

GESTÃO ESCOLAR NA AMAZÔNIA: PARTICIPAÇÃO, TERRITÓRIO E EQUIDADE NAS DECISÕES EDUCACIONAIS

SCHOOL MANAGEMENT IN THE AMAZON: PARTICIPATION, TERRITORY AND EQUITY IN EDUCATIONAL DECISION-MAKING

Rafael Turatti Siqueira

Secretaria de Estado da Educação de Rondônia (SEDUC-RO), Porto Velho, Rondônia, Brasil.

Recebido em: 19/08/2026 | Aprovado em: 23/08/2026 | Publicado em: 24/08/2026

Resumo: Este artigo discute a gestão escolar na Amazônia a partir das relações entre participação democrática, território e equidade. Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e natureza teórico-reflexiva, fundamentada na legislação educacional brasileira e em estudos sobre gestão democrática. Argumenta-se que administrar uma escola não se limita ao cumprimento de procedimentos burocráticos, pois as decisões precisam considerar as condições geográficas, culturais, sociais e institucionais de cada comunidade. O texto diferencia consulta, participação e deliberação, analisa o papel dos conselhos escolares e apresenta situações relacionadas a transporte, conectividade, calendário, infraestrutura e participação comunitária. Defende-se que a equidade exige respostas diferenciadas para garantir direitos educacionais comuns. Conclui-se que a gestão democrática se concretiza quando a comunidade dispõe de informação, representação, possibilidade de decisão e acompanhamento das ações escolares.

Palavras-chave: gestão escolar; Amazônia; participação; território; equidade.

Abstract: This article discusses school management in the Amazon through the relationships among democratic participation, territory, and equity. It consists of qualitative bibliographic and documentary research of a theoretical and reflective nature, grounded in Brazilian educational legislation and studies on democratic management. It argues that managing a school is not limited to bureaucratic procedures, since decisions must consider the geographical, cultural, social, and institutional conditions of each community. The article distinguishes consultation, participation, and deliberation, examines the role of school councils, and presents situations involving transportation, connectivity, calendars, infrastructure, and community participation. It maintains that equity requires differentiated responses to guarantee common educational rights. It concludes that democratic management becomes effective when the community has access to information, representation, decision-making opportunities, and mechanisms for monitoring school actions.

Keywords: school management; Amazon; participation; territory; equity.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar costuma ser associada a calendários, documentos, recursos financeiros, prestação de contas e organização de equipes. Essas tarefas são necessárias, mas não esgotam o sentido da gestão. Dirigir uma escola implica tomar decisões que afetam estudantes, profissionais, famílias e comunidades situadas em territórios concretos.

Na Amazônia, as decisões educacionais podem ser atravessadas por longas distâncias, transporte fluvial ou rodoviário, períodos de cheia e vazante, acesso irregular à internet, diversidade linguística e diferentes formas de organização comunitária. Essas condições não são detalhes administrativos. Elas influenciam frequência, permanência, planejamento, comunicação e acesso aos serviços educacionais.

A Constituição Federal estabelece a gestão democrática como princípio do ensino público. A LDB determina a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e das comunidades escolar e local nos conselhos escolares. A Lei nº 14.644/2023 reforçou a composição e o papel deliberativo desses colegiados. O Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei nº 15.388/2026, também relaciona participação, território, culturas locais e adaptação dos calendários às condições regionais.

O objetivo deste artigo é discutir princípios de gestão escolar democrática e territorialmente situada na Amazônia. Sustenta-se que participação não significa apenas ouvir a comunidade, e que equidade não consiste em oferecer respostas idênticas a escolas submetidas a condições profundamente diferentes.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e natureza teórico-reflexiva. A pesquisa bibliográfica reúne contribuições sobre gestão democrática, participação, autonomia escolar e projeto político-pedagógico.

A análise documental contempla a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; a Lei nº 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; a Lei nº 14.644/2023, que regulamentou aspectos relacionados aos conselhos escolares; e a Lei nº 15.388/2026, que instituiu o Plano Nacional de Educação para o decênio 2026–2036.

A interpretação foi organizada em quatro eixos: gestão democrática e participação; território e condições de funcionamento das escolas; equidade nas decisões educacionais; e instrumentos coletivos de planejamento e acompanhamento.

Por se tratar de estudo bibliográfico e documental, sem entrevistas, questionários ou utilização de dados pessoais, não houve participação direta de seres humanos. Consequentemente, não foi identificada necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa.

O texto não pretende representar todas as escolas amazônicas nem formular soluções universais. As situações apresentadas possuem caráter analítico e exemplificativo, devendo ser reinterpretadas conforme as redes, os municípios e as comunidades.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA CONSULTA À PARTICIPAÇÃO EFETIVA

A gestão democrática não se concretiza apenas pela existência de reuniões, eleições ou formulários. Uma comunidade pode ser frequentemente consultada sem participar efetivamente das decisões. Por isso, é necessário diferenciar informação, consulta, participação e deliberação.

A informação constitui o primeiro nível. A escola apresenta dados, regras, decisões e resultados à comunidade. Sem informação compreensível e acessível, não existe condição real de participação. A consulta ocorre quando estudantes, famílias ou profissionais manifestam opiniões sobre uma questão, mas a decisão pode continuar concentrada na direção ou em instâncias superiores.

A participação envolve presença contínua na formulação das propostas, no acompanhamento das ações e na avaliação dos resultados. Já a deliberação pressupõe poder institucional para decidir sobre matérias que pertencem à competência do colegiado.

A LDB estabelece a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e das comunidades escolar e local nos conselhos escolares. Após a alteração promovida pela Lei nº 14.644/2023, o Conselho Escolar passou a ser definido expressamente como órgão deliberativo, composto por representantes de diferentes segmentos.

A existência formal do conselho, contudo, não garante seu funcionamento democrático. São necessárias eleições transparentes, representação dos diferentes segmentos, acesso prévio às informações, reuniões em horários possíveis, registros das decisões, acompanhamento dos encaminhamentos, formação dos conselheiros e liberdade para apresentar divergências.

A participação também precisa alcançar os estudantes. Sua presença não deve ser simbólica, especialmente nas decisões relacionadas ao currículo, à convivência, aos projetos e aos espaços escolares. Escutar os estudantes significa reconhecer que eles conhecem dimensões da experiência escolar que nem sempre são percebidas pelos adultos.

4 TERRITÓRIO E CONDIÇÕES CONCRETAS DA GESTÃO ESCOLAR

O território não representa apenas a localização geográfica da escola. Ele reúne condições ambientais, redes de transporte, relações sociais, práticas culturais, atividades econômicas e formas comunitárias de organização. Essas dimensões interferem diretamente nas decisões administrativas e pedagógicas.

Em comunidades cujo deslocamento depende dos rios, mudanças no nível das águas podem alterar rotas, horários e condições de segurança. Nas escolas rurais, as distâncias e a qualidade das estradas podem afetar o transporte e o fornecimento de alimentação. Em áreas urbanas periféricas, violência, precariedade do transporte coletivo e desigualdade de acesso às tecnologias podem comprometer frequência e participação.

Essas situações não devem ser interpretadas como incapacidade das comunidades. Elas revelam condições estruturais que exigem planejamento e responsabilidade do poder público. A gestão escolar pode adaptar procedimentos e organizar respostas locais, mas não deve assumir isoladamente obrigações pertencentes aos sistemas de ensino.

O conhecimento do território precisa fazer parte do diagnóstico institucional, reunindo informações sobre deslocamento dos estudantes, períodos de maior dificuldade de acesso, disponibilidade de energia e conexão, línguas presentes, serviços públicos, atividades econômicas, organizações comunitárias e situações que afetam permanência e aprendizagem.

O diagnóstico não deve servir para classificar a comunidade apenas por suas carências. Também precisa identificar conhecimentos, redes de solidariedade, experiências e recursos territoriais que possam contribuir para o projeto educativo.

O Plano Nacional de Educação 2026–2036 prevê a adaptação do currículo e do calendário escolar às condições climáticas, à realidade e à identidade cultural da região, com participação da comunidade. Isso oferece fundamento normativo para políticas contextualizadas, desde que a adaptação não resulte em redução do direito à aprendizagem.

5 EQUIDADE NAS DECISÕES EDUCACIONAIS

Igualdade e equidade são princípios relacionados, mas não idênticos. A igualdade assegura direitos comuns; a equidade considera que diferentes condições podem exigir respostas diferenciadas para que esses direitos sejam efetivamente alcançados.

Distribuir o mesmo recurso tecnológico a todas as escolas pode parecer uma medida igualitária. Entretanto, seus resultados serão diferentes se algumas unidades não possuem conexão estável, energia contínua ou profissionais preparados para utilizar os equipamentos.

Na gestão escolar amazônica, a equidade pode envolver organização diferenciada do transporte, materiais em formatos impressos e digitais, calendários adequados às condições territoriais, estratégias para estudantes em áreas de difícil acesso, atendimento às necessidades linguísticas, formação específica, recursos adicionais para escolas isoladas e acessibilidade para estudantes com deficiência.

A adoção de medidas diferenciadas precisa ser transparente e fundamentada. A comunidade deve compreender quais critérios foram utilizados, quais grupos serão atendidos e como os resultados serão avaliados. Sem transparência, políticas de equidade podem ser interpretadas como favorecimento ou executadas de maneira arbitrária.

A equidade também impede que a responsabilidade pelas desigualdades recaia somente sobre estudantes e famílias. Faltas provocadas por falhas no transporte não podem ser analisadas da mesma forma que ausências voluntárias. A gestão precisa identificar causas e acionar as instâncias responsáveis pelas condições de acesso e permanência.

6 CONSELHO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA

O conselho escolar constitui um dos principais instrumentos da gestão democrática. Sua função não deve se limitar à assinatura de atas ou à confirmação de decisões tomadas previamente. Como órgão deliberativo, precisa participar de matérias compatíveis com suas atribuições e acompanhar os efeitos das decisões aprovadas.

A Lei nº 14.644/2023 incorporou à LDB a representação de professores, profissionais da gestão pedagógica, servidores administrativos, estudantes, pais ou responsáveis e membros da comunidade local. Essa composição procura assegurar que diferentes experiências escolares estejam presentes no processo decisório.

Para funcionar adequadamente, o conselho necessita de regimento conhecido, calendário regular, divulgação antecipada das pautas, acesso a informações administrativas e pedagógicas,

atas claras, acompanhamento das deliberações, formação para novos conselheiros e estratégias de participação presencial ou remota.

Nos territórios amazônicos, a organização das reuniões precisa considerar distâncias, transporte, jornada de trabalho, conectividade e períodos climáticos. Marcar encontros em horários incompatíveis e depois atribuir a ausência ao desinteresse da comunidade produz uma participação apenas formal.

Assembleias, reuniões por segmento, consultas e rodas de conversa podem alimentar o trabalho do conselho, mas não substituir sua responsabilidade deliberativa.

7 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO EXPRESSÃO DO TERRITÓRIO

O projeto político-pedagógico não deve ser tratado como documento produzido apenas para atender exigências administrativas. Ele registra escolhas, prioridades, princípios e compromissos construídos pela comunidade escolar.

Veiga (2002) compreende o projeto político-pedagógico como construção coletiva ligada à autonomia e à identidade da escola. Isso significa que sua elaboração precisa envolver análise da realidade, definição de objetivos e organização de ações capazes de responder aos problemas identificados.

Na Amazônia, o projeto pode contemplar características sociais, culturais e linguísticas da comunidade; condições de transporte e acesso; relação com rios, florestas, bairros e territórios; estratégias de permanência; educação das relações étnico-raciais; valorização de histórias locais; participação estudantil; protocolos para cheia, vazante ou isolamento; e formas de comunicação com famílias.

Contextualizar o projeto não significa diminuir expectativas de aprendizagem. Ao contrário, permite organizar meios mais adequados para assegurar os direitos educacionais. A adaptação precisa estar acompanhada de objetivos claros, recursos e avaliação.

O documento também deve permanecer aberto à revisão. Mudanças territoriais, ambientais, demográficas e institucionais podem alterar as necessidades da escola. Um projeto democrático não é uma fotografia permanente, mas uma referência coletiva atualizada à medida que a realidade se transforma.

8 DECISÕES EDUCACIONAIS EM CONTEXTOS AMAZÔNICOS

A gestão territorialmente situada pode ser observada em situações concretas. Quando atrasos e ausências estão relacionados ao transporte terrestre ou fluvial, a gestão deve registrar

ocorrências, ouvir estudantes e famílias, comunicar a rede e acompanhar as providências. Medidas pedagógicas de recuperação não substituem a correção do problema estrutural.

Alterações ambientais podem exigir reorganização de horários, rotas e atividades. Essas decisões devem respeitar a legislação, preservar a carga horária e ser construídas com a comunidade e os órgãos responsáveis.

A adoção de plataformas digitais precisa considerar o acesso real dos estudantes. Quando a conexão for instável, materiais impressos, arquivos de baixo consumo de dados e atividades acessíveis sem internet devem integrar o planejamento.

A alimentação escolar deve observar regularidade do fornecimento, armazenamento, hábitos alimentares e participação das instâncias fiscalizadoras. Dificuldades logísticas não podem naturalizar a interrupção de um direito.

Grêmios, assembleias, representantes de turma e presença no conselho podem ampliar a participação estudantil. A formação continuada, por sua vez, deve partir das demandas identificadas pela escola e pelo território, evitando temas impostos de maneira uniforme.

9 PRINCÍPIOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E EQUITATIVA

A análise permite sintetizar alguns princípios: conhecer o território antes de definir prioridades; assegurar informação clara e acessível; diferenciar consulta de participação deliberativa; garantir representação dos segmentos; registrar e acompanhar decisões; adaptar estratégias sem reduzir direitos; distribuir recursos conforme as necessidades; responsabilizar os órgãos competentes pelos problemas estruturais; proteger a diversidade cultural e linguística; e avaliar resultados com participação comunitária.

Esses princípios ajudam a deslocar a gestão de uma lógica exclusivamente burocrática para uma prática pública de decisão e responsabilidade. A burocracia continua necessária para assegurar registros, recursos e transparência, mas deve estar a serviço do direito à educação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática não se resume à eleição de dirigentes, à realização de reuniões ou à existência formal de conselhos. Ela depende da circulação de informações, da representação dos diferentes segmentos, da possibilidade real de deliberação e do acompanhamento das decisões.

Nos territórios amazônicos, a gestão precisa considerar condições geográficas, ambientais, sociais, culturais e linguísticas que interferem no funcionamento das escolas. Isso não significa

atribuir à direção a responsabilidade de resolver isoladamente problemas estruturais. Cabe à gestão diagnosticar, registrar, mobilizar a comunidade e cobrar providências dos órgãos públicos competentes.

A equidade oferece um princípio fundamental. Garantir direitos comuns pode exigir recursos, calendários, transportes, materiais e estratégias diferenciadas. Tratar escolas submetidas a condições desiguais de maneira idêntica pode aprofundar as desigualdades.

O conselho escolar e o projeto político-pedagógico constituem instrumentos centrais dessa construção. Quando possuem participação efetiva, deixam de ser estruturas burocráticas e tornam-se espaços de negociação, planejamento e controle social.

Uma gestão escolar comprometida com a Amazônia não transforma o território em justificativa para oferecer menos. Ela reconhece as dificuldades e capacidades locais para construir respostas mais justas. Administrar, nesse sentido, é fazer com que as decisões atravessem a distância entre a norma e a vida cotidiana sem perder de vista o direito de cada estudante à educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394/1996 para prever a instituição de conselhos escolares e fóruns dos conselhos escolares. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2026–2036. Brasília, DF: Presidência da República, 2026.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 14. ed. Campinas: Papirus, 2002.