e não democrática; a participação é princípio constitucional (CF, art. 206) e fator de melhoria da qualidade do ensino.
	Data: primeira assembleia: abril/2026. Assembleias bimestrais: a partir de junho/2026. Canais de comunicação implantados até o final do período deste Plano.
	Responsável: gestora (coordenação), coordenadores pedagógicos, secretaria escolar, funcionários, (apoio).
Meta 2: Integrar comunidade escolar com pais e responsáveis de alunos (as) durante todo o processo da gestão democrática.	2.1. Criar o "Programa de Integração Família-Escola" com atividades compartilhadas durante todo o processo de desenvolvimento deste Plano.
	2.2. Realizar reuniões de pais em horários, em que os pais trabalhadores tenham oportunidade de participar.
	2.3. Promover "Dias do Encontro da Família" com oficinas,

	<p>palestras e apresentações culturais.</p> <p>2.4. Criar o atendimento "Plantão Multiprofissional" bimestral para atendimento com aluno (a) e família.</p> <p>2.5. Utilizar aplicativos de mensagens para lembrar eventos e compartilhar avanços dos alunos.</p> <p>Fundamentação: os pais só comparecem à escola para receber boletins ou em situações de indisciplina; a parceria é essencial para o sucesso escolar.</p> <p>Data: primeira reunião “Encontro da Família” com comunidade escolar, independente da entrega de resultados dos bimestres: maio/2026, agosto/2026, novembro/2026. Plantão Multiprofissional: após cada fechamento bimestral e sempre que a comunidade escolar necessitar.</p> <p>Responsável: Gestora, Coordenadores Pedagógicos, Professores, apoio da Secretaria Municipal de Educação, SEMED.</p>
<p>Meta 3: Organizar o Conselho Escolar para cumprir com os seus papéis consultivo, deliberativo e fiscal durante a gestão democrática.</p>	<p>3.1. Conceber o Conselho Escolar como órgão colegiado máximo na escola, garantindo representatividade e formação para seus membros.</p> <p>3.2. Quando da nova eleição para o Conselho Escolar, incentivar a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e comunidade externa.</p> <p>3.3 Promover uma formação inicial para o Conselho Escolar sobre as funções consultiva, deliberativa e fiscal, com base na legislação federal (Art. 14 da LDB nº 9.394/1996 e Lei 14.644/2023 que alterou a LDB).</p> <p>3.4 Estabelecer calendário de reuniões do Conselho Escolar bimestrais e quando se fizer necessário.</p> <p>3.5. Incluir o Conselho Escolar na análise do PPP, nas resoluções de questões administrativas e pedagógicas.</p> <p>Fundamentação: Os membros do Conselho Escolar, atual, atua apenas de forma deliberativa em questões financeiras. Sem, contudo, participar junto ao presidente (gestor) do Conselho, das discussões das questões administrativas e pedagógicas.</p> <p>Data: eleição para o Conselho Escolar prevista para o segundo semestre do ano de 2026 (três anos) se não houver prorrogação do mandato.</p> <p>Responsável: Comissão Eleitoral de composição paritária com membros que compõem a comunidade escolar. Escolhido em Assembleia convocada pelo Conselho Escolar.</p>
<p>Meta 4: Incentivar a participação dos professores, funcionários, representantes de alunos, pais e representantes da comunidade local no Projeto Político Pedagógico, PPP.</p>	<p>Elaborar o PPP da escola de forma democrática, com participação ativa dos professores, funcionários, representantes de alunos, pais ou responsáveis e representantes da comunidade local.</p> <p>4.1. Formar uma comissão coordenadora com representantes dos professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local para organização de oficinas temáticas PPP.</p> <p>4.2. Realizar um diagnóstico participativo da comunidade escolar interna e externa (questionários, grupos focais).</p> <p>4.3. Promover oficinas por área (Plano de Gestão Democrática, PPP, Conselho Escolar, Avaliação).</p> <p>4.4. Sistematizar as contribuições das comunidades interna e externa sobre o PPP e apresentar versões preliminares para validação</p>

	coletiva.	
	4.5. Aprovar o documento final, PPP, pela comunidade escolar interna e externa, posteriormente chancelado pelo Conselho Escolar. Ressaltando que é documento flexível com possíveis adequações ao longo do ano.	
	Fundamentação: atualmente o PPP é elaborado individualmente por um pedagogo ou professor contrariando a LDB nº 9394/1996 e a gestão democrática do ensino público.	
	Data: comissão formada: abril/2026. Diagnóstico: maio/2026. Oficinas: junho a agosto/2026. Validação: setembro/2026. Aprovação: outubro/2026.	
	Responsável: gestora, coordenadores pedagógicos, comissão coordenadora. Apoio da equipe da SEMED.	
Meta 5: Buscar, junto com a comunidade escolar, parceiros externos para o apoio à escola.	5.1. Mapear potenciais parceiros (instituições culturais, empresas, universidades, escolas estaduais) afim de compartilharem projetos e apoios.	
	5.2. Criar bancos de dados com instituições de educação, cultura, desporto e meio ambiente como: (Boi Bumbá Filho Da Mata, UEA, UFAM, SEDUC, IDAM, SEPROR, REBIO do Uatumã) e organizações sociais.	
	5.3. Elaborar projetos específicos (trazer a cultura local de danças e cânticos para a escola, participar de torneios e jogos na sede do município e em outros municípios, criar programas de visitas dos alunos às escolas estaduais, universidades e instituições de defesa do meio ambiente).	
	5.4. Agendar reuniões com representantes das instituições para apresentar as propostas.	
	5.5. Formalizar parcerias por meio de termos de cooperação.	
	Fundamentação: A escola não possui parcerias externas, o que limita a oferta de atividades compartilhadas com instituições locais.	
	Data: Mapeamento das instituições abril a maio/2026. Projetos com parcerias das instituições junho/2026 e durante toda a gestão democrática. Reuniões de avaliação do processo de parceria e do desenvolvimento dos projetos julho a setembro/2026. Parcerias formalizadas: até enquanto durar a gestão.	
	Responsáveis: Gestora, Conselho Escolar, comunidade escolar (professores, funcionários, pais). Apoio da SEMED (assessoria jurídica).	
	Meta 6: Organizar os trabalhos da gestão escolar de forma intersetorial com CRAS, UBS, CCF, procurando manter o diálogo constante com equipes SEMED (pedagógica e multiprofissional).	6.1. Estabelecer fluxos de comunicação e ações conjuntas com CRAS, UBS, CCF e equipes Multiprofissional da SEMED.
		6.2. Realizar reunião inicial com equipe SEMED para apresentar a realidade da escola. Reunir também CRAS, UBS e CCF para solicitar apoios.
6.3. Elaborar um plano de trabalho conjunto com SEMED, CRAS, UBS e CCF afim de realizar ações programadas (palestras, atendimentos, encaminhamentos).		
6.4. Criar um grupo de WhatsApp intersetorial para comunicação ágil.		
6.5. Escolher, em assembleia, um profissional da escola como ponto focal para cada parceria.		
6.6. Avaliar semestralmente os resultados das ações conjuntas.		

	<p>Fundamentação: a escola, atualmente, ignora o trabalho intersetorial, perdendo a oportunidade de atender necessidades dos alunos (educação, saúde, assistência social, família).</p> <p>Data: primeira reunião: maio/2026. Plano de trabalho: junho/2026. Ações iniciadas: junho/2026. Avaliações: dezembro/2026.</p> <p>Responsável: gestora escolar, coordenadores pedagógicos, professores, pais, Conselho Escolar, comunidade escolar.</p>
2. Dimensão Pedagógica	
<p>Meta 1: Contribuir para a redução do número de crianças em situação de insegurança alimentar identificadas, na Vila de Balbina, por meio de ações integradas durante a vigência deste Plano de gestão.</p>	1.1. Implementar programa de acolhimento às crianças pequenas com oferta de alimentação escolar adequada. Fazer levantamento, na escola, junto com equipe multiprofissional SEMED, das crianças que necessitam suplementar refeição.
	1.2. Verificar a possibilidade, junto a nutricionista SEMED, de oferecer uma merenda escolar com cardápio adequado às crianças que apresentam quadro de insegurança alimentar.
	1.3. Construir uma horta escolar pedagógica, com participação de alunos e comunidade local.
	1.4. Identificar famílias em vulnerabilidade e encaminhar ao CRAS para inclusão em programas (Bolsa Família, auxílios).
	4. Promover palestras sobre alimentação saudável.
	Fundamentação: 30% das crianças da Vila de Balbina apresentam insegurança alimentar, o que compromete o aprendizado e o seu desenvolvimento.
	Data: Reunir com pais e familiares de alunos em situação de insegurança alimentar junho/2026. Acompanhar aprendizagem desses alunos. Com apoio técnico do IDAM Balbina, construir horta escolar julho/2026. Avaliações bimestrais dessas atividades.
<p>Meta 2: Ampliar a participação das famílias na Educação Infantil, de maneira a atingir interação adequada em reuniões e eventos até o final do período deste Plano 2026-2027.</p>	Responsável: gestora, coordenadores pedagógicos, professores dos anos iniciais e anos finais do ensino fundamental, agentes de merenda.
	2.1. Criar o "Projeto Família na Escola" com atividades culturais e lúdicas. Organizando oficinas e momentos de convivência.
	2.2. Realizar reuniões de pais em dias e horários alternativos (noite a partir das dezenove horas ou nos sábados).
	2.3. Oferecer oficinas temáticas (leitura, redações, desenhos, jogos pedagógicos) conduzidas por professores e pais ou responsáveis.
	2.4. Criar um "Momento Cívico no mês" com solenidade cívica, apresentações culturais e confraternização.
	2.5. Utilizar bilhetes, WhatsApp e contato telefônico para lembrar as datas comemorativas do bimestre.
	Fundamentação: muitas famílias não compreendem a importância da Educação Infantil; a interação família-escola é essencial para o desenvolvimento infantil.
Data: Reunião pedagógica com os pais ou responsável ao final de cada bimestre letivo e quando se fizer necessário.	
<p>Meta 3: Melhorar o atendimento educacional especializado (AEE),</p>	Responsável: professores da Educação Infantil, coordenador pedagógico, gestora, monitores.
	3.1. Levantar necessidades de recursos pedagógicos e tecnológicos para a Sala de Recursos Multifuncionais e planejar formações específicas.

adquirindo novos materiais e promovendo formação continuada para os professores da SRM até 2026.	3.2. Realizar levantamento e relatório com os professores do AEE sobre materiais necessários.
	3.3. Solicitar à SEMED a aquisição de materiais (jogos adaptados, softwares, mobiliário).
	3.4. Buscar parcerias com universidades para cursos de extensão.
	3.5. Incluir no calendário de formação continuada da escola encontros bimestrais sobre inclusão.
	Fundamentação: a SRM possui recursos insuficientes e os professores necessitam de atualização para atender alunos com deficiência, TEA e altas habilidades.
	Data: levantamento e relatório: abril/2026. Solicitações: maio/2026. Formações: a partir de maio/2026.
	Responsável: professores do AEE, coordenador pedagógico, gestora. Apoio da equipe de educação Multiprofissional da SEMED.
Meta 4: Aumentar o número de alunos matriculados na EJA ainda em 2026, por meio de ampla divulgação (mídia, carro de som nas ruas) de maneira que não fique nenhum jovem fora da escola na Vila de Balbina.	4.1. Desenvolver a campanha "EJA: nunca é tarde para aprender" com carro de som nas ruas, visitas domiciliares, redes sociais, grupos de WhatsApp.
	4.2. Realizar busca ativa em parceria com agentes de saúde e CRAS.
	4.3. Divulgar, amplamente, no grupo de WhatsApp de moradores da Vila "Tudo Tem", redes sociais.
	4.4. Adaptar o currículo para temas relevantes aos jovens e adultos (empreendedorismo, saúde, direitos).
	4.5. Trabalhar na EJA com pedagogia humana e currículo voltado para o trabalho. Acolhimento afetivo e flexibilidade de horários.
	Fundamentação: há poucas matrículas na EJA devido à falta de divulgação e ao desconhecimento da comunidade sobre a modalidade de ensino.
	Data: planejamento da campanha: abril/2026. Ações de divulgação: abril/2026 (matrícula EJA até abril).
Meta 5: Trabalhar para elevar a Média do IDEB dos anos iniciais para 6,0 e dos anos finais para 6,0 conforme legislação municipal (Lei Municipal nº 914 de 14 de julho de 2021).	Responsável: coordenador da EJA, professores, agente de portaria, apoio do CRAS.
	5.1. Implementar o Programas de Recomposição das Aprendizagens com foco em Língua Portuguesa e Matemática, alinhado ao Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens.
	5.2. Utilizar os resultados do CAEd e SAEB para identificar habilidades críticas.
	5.3. Ofertar aulas de reforço para alunos dos anos iniciais de língua Portuguesa e Matemática no contraturno.
	5.4. Formar professores para o trabalho de alfabetização no 1º e 2º anos do ensino fundamental
	5.5. Monitorar o trabalho docente por meio do acompanhamento pedagógico individualizado e verificar as aprendizagens através de simulados.
	5.6. Compartilhar com as famílias o acompanhamento do ensino e da aprendizagem.
	Fundamentação: o último IDEB da escola, ano 2023, está abaixo das metas municipais e nacionais. (Anos iniciais 4,4 e anos finais 5,2). A pandemia da covid-19 agravou as defasagens na aprendizagem.
	Data: diagnóstico das defasagens: abril/2026. Início do reforço: maio/2024. Simulados: junho, setembro, dezembro/2026.

	<p>Replanejamento anual.</p> <p>Responsável: gestor, coordenador pedagógico, professores de Língua Portuguesa e Matemática. Apoio SEMED.</p>
3. Dimensão Administrativo-Financeira	
<p>Meta 1: Elaborar e executar o planejamento financeiro com participação do Conselho Escolar e de toda comunidade escolar. Apresentando, sempre, prestações de contas com transparência a cada semestre.</p>	1.1. Com participação dos membros do Conselho Escolar, que são representantes dos segmentos da comunidade escolar, definir prioridades e executar ações com transparência.
	1.2. Instituir uma comissão para além do Conselho Escolar, que tenha disponibilidade de acompanhar as compras na capital Manaus.
	1.3. Realizar reunião no início de cada semestre para discutir as necessidades da aquisição de materiais (com base no PPP e levantamento prévio).
	1.4. Acompanhar a execução orçamentária (PDDE, PNAE, PNATE, recursos próprios).
	1.5. Publicar no mural da escola e em assembleia toda a prestação de contas.
	Fundamentação: a gestão atual não reúne com a comunidade escolar, de maneira democrática, para compartilhar decisões sobre aplicação dos recursos financeiros. A transparência é princípio da gestão democrática.
	Data: comissão formada: abril/2026. Reuniões semestrais: fevereiro e agosto. Prestação de contas: sempre que houver movimentação financeira.
	Responsável: gestora, que é presidente nata do Conselho Escolar, tesoureiro (a) e demais membros do Conselho e da Comissão, comunidade escolar.
<p>Meta 2: Solicitar, através da SEMED, levantamento técnico das necessidades de reformas na parte elétrica, hidráulica e física da escola. Com vistas à execução de projetos de melhoria dessas instalações.</p>	2.1 Encaminhar, através da SEMED, o levantamento das prioridades de reformas para que a escola possa funcionar de forma satisfatória.
	2.2. Solicitar, através da SEMED, urgência numa reforma das instalações da cozinha.
	2.3 Priorizar as reformas, sempre em conjunto, com a comunidade escolar e mais especificamente com funcionários que atendem no setor.
	2.4 Incluir as demandas no Projeto Político Pedagógico da escola, PPP.
	2.5. Buscar parcerias com empresas atuantes do setor elétrico, na Vila de Balbina, para apoios de manutenção e eventuais consertos da parte elétrica da escola.
	Fundamentação: a infraestrutura da escola (área reservada às aulas de educação física, cozinha e rede elétrica), necessitando com urgência de reparos para garantir o bem-estar dos alunos e a qualidade do ensino.
	Data: levantamento técnico até junho/2026. Inclusão no PPP: junho/2026. Encaminhamentos das necessidades: contínuo.
	Responsável: gestora, Conselho Escolar, comunidade escolar e apoio SEMED. Articulação política: prefeitura.
<p>Meta 3: Equipar a biblioteca e torná-la um</p>	3.1. Organizar a biblioteca, adquirir novos livros e mobiliário, e criar projetos de incentivo à leitura.

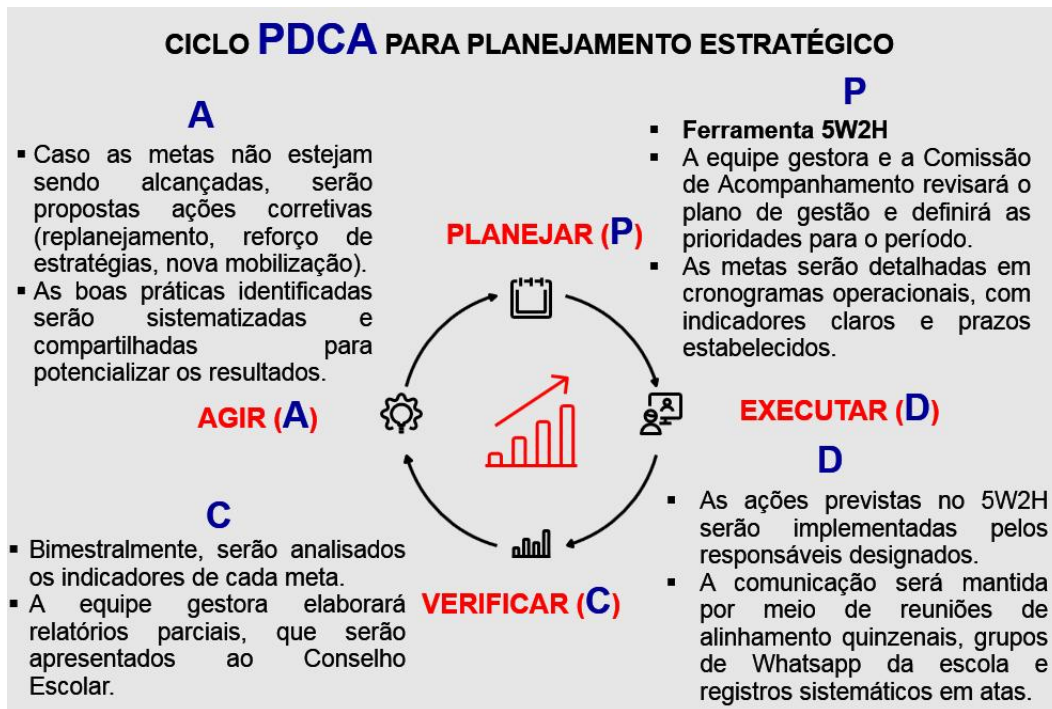
<p>espaço de leitura e pesquisa ativo até dezembro de 2026.</p>	3.2. Catalogar o acervo existente e descartar material obsoleto.
	3.3. Solicitar à SEMED livros de literatura infantojuvenil e paradidáticos.
	3.4. Adquirir estantes, mesas e cadeiras adequadas (com recursos do PDDE).
	3.5. Implantar os projetos "Cantinho da Leitura" e "Academia de Letras da Escola Municipal Profa. Graça Maranhão".
	3.6. Designar um responsável pela biblioteca para manter sempre em funcionamento (pode ser um professor readaptado ou estagiário).
	Fundamentação: atualmente a biblioteca funciona mais como depósito de livros didáticos; não atrai alunos nem apoia o currículo escolar.
	Data: catalogação: abril a junho/2026. Aquisição: segundo julho/2026. Projetos: início em julho/2026 (Cantinho da Leitura e Academia de Letras da Escola Municipal Profa. Graça Maranhão).
<p>Meta 4: Garantir infraestrutura tecnológica (internet e laboratório de informática) até dezembro/2026.</p>	Responsável: gestor, coordenador pedagógico, professores de Língua Portuguesa, funcionário da biblioteca e comunidade escolar.
	4.1. Viabilizar a conexão à internet de qualidade para os setores da escola e equipar um laboratório de informática aumentando o número computadores funcionais.
	4.2. Fazer funcionar o Programa Educação Conectada (MEC).
	4.3. Incluir no planejamento financeiro a aquisição de roteadores e pontos de acesso.
	4.4. Realizar compra de mais computadores com verbas do PDDE ou outros recursos e parcerias.
	4.5. Estabelecer parceria com empresas locais para manutenção de rede e computadores.
	Fundamentação: a falta de internet e equipamentos limita o uso de tecnologias educacionais e o acesso a recursos digitais.
Data: Funcionar programa digital MEC: junho/2026. Aquisição gradual: 2026-2027. Laboratório funcionando: primeiro semestre/2026.	
<p>Meta 5: Verificar junto à SEMED a possibilidade da lotação dos profissionais (psicólogo, assistente social) para compor a equipe multiprofissional na Escola Municipal Profa. Graça Maranhão.</p>	Responsável: gestora, Conselho Escolar, MEC, comunidade escolar, apoio da SEMED.
	5.1. Elaborar relatório com a demanda e justificativa técnica para a ampliação da equipe multiprofissional.
	5.2. Levantar dados (número de encaminhamentos, relatos de professores) que evidenciem a necessidade.
	5.3. Reunir com representantes da SEMED e apresentar o relatório.
	5.4. Manter articulação constante com a Secretaria Municipal de Educação.
	Fundamentação: a comunidade escolar necessita de apoio psicossocial para lidar com problemas emocionais, de aprendizagem e vulnerabilidade social.
	Data: Relatório: até julho/2026. Reunião: junho/2026. Acompanhamento da equipe Multiprofissional: permanente.
Responsável: gestora, coordenadores, Conselho Escolar.	

4. Dimensão Pessoal e Relacional	
Meta 1: Melhorar o clima organizacional por meio de ações de integração e valorização dos profissionais até 2026.	1.1. Instituir o momento com professores e funcionários “Café da Manhã Compartilhado”, reativar o projeto “Aniversariantes do mês” (autorizar e incentivar os “parabéns”, também, nas turmas para os alunos aniversariantes do mês); são momentos de acolhimento, comemorações e consolidação de uma “Cultura de Paz”.
	1.2. Realizar uma acolhida no início de cada semestre com eventos culturais.
	1.3. Promover encontros mensais para compartilhamento de práticas pedagógicas.
	1.4. Comemorar aniversários e datas significativas da comunidade escolar e Vila de Balbina.
	1.5. Criar um canal de escuta (caixa física e virtual) para sugestões e queixas, com retorno nas reuniões.
	Fundamentação: o diagnóstico apontou relações verticalizadas e desmotivação; um bom clima escolar impacta diretamente a aprendizagem.
	Data: acolhida: início dos semestres 2026-2027. Encontros mensais: a partir de maio/2026.
Responsável: gestora, coordenadores pedagógicos, comunidade escolar e comunidade local.	
Meta 2: Fortalecer a parceria com as famílias por meio de projetos integradores (cultura, esporte, meio ambiente) até dezembro de 2026.	2.1. Incentivar os jogos interclasse, organizar eventos para promover a cultura regional e nacional, promover uma feira de ciências.
	2.2. Retornar o (antigo) planejamento de um calendário anual de eventos da Escola Municipal Profa. Graça Maranhão com a participação da comunidade escolar.
	2.3. Realizar a tradicional “Festa Junina da Escola” convidando famílias e grupo de danças da comunidade local para apresentações na escola (danças, teatro, música, comidas típicas).
	2.4. Reativar o uso do ginásio coberto (logo após reforma parcial ou total) para torneios.
	2.5. Envolver comerciantes locais no apoio aos eventos.
	Fundamentação: a relação com as famílias é restrita a reuniões de boletim; a escola precisa ser um espaço de pertencimento e interação da comunidade escolar e comunidade local.
	Data: calendário elaborado: maio/2026. Primeiro evento: junho/2026. Demais: segundo semestre/2026.
Responsável: Professores de arte, educação física, coordenadores, gestora, apoio da comunidade.	

6. Monitoramento e avaliação do plano de gestão (ciclo PDCA)

Para garantir a efetividade do Plano de Gestão e o alcance das metas propostas para o ano 2026, adotar-se-á o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) como metodologia de monitoramento e avaliação contínua (Figura 2). O processo será conduzido de forma participativa, envolvendo a equipe gestora, coordenadores, Conselho Escolar e demais segmentos da comunidade escolar, conforme detalhado a seguir.

Figura 2. Ciclo PDCA para planejamento estratégico e garantir os resultados.



Fonte: o autor, 2026

Para garantir que as ações estratégicas propostas saiam do papel e sejam passíveis de monitoramento, adotou-se, na etapa de Planejamento (Plan) do ciclo PDCA, a ferramenta de gestão **5W2H**. Trata-se de um checklist detalhado que responde a sete perguntas essenciais: What? (O quê? — a ação a ser realizada), Why? (Por quê? — a justificativa ou problema a ser resolvido), Where? (Onde? — o local de execução), When? (Quando? — o prazo ou data), Who? (Quem? — os responsáveis), How? (Como? — a metodologia ou os passos), e How much? (Quanto custa? — os recursos financeiros estimados). Essa sistemática assegura que nenhum aspecto relevante da implementação seja negligenciado, além de facilitar a comunicação entre os membros da comunidade escolar e o posterior monitoramento (Check e Act). A seguir, exemplifica-se a aplicação do 5W2H para um dos problemas críticos identificados no diagnóstico da dimensão pedagógica.

6.1. Cronograma de avaliação (2026-2027)

O cronograma abaixo estabelece os marcos formais de avaliação e prestação de contas à comunidade escolar e à SEMED, assegurando a transparência e a participação ao longo de toda a vigência do plano.

Período	Atividade	Responsáveis	Resultado/ Registro
Abril/ 2026	Posse e apresentação do Plano de Gestão.	Equipe gestora, coordenadores, professores, funcionários.	Plano de gestão, cronogramas, Ata de reunião.
Abril/ 2026	Assembleia Geral para adequação do Plano de Gestão e iniciar a construção coletiva do PPP.	Gestora, Conselho Escolar, comunidade Escolar.	Ata da assembleia, comissão formada para o PPP.
Abril/ 2026	Preparação dos alunos para Ciclo 1/2026 CAEd. Programa Nacional Criança Alfabetizada.	Coordenadores, professores regentes e alunos.	Subsídios para tomada de decisões pedagógicas.
Maió/ 2026	1ª Reunião Ordinária do Conselho Escolar. Conhecimento das atividades do Conselho realizadas anterior a gestão democrática.	Gestora, Conselho Escolar.	Ata, pauta de revisão de atividades.
Maió/Junho/ 2026	Preparação dos alunos para Ciclo 2/2026 CAEd. Programa Nacional Criança Alfabetizada.	Coordenadores, professores regentes, alunos.	Subsídios para tomada de decisões pedagógicas.
Junho/ 2026	2ª Reunião Ordinária do Conselho Escolar: Monitoramento das metas do 1º semestre.	Gestora, Conselho Escolar.	Ata, pauta metas 1º semestre alcançadas.
Junho/ 2026	Reuniões iniciais com CRAS, UBS, CCF para ações intersetoriais.	Gestora, coordenadores, representantes das instituições.	Plano de trabalho conjunto elaborado.
Julho/ 2026	1º Relatório Semestral de Monitoramento: Análise dos indicadores parciais (abril a junho).	Equipe gestora, coordenadores.	Relatório impresso/digital; apresentação à comunidade escolar.
Agosto/ 2026	Assembleia geral de Replanejamento para o 2º semestre com os ajustes (PPP).	Gestora, Conselho Escolar, toda comunidade escolar.	Programação, registros. Plano operacional ajustado.
Setembro/ 2026	Preparação dos alunos para Ciclo 3/2026 CAEd. Programa Nacional Criança Alfabetizada.	Coordenadores, professores regentes, alunos.	Subsídios para a tomada de decisões pedagógicas.

Setembro/ 2026	Formação com toda a comunidade escolar: "Participação e Corresponsabilidade".	Equipe gestora, professores, comunidade escolar.	Material de estudo.
Outubro/ 2026	Retomada das atividades de recomposição das aprendizagens com alunos (as) que não alcançarem bons resultados.	Coordenadores, professores, alunos (as) (anos iniciais).	Atividades escritas, leitura, avaliações.
Novembro/ 2026	3ª Reunião Ordinária do Conselho Escolar: Avaliação final do ano e preparação para prestação de contas.	Gestora, Conselho Escolar.	Ata, encaminhamentos para a prestação de contas.
Dezembro/ 2026	Avaliação Anual: Balanço dos resultados de 2026.	Equipe gestora, Conselho Escolar.	Relatório anual consolidado.
Fevereiro/ 2027	Acolhida para o ano letivo de 2027. Prestação de Contas Anual (recursos de 2026) em Assembleia Geral.	Gestora, Conselho Escolar, Comunidade Escolar.	Ata da assembleia, cópias da prestação de contas.
Março/ 2027	Avaliação do Plano de Gestão e continuação da construção do PPP. (2026-2027): Sistematização dos resultados e recomendações para a gestão subsequente. Encerramento do ciclo PDCA.	Equipe gestora, Conselho Escolar, comunidade escolar.	Relatório final da 1ª etapa de gestão, recomendações institucionais.

O ciclo PDCA será encerrado ao final de março de 2027, com sistematização dos resultados e recomendações para a segunda etapa da gestão escolar democrática.

6.2. Indicadores de monitoramento por dimensão

Dimensão	Indicadores
1. Político-Institucional	1.1 Número de assembleias realizadas.
	1.2 Frequência de pais em reuniões.
	1.3 Atas do Conselho Escolar.
	1.4 Participação na elaboração do PPP.
	1.5 Parcerias firmadas.
	1.6 Taxas de aprovação, reprovação e abandono.
2. Pedagógica	2.1 Participação em programa de recomposição da aprendizagem.
	2.2 Número de matrículas na EJA.
	2.3 Frequência de alunos.
	2.4 Indicadores de alfabetização (CAEd).

3. Administrativo-Financeira	3.1 Execução orçamentária.
	3.2 Prestação de contas aprovada.
	3.3 Melhorias na infraestrutura realizadas.
	3.4 Aquisição de equipamentos sala de Recurso.
	3.5 Aquisição de materiais de expedientes.
4. Pessoal e Relacional	4.1 Clima organizacional (pesquisa anual).
	4.2 Participação em formações continuadas.
	4.3 Número de projetos integradores realizados.
	4.4 Satisfação das famílias (questionário).

6.3. Instrumentos de registro e comunicação

- **Livro Ata:** registro das reuniões da equipe gestora, do Conselho Escolar e das assembleias.
- **Relatórios Semestrais e Anuais:** documentos sistematizados com análise de indicadores, metas alcançadas e desafios.
- **Mural da Gestão:** espaço físico na escola para divulgação de informações, prazos e resultados.
- **Grupos de WhatsApp institucionais:** comunicação ágil com professores, funcionários, pais e representantes de alunos.
- **Prestação de Contas Anual:** apresentação pública em assembleia, com entrega de cópia física e digital à comunidade.

6.4. Garantia da participação social

O monitoramento não será um exercício meramente técnico, mas um processo democrático de avaliação coletiva. O Conselho Escolar terá acesso irrestrito aos relatórios e indicadores, podendo solicitar esclarecimentos e propor ajustes. As assembleias semestrais serão espaços privilegiados para que a comunidade conheça os resultados e contribua com sugestões para o replanejamento.

Dessa forma, o ciclo PDCA será efetivamente incorporado à rotina da gestão escolar, assegurando que o Plano de Gestão 2026-2027 não seja um documento estático, mas um instrumento vivo, permanentemente aperfeiçoado pela ação conjunta de todos os sujeitos que constroem o cotidiano da Escola Municipal Professora Graça Maranhão.

Os desafios identificados nesta pesquisa dialogam diretamente com as contribuições de Alves (2017), que já apontava as dificuldades e possibilidades da gestão participativa na escola pública, especialmente no que tange à formação continuada dos gestores e à efetiva participação dos segmentos escolares. Em consonância, Rocha et al. (2026) reforçam que os caminhos para a construção de escolas cidadãs e inclusivas passam necessariamente pelo fortalecimento dos conselhos escolares e pela transparência nos processos decisórios. Araújo; Gonçalves; Nascimento (2025), ao analisarem a gestão democrática e participativa na escola, acrescentam que a formação de uma cultura participativa é processo gradual que demanda tempo, investimento e, sobretudo, vontade política. Nesse sentido, ainda que persistam obstáculos —como a centralização de decisões e o baixo engajamento de alguns segmentos —, as experiências exitosas documentadas por Maciel et al. (2025) demonstram ser possível avançar na consolidação de práticas democráticas que qualifiquem o ensino e fortaleçam o senso de pertencimento comunitário. Portanto, reafirma-se a importância de políticas públicas que incentivem a autonomia escolar e a gestão participativa como caminho para a qualidade social da educação.

O presente Plano de Gestão Escolar, com vigência restrita ao ano letivo de 2026-2027 assume deliberadamente o caráter de um instrumento de reorganização institucional, reconstrução participativa e estabelecimento de bases estruturantes para o fortalecimento da gestão democrática na Escola Municipal Professora Graça Maranhão. Reconhece-se que a consolidação plena de transformações pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais demanda processos contínuos e de médio prazo; portanto, este plano não se propõe a esgotar tais desafios no período inicial de um ano. Seu foco reside na criação de condições objetivas — normativas, organizacionais, pedagógicas e documentais — que viabilizem a continuidade das ações, a institucionalização de práticas participativas e a qualificação dos processos decisórios. Como legado, o Plano de Gestão 2026-2027 deixa à comunidade escolar e à gestão subsequente um conjunto sistematizado de diagnósticos, metas, registros, instrumentos de monitoramento e aprendizagens institucionais, assegurando coerência, transparência e sustentabilidade às políticas e práticas educacionais da unidade de ensino.

7. Discussão

Os resultados deste estudo evidenciam que a implementação da gestão democrática em contextos escolares amazônicos não se limita à adoção de dispositivos normativos, mas requer a construção de condições institucionais, culturais e operacionais que viabilizem a participação efetiva da comunidade escolar. Nesse sentido, os achados confirmam a perspectiva de que a

gestão democrática constitui uma prática social complexa, cuja efetividade depende da articulação entre autonomia, participação e corresponsabilidade (FREIRE, 1994; GADOTTI, 2011; LÜCK et al., 2002).

Ao analisar o diagnóstico da Escola Municipal Professora Graça Maranhão, observa-se convergência com estudos que apontam a persistência de modelos de gestão centralizados nas escolas públicas brasileiras, mesmo após avanços legais. Alves (2017) já destacava que a gestão participativa enfrenta entraves relacionados à cultura organizacional e à formação dos gestores, o que se confirma no contexto investigado, marcado por baixa participação comunitária e concentração das decisões. De forma semelhante, Almeida (2022) e Oliveira (2017) ressaltam que a transição para modelos democráticos exige redefinição do papel do gestor escolar como mediador e articulador, e não apenas como executor de normas administrativas.

Os resultados também dialogam com pesquisas recentes que analisam experiências de gestão democrática em diferentes contextos educacionais. Maciel et al. (2025) demonstram que práticas participativas, quando efetivamente implementadas, contribuem para o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, embora enfrentem resistências estruturais. Vieira et al. (2019), por sua vez, enfatizam que a construção de uma escola inclusiva depende da ampliação dos espaços de participação para além dos mecanismos formais, o que reforça a relevância das estratégias propostas neste plano, como assembleias escolares, reconstrução coletiva do Projeto Político-Pedagógico e fortalecimento do Conselho Escolar.

No que se refere à dimensão pedagógica, os dados relativos ao IDEB e às condições de vulnerabilidade social indicam que a melhoria da aprendizagem não pode ser dissociada de fatores socioeconômicos, como a insegurança alimentar. Esse resultado corrobora a necessidade de abordagens intersetoriais na gestão escolar, articulando educação, saúde e assistência social, conforme defendido por políticas públicas contemporâneas e evidenciado nas ações propostas de integração com CRAS, UBS e demais instituições.

Além disso, a utilização do ciclo PDCA como ferramenta de monitoramento e avaliação contínua constitui um diferencial metodológico relevante, ao permitir a sistematização das ações e a retroalimentação do processo de gestão. Essa abordagem aproxima a gestão escolar de modelos de planejamento estratégico utilizados em outras áreas, contribuindo para a construção de uma cultura de avaliação permanente e tomada de decisão baseada em evidências.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso único (YIN, 2015), o que restringe a generalização estatística dos achados, ainda que permita inferências analíticas para contextos similares. Em segundo lugar, o diagnóstico baseou-se em um número reduzido de participantes (n=22), selecionados de forma intencional, o que pode introduzir

viéses relacionados à representatividade e à subjetividade das percepções coletadas. Adicionalmente, a análise dos dados, fundamentada na análise de conteúdo (BARDIN, 2011), não contou com validação interavaliador, o que pode limitar a confiabilidade das categorias construídas. Por fim, o plano de gestão proposto não foi implementado durante o período da pesquisa, impossibilitando sua avaliação empírica. Essas limitações indicam a necessidade de estudos futuros com abordagens longitudinais, ampliação amostral e uso combinado de métodos qualitativos e quantitativos, de modo a fortalecer a robustez das evidências sobre gestão democrática em contextos educacionais vulneráveis.

8. Considerações Finais

O presente estudo permitiu evidenciar que a gestão democrática, embora amplamente reconhecida como princípio legal e pedagógico no contexto educacional brasileiro, ainda enfrenta desafios significativos para sua efetivação em realidades escolares marcadas por vulnerabilidade social e limitações estruturais. O diagnóstico realizado revelou fragilidades nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional, destacando a centralização das decisões, a baixa participação comunitária, o desempenho educacional abaixo das metas e a precariedade da infraestrutura escolar.

Como resposta a esse cenário, o plano de gestão proposto apresenta-se como um instrumento estruturado e viável, ao articular ações estratégicas baseadas na participação coletiva, no planejamento sistemático e no monitoramento contínuo por meio do ciclo PDCA. Destaca-se, como principal contribuição, a proposição de um modelo analítico-operacional que integra diagnóstico participativo, definição de metas e avaliação permanente, com potencial de aplicação em contextos educacionais semelhantes.

Entretanto, os resultados devem ser interpretados à luz de suas limitações. A natureza qualitativa e localizada do estudo, centrada em uma única unidade escolar, restringe a generalização dos achados. Além disso, a ausência de implementação do plano durante o período investigado impede a verificação empírica de seus impactos sobre os indicadores educacionais e o clima organizacional. Tais limitações reforçam a necessidade de cautela na extrapolação dos resultados e indicam a importância de investigações complementares.

Apesar dessas restrições, o estudo oferece contribuições relevantes para o campo da gestão educacional, ao evidenciar que a transformação das práticas escolares depende da articulação entre políticas públicas, cultura institucional e participação comunitária. Como projeção, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a implementação do plano de gestão e avaliem seus efeitos ao longo do tempo, bem como a adaptação do modelo

proposto a outros contextos educacionais da Amazônia e de regiões com características semelhantes. Ademais, recomenda-se o fortalecimento de políticas públicas voltadas à formação de gestores e à institucionalização de práticas participativas, de modo a consolidar a gestão democrática como eixo estruturante da qualidade da educação pública.

Em síntese, a gestão democrática não se efetiva por imposição normativa, mas por meio de processos contínuos de construção coletiva, nos quais a escola se afirma como espaço de diálogo, participação e transformação social (FREIRE, 1994). Nesse sentido, o plano de gestão apresentado configura-se não como um ponto de chegada, mas como um ponto de partida para a consolidação de práticas educacionais mais inclusivas, participativas e socialmente referenciadas.

Referências

ALMEIDA, Gabriela Vieira de. Gestão escolar: democrática e participativa na prática. **Eventos Pedagógicos**, v. 13, n. 3, p. 481-491, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/rebs/article/download/10551/7307>. Acesso em: 15 fev. 2026.

ALVES, Márcia Galdino et al. **Gestão escolar: desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/20452/2/M%C3%A1rcia%20Galdino%20Alves.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026.

ARAÚJO, Adriele do Nascimento; GONÇALVES, Aline do Nascimento Araújo; NASCIMENTO, Lucas Rodrigues do. A gestão democrática e participativa na escola. **Essentia - Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA**, v. 26, 2025. Disponível em: <https://essentia.uvanet.br/index.php/ESSENTIA/article/view/534/426>. Acesso em: 15 fev. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 fev. 2026.

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

CÂMARA MUNICIPAL DE PRESIDENTE FIGUEIREDO. **Projeto de Lei nº 027/2021**: Dispõe sobre a denominação da Escola Municipal de Balbina para Escola Municipal Professora Graça Maranhão. Presidente Figueiredo, AM: Câmara Municipal, 2021.

ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA GRAÇA MARANHÃO. **Ata de Resultados Finais 2025**. Presidente Figueiredo, AM: Secretaria Municipal de Educação, 2025.

FREIRE, Paulo. **La naturaleza política de la educación**. Barcelona: Planeta-Agostini, 1994.
GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular**. En Conferência Nacional de Educação. 2014.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MACIEL, Norma de Lima Lira et al. A gestão escolar democrática e participativa no contexto do ensino integral nas escolas cidadãs da Paraíba: um estudo de casos múltiplos. **ARACÊ**, v. 7, n. 2, p. 9625-9646, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/3554/4558>. Acesso em: 15 fev. 2026.

OLIVEIRA, Edson Coelho de. **Gestão escolar: o papel do diretor na perspectiva de uma gestão participativa**. 2016. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstreams/8ee7bd3ecc3b-4cc4-bd5f-24ba404858b4/download>. Acesso em: 15 fev. 2026.

OLIVEIRA, Luiz Carlos Carvalho de. **As representações sociais de diretores escolares dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental sobre a formação de professores**. 2017. (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Piauí. Disponível em: <https://repositorio.ufpi.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/Projeto%20de%20Tese%20%C3%9Altima%20Vers%C3%A3o%201.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 fev. 2026.

PRESIDENTE FIGUEIREDO. Decreto nº 3.348, de 26 de setembro de 2023. Estabelece normas e procedimentos para o processo de seleção e designação de profissionais do quadro efetivo do magistério público municipal para exercício de gestor escolar. **Diário Oficial do Município, Presidente Figueiredo**, AM, 26 set. 2023.

PRESIDENTE FIGUEIREDO. Decreto nº 681, de 2 de maio de 1991. Cria a Escola Municipal de Balbina e dá outras providências. **Diário Oficial do Município, Presidente Figueiredo**, AM, 3 maio 1991.

PRESIDENTE FIGUEIREDO. Lei nº 899, de 27 de abril de 2021. Altera a denominação da Escola Municipal de Balbina para Escola Municipal Professora Graça Maranhão. **Diário Oficial do Município, Presidente Figueiredo**, AM, 28 abr. 2021.

PRESIDENTE FIGUEIREDO. Lei nº 914, de 14 de julho de 2021. Lei do Plano Municipal de Educação de Presidente Figueiredo. **Diário Oficial do Município, Presidente Figueiredo**, AM, 15 de julho de 2021.

PRESIDENTE FIGUEIREDO. Secretaria Municipal de Educação. **Edital nº 002/2025 – SEMED/PF: Processo Seletivo Simplificado Interno para a Função de Gestor/Diretor Escolar**. Presidente Figueiredo, AM: SEMED, 2025.

ROCHA, Luis Félix de Barros Vieira et al. Gestão escolar democrática e participativa: caminhos para a construção de escolas cidadãs e inclusivas. **Editora Impacto Científico**, v. 1, p. 1365-1379, 2026. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/editoraimpacto/article/download/11607/12986>. Acesso em: 15 fev. 2026.

SOUSA, A. L. M. . **Educação e trabalho como fatores de transformações políticas e sociais na sociedade Waimiri-Atroari entre 1970-2000.** (Tese de Mestrado em Ciências da Educação), Universidade Federal do Amazonas, 2009.

SOUSA, A. L., SOUSA, P., & SOUZA, T. Los pueblos indígenas Waimiri-Atroari y la expansión de grandes proyectos capitalistas en la Amazonía brasileña. Batey: **Revista Cubana de Antropología Sociocultural**, v.13, n. 3, p. 53-70, 2020. Disponível em: http://www.revista-batey.com/index.php/batey/article/viewFile/273/pdf_17. Acesso em: 15 fev. 2026.

VIEIRA, Fernanda Jardim et al. Gestão democrática e participativa: horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos. **Revista Didática Sistemica**, v. 21, n. 2, p. 83-94, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/redsis/article/download/8721/7610>. Acesso em: 15 fev. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.