

MARIA APARECIDA DA SILVA

**UNINCOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

**FERRAMENTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
EDUCAÇÃO INFANTIL**

Produto Técnico Tecnológico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário Vale do Rio Verde de Três Corações – UninCor, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação.

Área de Concentração: Gestão Empreendedora do Ensino.

Orientador: Prof. Dr. Zionel Santana.

**TRÊS CORAÇÕES – MG**

**2024**

**Centro Universitário Vale do Rio Verde - UNINCOR.**

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é de responsabilidade do autor.

**Elaboração, distribuição e informação**

Maria Aparecida da Silva  
Centro Universitário Vale do Rio Verde  
Av. Castelo Branco, 82 – Chácara das Rosas Três Corações – MG  
Cep: 37.417-150

**Orientador e Colaborador**

Prof. Dr. Zionel Santana

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Vale do Rio Verde UNINCOR

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
INTRODUÇÃO.....	6
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL .....	8
O que é a gestão democrática na escola?.....	8
Como surgiu a gestão democrática? .....	8
Qual é o objetivo da gestão democrática? .....	9
Quais são os princípios da gestão democrática escolar? .....	9
Por que adotar o modelo de gestão democrática na escola?.....	10
Qual o papel de cada um dos atores da gestão democrática? .....	10
Como é a estrutura da gestão escolar democrática?.....	11
Quais os benefícios da gestão democrática? .....	13
Quais os desafios da gestão democrática?.....	13
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL .....	15
.....	15
Ferramentas de implementação .....	15
Avaliação da implementação .....	18
Relatos de experiências positivas.....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	25
REFERÊNCIAS .....	26
APÊNDICE A – Modelo de registro de formação da equipe gestora .....	30
APÊNDICE B – Elaborando o Projeto Político Pedagógico (PPP) para a Educação Infantil .....	31
APÊNDICE C – Modelo de avaliação participativa.....	33
APÊNDICE D – Modelo de avaliação por indicadores objetivos .....	35
APÊNDICE E – Modelo de autoavaliação da gestão democrática na educação infantil....	37

## APRESENTAÇÃO

Sabe-se que mestrados profissionais se caracterizam pela exigência de uma pesquisa científica e pela elaboração de um Produto Técnico Tecnológico que deve ser fundamentado na produção de propostas didáticas em articulação com a realidade concreta.

Desse modo, como Produto Técnico Tecnológico da pesquisa intitulada “Os desafios da gestão democrática no processo de ensino/aprendizagem de crianças de um Centro Municipal de Educação Infantil”, foi produzida essa cartilha informativa que tem como objetivo orientar sobre a implementação da gestão democrática e participativa na educação infantil e orientar os gestores, professores, pais e toda a comunidade escolar a se conectar com a realidade, promovendo um maior envolvimento e compromisso com a necessidade e o desejo de todos por uma educação de qualidade.

A gestão democrática é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, pois ela não se limita a processos burocráticos, e sim, a um convite à participação ativa, à escuta e à construção coletiva.

Esta cartilha nasceu, portanto, da necessidade de disseminar boas práticas e inspirar mudanças positivas nas escolas e ela foi pensada para os gestores escolares, que lideram e moldam o ambiente educacional, para os professores, que são os agentes transformadores em sala de aula, para os pais e responsáveis, que têm um papel primordial na formação das crianças, e para os alunos, cuja escola é o espaço de aquisição de conhecimentos.

O conteúdo da cartilha aborda estratégias aplicáveis à implementação da gestão democrática em escolas da educação infantil, desde a realização de assembleias até a criação de conselhos escolares, exemplos reais de escolas que já trilharam esse caminho com sucesso, assim como modelos de projeto político pedagógico e fichas de avaliação, esperando-se que, ao se seguir as orientações desta cartilha, a escola torne-se mais acolhedora, onde todos se sintam ouvidos, mais democrática, onde a tomada de decisão seja compartilhada e reflita as necessidades da comunidade, proporcionando uma comunidade escolar mais engajada e satisfeita, gerando alunos mais felizes e preparados para o mundo.

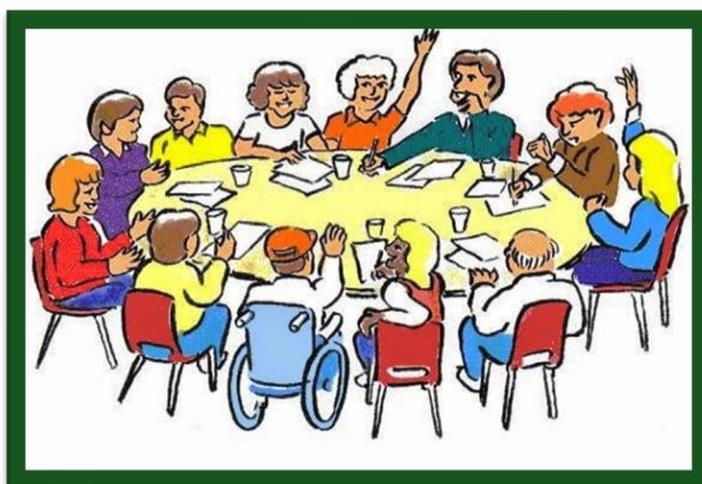
Sinta-se convidado a estudar essa cartilha e suas proposições na intenção de que seu conteúdo contribua para a superação dos desafios para a implementação da gestão democrática e participativa na sua escola e o desenvolvimento de ações inovadoras.



## INTRODUÇÃO

A gestão democrática vai além de um conceito teórico. Ela é muito mais do que reuniões formais e votações. Ela é um convite à participação ativa, à escuta empática e à construção coletiva. Ela é a essência de uma escola que valoriza a participação, a transparência e a colaboração.

Quando todos os envolvidos têm voz e vez, a escola se torna um espaço de aprendizado não apenas para as crianças, mas também para os adultos. Dessa forma, a gestão democrática não é um destino final, mas um caminho contínuo para a construção de um ambiente respeitoso, inclusivo, acolhedor que humaniza e solidifica os vínculos entre os envolvidos.



Fonte: Gross (2012)<sup>1</sup>

Para implementar a gestão escolar democrática e participativa é necessário priorizar ações que fortaleçam a participação da comunidade escolar na constituição de novas maneiras de compartilhar o poder de decisão e a corresponsabilidade da escola. Em vista disso, essa cartilha desmistificar a gestão democrática, tornando-a acessível a todos; inspirar gestores, professores e pais a adotarem práticas mais inclusivas e transparentes; e proporcionar ferramentas práticas para implementar a gestão democrática nas escolas da educação infantil.

<sup>1</sup> GROSS, D. **Conselho de classe**. 2012. Disponível em: <https://danielegross.blogspot.com/2012/12/conselho-de-classe.html>. Acesso em: 2 ago. 2024.

**Você já parou para pensar se a sua escola vive uma gestão democrática?**

**Será que as decisões são tomadas considerando as opiniões dos professores, alunos, famílias e demais membros da comunidade escolar?**

O percurso metodológico de elaboração da cartilha baseou-se em pesquisas bibliográficas, que permitiram compreender a gestão democrática e seus desafios na educação infantil, e resultados obtidos na pesquisa realizada junto a um Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI, através da realização de entrevista com a diretora, que forneceu informações sobre práticas, desafios e perspectivas da gestão democrática na escola, e questionários aplicados a pais e professores, que permitiram identificar tendências e avaliar o grau de envolvimento da comunidade.

No percurso da pesquisa, verificaram-se as dificuldades da comunidade escolar do CMEI analisado em compreender os preceitos básicos da gestão democrática e participativa, reconhecendo-se que desafios, como a conscientização dos pais, persistem, reforçando a necessidade contínua de promover o engajamento e aprimorar a comunicação.

Neste contexto, esta cartilha constitui-se dos seguintes conteúdos informativos:

- Conceito de gestão democrática e por que ela é relevante na educação infantil,
- Os pilares da gestão democrática, seus benefícios e desafios;
- Ferramentas de implementação e avaliação da gestão democrática e participativa na educação infantil;
- Experiências de escolas que já trilharam esse caminho e resultados obtidos.

Agora que você já sabe o que lhe espera, siga adiante! Aprofunde-se nos preceitos da gestão democrática e participativa na educação infantil.



# GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

## Cenário atual da educação infantil no Brasil

O Brasil está próximo de atingir a meta estabelecida no Plano Nacional de Educação (2014-2024) de matricular 50% da população de até 3 anos em creches. Atualmente, existem cerca de 4,1 milhões de matrículas nessa faixa etária, mas o objetivo é chegar a aproximadamente 5 milhões (Ministério da Educação – MEC, 2024).

A rede privada tem crescido (29,9% de participação), especialmente após o período de pandemia (2019 a 2021). Na rede pública, houve aumento de 5,3% nas matrículas em creches e de 4,8% na pré-escola em 2023 (MEC, 2024).

A conscientização dos pais sobre a importância da gestão democrática e a participação ativa ainda é um desafio na educação infantil, associada à evasão escolar e a defasagem educacional que também persistem, especialmente impactadas pela pandemia (Pereira; Martins; Queiroz, 2022).

## O que é a gestão democrática na escola?

A gestão democrática na escola ocorre quando toda a comunidade escolar participa ativamente de todas as decisões organizacionais. Isso significa que, além dos diretores e gestores, os professores, alunos, famílias e outros colaboradores têm voz ativa em todas as etapas de organização da escola (Lück, 2009).

Essa participação impacta os diversos aspectos da administração escolar, tanto no âmbito pedagógico (planejamento e avaliação), quanto no burocrático (alocação de recursos financeiros e investimentos) (Rodrigues *et al.*, 2020).

A gestão democrática na escola objetiva promover transparência, colaboração e participação ativa de todos os envolvidos, assegurando que as necessidades e aspirações da comunidade sejam atendidas de maneira eficaz. Dessa forma, promove-se não apenas a eficácia e qualidade do ensino, mas também empodera-se a comunidade escolar e fomenta a cidadania participativa desde cedo (Lück, 2009).

## Como surgiu a gestão democrática?

A partir da segunda metade da década de 1980, durante o processo de redemocratização do país, a ideia da gestão democrática e participativa ganhou no Brasil, de modo que a responsabilidade de promover esses valores

recaiu sobre as escolas, uma vez que elas são o ambiente onde são formados os cidadãos capazes de encontrar seu lugar e papel no mundo, fortalecendo a base democrática da sociedade (Arelaro; Jacomini; Carneiro, 2016).

A gestão democrática nas escolas é um princípio estabelecido pela Constituição Federal (Brasil, 1988), transformando o ambiente escolar em um espaço de colaboração e compartilhamento. Esse modelo de gestão é regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996) e pelo Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014).

### Qual é o objetivo da gestão democrática?

O principal objetivo da gestão democrática na escola é aproximar a instituição, os pais e a sociedade, promovendo uma educação de qualidade que incentiva o exercício da cidadania. Para alcançar essa meta, é fundamental que todos os alunos tenham garantido o direito a uma educação de qualidade e isso inclui assegurar oportunidades de acesso à educação, com um ensino adaptado e contextualizado de acordo com a realidade de cada comunidade (Tomazoni, 2013).

### Quais são os princípios da gestão democrática escolar?

#### **Participação ativa:**

- Todos os membros da comunidade escolar são incentivados a participar de maneira ativa nas decisões e atividades da escola.

#### **Transparência:**

- As informações sobre as decisões e o funcionamento da escola são comunicadas de forma clara e acessível a todos os interessados.

#### **Igualdade:**

- A gestão democrática busca assegurar que todos tenham voz e participação iguais, independentemente de seu papel ou posição na escola.

#### **Respeito à diversidade:**

- A diversidade de opiniões, experiências e perspectivas é valorizada, reconhecendo que cada membro da comunidade escolar contribui para o ambiente educacional.

#### **Colaboração:**

- A colaboração entre todos os membros da comunidade escolar é promovida para resolver problemas, desenvolver políticas e melhorar a qualidade da educação.

#### **Eleições e representação:**

- Em muitos casos, a gestão democrática inclui a eleição de representantes para órgãos colegiados, como conselhos escolares, conselhos de classe e comissões pedagógicas.

Fonte: Adaptado (Lück, 2009).

## Por que adotar o modelo de gestão democrática na escola?

Esse modelo de gestão promove a participação e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar, permitindo uma compreensão mais ampla de suas necessidades e desejos, resultando em decisões mais fundamentadas e eficazes (Rodrigues *et al.*, 2020).

Além disso, a gestão democrática aumenta a transparência na administração escolar, contribuindo para prevenir práticas autoritárias e fomentar uma cultura de respeito e diálogo, construindo um ambiente de confiança e cooperação (Ramos, 2014).

Outro aspecto importante é o desenvolvimento de habilidades sociais e cívicas nos alunos, uma vez que a gestão democrática prepara os estudantes para serem cidadãos críticos, engajados e participativos na sociedade, capacitando-os para o exercício da cidadania de maneira plena (Ramos, 2014).

A gestão democrática também fortalece o vínculo da escola com a comunidade onde está inserida, permitindo que o currículo e a proposta pedagógica estejam alinhados com as necessidades locais, destacando a importância da escuta ativa e da transparência nas tomadas de decisão, garantindo um impacto positivo e significativo na formação dos alunos (Lück, 2009).

## Qual o papel de cada um dos atores da gestão democrática?

### Diretor (Silva, 2006)

- Pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos.
- Deve ser capaz de trabalhar em equipe com os professores e colegas, identificando suas necessidades de capacitação e promovendo um ambiente de aprendizagem de qualidade.
- Deve ser aberto ao diálogo, firme, calmo e capaz de encorajar e estimular a comunidade escolar.

### Professores (Gracindo, 2007)

- Devem participar ativamente na tomada de decisões e colaborar com colegas e gestores.
- Contribuem para a elaboração do Projeto Político Pedagógico e para a melhoria da qualidade da educação.

### Pais (Jungles, 2022)

- Devem se envolver ativamente na escola, participando de reuniões, conselhos e outras atividades.
- Aproximando-se da escola, as famílias promovem um ensino inclusivo e acessível para todos.

### Alunos (crianças) (Bones, 2014)

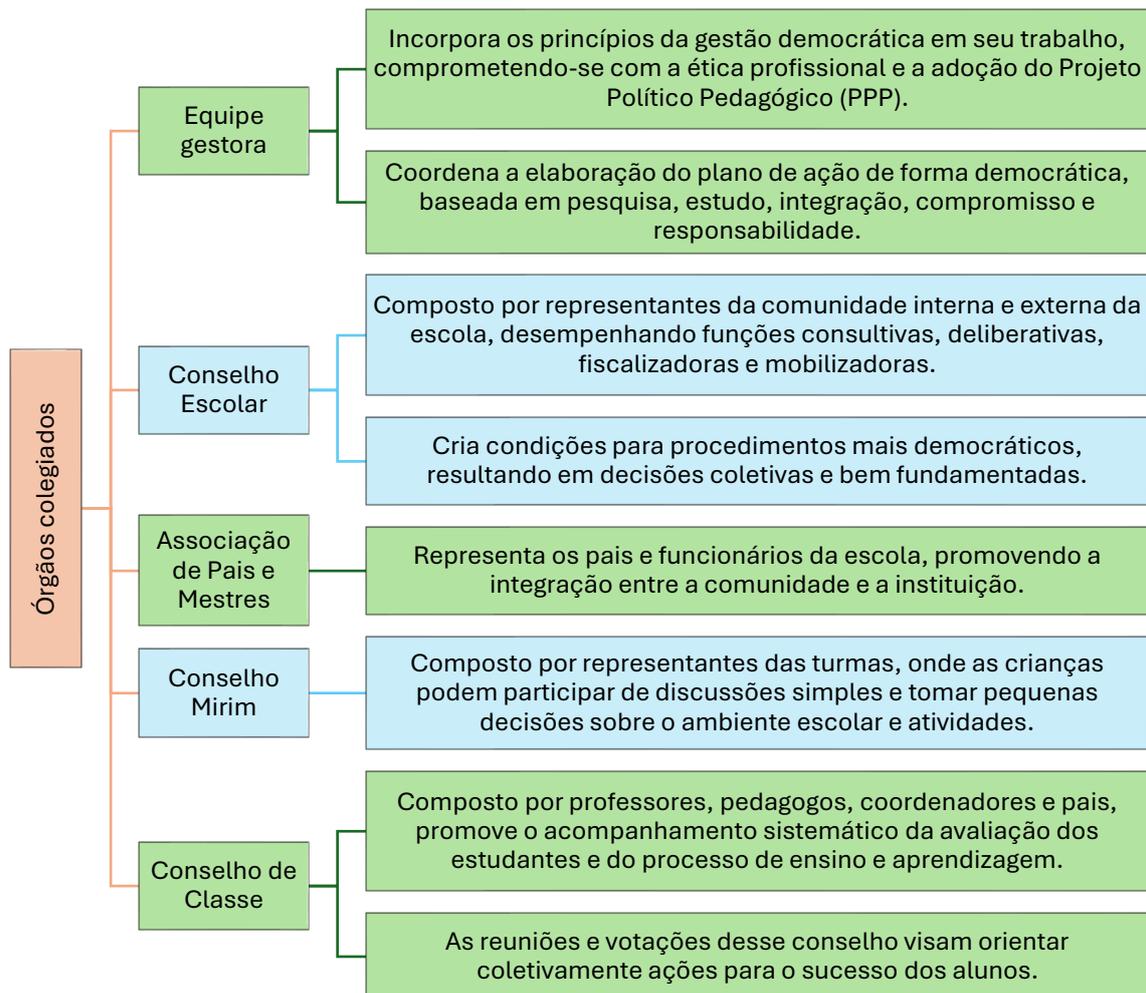
- Aprendem sobre coletividade e corresponsabilidade por meio da gestão democrática.
- Participam ativamente, expressando suas opiniões e contribuindo para o ambiente escolar.

### Demais membros da comunidade (Jungles, 2022)

- Todos os envolvidos na comunidade escolar têm a oportunidade de participar ativamente na tomada de decisões e nas atividades da escola.
- Valoriza-se a diversidade de opiniões e experiências, reconhecendo que cada membro contribui para o ambiente educacional.

## Como é a estrutura da gestão escolar democrática?

A gestão democrática na escola é organizada por meio de órgãos colegiados e espaços de participação e deliberação, permitindo a colaboração e o diálogo entre os diferentes membros da comunidade escolar.



Fonte: Adaptado (Oliveira; Moraes; Dourado, 2014).

## Quais os benefícios da gestão democrática?

**Aumento da satisfação:** A gestão democrática aumenta o nível de satisfação entre alunos, pais e colaboradores, permitindo que todos possam expressar suas opiniões e colaborar na tomada de decisões, o que resulta em ações que atendem às necessidades de toda a comunidade escolar, promovendo um ambiente mais harmonioso e eficiente (Lück, 2009).

**Desenvolvimento de competências socioemocionais:** Ao promover o diálogo e a participação, as crianças aprendem a lidar melhor com conflitos e a compreender a importância da comunicação para resolver problemas, preparando-as para interações sociais mais positivas e construtivas (Mousinho *et al.*, 2010).

**Transparência na tomada de decisões:** A transparência na gestão garante que alunos, pais e colaboradores estejam cientes das ações e mudanças, evitando surpresas e promovendo uma cultura de confiança, sendo essencial que a comunicação seja clara e acessível, utilizando ferramentas adequadas para manter a comunidade escolar bem informada (Vieira; Barreto, 2019).

**Fortalecimento da relação família-escola:** Uma gestão democrática estreita os laços entre a escola e as famílias, incentivando a participação dos pais em reuniões e atividades escolares, mesmo que isso possa ser desafiador. É importante conscientizá-los sobre a relevância de estarem envolvidos na vida escolar de seus filhos, pois essa participação ativa contribui significativamente para o desenvolvimento e bem-estar das crianças (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023).

## Quais os desafios da gestão democrática?

A gestão democrática nas escolas é um conceito atraente, mas enfrenta diversos desafios, especialmente na educação infantil. O principal desafio é que, apesar de a LDB

Numa escola que pratica a gestão democrática e participativa, toda a comunidade escolar ganha.

A educação deve ser vivida por todos e a escola deve ser construída com muitas mãos.

estabelecer um rumo para a gestão democrática, ela não oferece detalhes específicos sobre como implementar essa abordagem (Pereira; Santos, 2022). A lei orienta a direção, mas não define os passos exatos para criar uma gestão democrática eficaz, motivo pelo qual decidiu-se elaborar essa cartilha.

Mas antes de definir essas diretrizes, é importante que os educadores e gestores se adaptem às mudanças e compreendam o contexto histórico e social em que a educação infantil está inserida. A adaptação às novas realidades exige uma análise contínua e uma percepção das mudanças na sociedade, que influencia o ambiente escolar (Bones, 2014).

Um desafio é a compreensão da autonomia como um processo contínuo, tanto individual quanto coletivo. Muitas vezes, pais e responsáveis acabam afastando-se da escola e delegando todas as responsabilidades à instituição de ensino, em vez de participar ativamente. Portanto, a gestão democrática exige a participação de todos na escola — educadores, pais e alunos — em decisões que afetam o ambiente escolar, promovendo uma troca de experiências rica e construtiva (Bueno; Borlina, 2020).

No entanto, a realidade é que muitos pais estão cada vez mais distantes das atividades escolares e das responsabilidades compartilhadas, por motivos diversos, entre eles a falta de tempo e dificuldade de conciliar os compromissos profissionais e pessoais, e até mesmo o desconhecimento da importância de sua participação na gestão escolar, exigindo que a escola invista continuamente no envolvimento dos pais e aprimoramento das práticas de comunicação para superação de mais esse desafio (Calado, 2020).

O objetivo da gestão democrática na educação infantil é proporcionar uma aprendizagem significativa, ajudando as crianças a desenvolverem competências e habilidades essenciais. Para isso, as famílias devem confiar no trabalho da escola e estarem dispostas a colaborar de forma proativa nesse processo (Bones, 2014).



# IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Implementar a gestão democrática na educação infantil envolve a criação de um ambiente participativo e inclusivo, onde todos os membros da comunidade escolar têm voz e podem contribuir para o processo educativo. Cabe ressaltar que essa implementação pode variar em diferentes sistemas educacionais e culturais, mas, em geral, existem procedimentos essenciais que devem ser realizados para que a implementação da gestão democrática seja eficaz.

## Ferramentas de implementação

A seguir, apresenta-se um passo a passo para a implementação da gestão democrática e participativa na educação infantil.

### **1º passo. Sensibilização da comunidade escolar**

Inicie a implementação com uma sensibilização sobre a importância da gestão democrática. Realize reuniões, palestras e debates com toda a comunidade escolar (pais, professores, funcionários, alunos) para explicar os princípios e benefícios da gestão democrática.

E não se esqueça de registrar tudo! O registro serve para documentar todo o processo de implementação da gestão democrática, permitindo que todos os envolvidos acompanhem e mantenham-se informados sobre o processo.

Para fazer o registro, você pode utilizar ferramentas como atas de reuniões, relatórios, planilhas ou sistemas digitais, que podem ser compartilhados com a comunidade escolar.

### **2º passo. Formação da equipe gestora**

Capacite a equipe diretiva (diretor, coordenador pedagógico) sobre os conceitos e práticas da gestão democrática. Promova cursos, *workshops* e estudos de caso para aprofundar o entendimento.

Registre os procedimentos para a formação da equipe gestora, pois os registros permitem acompanhar o progresso da formação ao longo do tempo e facilitam a avaliação do



impacto das capacitações e *workshops*, além de servirem como referência para futuras formações e treinamentos, pois podem ser consultados sempre que necessário.

Apresenta-se, no Apêndice A, um modelo de registro que pode ser utilizado por você. Lembre-se de adaptar o modelo de registro conforme a sua realidade e necessidades específicas.

### **3º passo. Capacitação dos educadores**

Proporcione formação contínua para os educadores sobre metodologias de ensino inclusivas e práticas de gestão democrática. Organize *workshops* e encontros regulares para discutir e revisar o currículo e práticas pedagógicas e ofereça cursos e materiais informativos para a equipe escolar.

### **4º passo. Criação de conselhos e comissões**

Crie o Conselho Escolar, órgão colegiado fundamental para a gestão democrática. Realize eleições com a participação de pais, professores, funcionários e alunos para compor o conselho. Estabeleça também comissões que incluam representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar para discutir e resolver questões importantes. Exemplos de comissões podem incluir a Comissão de Acessibilidade e Inclusão, o Conselho de Pais e Mestres, entre outros. A comunidade escolar deve ter acesso aos conselhos escolares, então, promova reuniões abertas, divulgue informações sobre os conselhos e incentive a participação ativa de pais, alunos e demais membros da comunidade.

### **5º passo. Elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP)**

O PPP é o documento norteador da escola e deve ser construído coletivamente. Realize reuniões para discutir e definir metas, estratégias, currículo, avaliação e ações pedagógicas. Organize uma assembleia com todos os membros da comunidade escolar (educadores, pais, funcionários e representantes de alunos) para revisar e/ou elaborar o PPP. Certifique-se de que o PPP reflita as necessidades e expectativas de todos, considerando aspectos da educação infantil como desenvolvimento socioemocional e pedagógico. O Apêndice B apresenta um roteiro para a elaboração do PPP para a Educação Infantil.

### **6º passo. Criação de espaços de escuta para crianças**

Estabeleça momentos regulares, como reuniões de classe, onde as crianças possam expressar suas opiniões e sentimentos. Utilize métodos lúdicos e adequados à faixa etária para coletar o *feedback* das crianças sobre suas experiências e percepções na escola.



### **7º passo. Engajamento dos pais e responsáveis**

Realize reuniões frequentes com pais e responsáveis para discutir o progresso dos alunos e coletar sugestões. Utilize essas reuniões como um espaço para ouvir as preocupações e expectativas dos pais e para compartilhar informações sobre as atividades escolares e o desenvolvimento das crianças.

### **8º passo. Engajamento de todos os funcionários no processo educativo**

Envolva todos os funcionários da escola, como porteiros e merendeiras, nas discussões sobre a proposta pedagógica e nas decisões escolares. Realize encontros regulares para garantir que todos estejam informados e participem ativamente da vida escolar.

### **9º passo. Descentralização das decisões**

Delegue responsabilidades e permita que diferentes grupos da comunidade escolar participem da tomada de decisões. Encoraje a participação ativa e a corresponsabilidade entre pais, educadores e alunos.

### **10º passo. Promoção da transparência e comunicação**

Garanta a transparência nas decisões e ações da escola, mantendo todos os membros da comunidade escolar informados sobre decisões e processos importantes por meio de murais, comunicados e reuniões. Divulgue informações sobre orçamento, projetos, resultados e prestação de contas para a comunidade. Utilize ferramentas digitais, como uma agenda escolar *online*, para garantir que as informações cheguem de forma eficaz a todos os envolvidos.

### **11º passo. Criação de espaços físicos e virtuais de participação**

Configure espaços físicos na escola, como murais e áreas de exposição, para compartilhar informações e promover a participação da comunidade. Crie canais de comunicação *online*, como grupos em redes sociais, para facilitar a interação e o compartilhamento de informações entre todos os membros da escola.

### **12º passo. Promoção do sentimento de pertencimento**

Fortaleça o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Incentive a participação ativa de todos, valorizando suas contribuições para a melhoria da escola. Para isso:

- Promova atividades que envolvam toda a comunidade escolar como eventos, festas, feiras, projetos colaborativos e assembleias para que todos se sintam parte ativa da escola;



- Crie grupos focados em temas específicos e forme comitês para questões como meio ambiente, cultura, esportes, alimentação, entre outros, incentivando a participação de pais, alunos e professores;
- Valorize as opiniões e sugestões de todos, realizando pesquisas, reuniões abertas e canais de comunicação para receber *feedback*. Importante: mostre que as contribuições são levadas a sério.
- Envolver a escola em projetos que beneficiem a comunidade, participando de ações sociais, parcerias com instituições locais, campanhas solidárias etc.
- Reconheça e celebre as conquistas coletivas, premiando alunos, professores e pais por suas contribuições, mostrando que todos fazem parte do sucesso da escola.

Seguindo esses passos, você pode criar um ambiente escolar na educação infantil que seja verdadeiramente democrático e colaborativo, onde todas as vozes são ouvidas e todas as partes envolvidas têm a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento das crianças.

## Avaliação da implementação

A avaliação da implementação da gestão democrática é essencial para monitorar o progresso, identificar desafios e garantir que os princípios democráticos estejam sendo efetivamente aplicados (Ziller *et al.*, 2021). Assim sendo, avaliar o processo continuamente e de forma coletiva é necessário para medir e registrar os resultados das ações implementadas, facilitando a compreensão de quão próxima a escola está dos objetivos estabelecidos no PPP (Zanchin, 2014). Além disso, é importante incentivar a autoavaliação dos envolvidos em cada ação, incluindo a reflexão dos papéis de alunos, professores e famílias no processo de ensino-aprendizagem (Jungles, 2022).

### Como avaliar?

#### Avaliação participativa

A avaliação participativa é um processo que envolve todos os membros da comunidade escolar na análise, reflexão e tomada de decisões relacionadas à gestão da escola, considerando a voz e a experiência de pais, alunos, professores, funcionários e demais membros da comunidade, onde todos têm a oportunidade de expressar suas opiniões, necessidades e expectativas (Tavares, 2019).



## Por que avaliar?

A avaliação permite verificar se as práticas estão alinhadas com os princípios da gestão democrática, ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria e promove a transparência e a prestação de contas à comunidade escolar.

Os objetivos da avaliação participativa são a melhoria contínua e a transparência e prestação de contas. Ela permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria na gestão escolar, assim como garantir que as decisões sejam tomadas de forma transparente e responsável (Medeiros, 2014).

Os métodos para realização da avaliação participativa são:

- Reuniões e assembleias: realize encontros regulares para discutir questões relevantes, como o projeto político-pedagógico (PPP), orçamento e metas.
- Grupos de trabalho: forme comitês para avaliar aspectos específicos da escola, como infraestrutura, currículo e clima escolar.
- Pesquisas e questionários: colete *feedback* por meio de pesquisas *online*, questionários impressos ou entrevistas.

Com que periodicidade deve ser feita a avaliação participativa?

- Contínua: a avaliação participativa deve ser constante, integrando-se ao cotidiano da escola.
- Eventual: realize avaliações mais abrangentes em momentos específicos, como o final do ano letivo.

Lembre-se de que a avaliação participativa fortalece a gestão democrática, promovendo uma escola mais eficiente, inclusiva e comprometida com o sucesso de todos (Tavares, 2019).

O Apêndice C apresenta um modelo para a realização da avaliação participativa.

### Indicadores objetivos

Os indicadores objetivos são ferramentas quantificáveis e mensuráveis que permitem avaliar aspectos específicos da gestão democrática na escola, fornecendo dados concretos e facilitadores da análise do progresso e dos resultados (Chirinéa, 2010). A seguir, apresentam-se alguns exemplos de indicadores objetivos:

- Percentual de membros da comunidade escolar (pais, professores, alunos) que participam regularmente das reuniões do conselho escolar – avalia se as decisões estão sendo tomadas de forma coletiva e transparente. Avalie regularmente, preferencialmente a cada reunião.
- Frequência e clareza das informações divulgadas sobre o orçamento, projetos e resultados da escola – assegura que a

comunidade está informada sobre o funcionamento da escola. Monitore constantemente a divulgação de informações.

- Percentual de votantes nas eleições para diretor(a) - promove a representatividade e a escolha democrática do gestor escolar. Avalie durante o processo eleitoral.
- Resultados das avaliações do PPP pelos membros da comunidade escolar – verifica se o PPP está alinhado com os princípios da gestão democrática e se atende às necessidades da escola. Realize avaliações mais abrangentes no final do ano letivo.

Lembre-se de que os indicadores objetivos devem ser adaptados à realidade de cada escola e revisados periodicamente para garantir sua relevância e eficácia (Uchoa, 2013).

O Apêndice D apresenta um modelo para a realização da avaliação por indicadores objetivos.

### Autoavaliação

A autoavaliação é uma ferramenta para fortalecer a gestão democrática na educação infantil, na qual a equipe gestora, colegiados, pais e demais envolvidos no processo devem refletir sobre o funcionamento da gestão democrática e identificar áreas de aprimoramento (Carota, 2015).

- Aos professores: incentive-os a refletirem sobre suas práticas em sala de aula. Como estão promovendo a participação ativa dos alunos? Como podem melhorar? Estimule a troca de *feedback* construtivo entre os colegas, pois a reflexão conjunta enriquece a prática docente.
- Às famílias: incentive-as a refletir sobre como estão apoiando a educação de seus filhos, sendo que isso inclui a participação em reuniões, acompanhamento das atividades escolares e comunicação com os professores.
- À equipe gestora: ela deve avaliar constantemente como as práticas de gestão democrática estão sendo implementadas. O que está funcionando bem? O que precisa ser ajustado?

Lembre-se de que a avaliação deve ser flexível, adaptando-se às necessidades da escola e garantindo a participação ativa de todos.

Na avaliação da implementação, documente os *feedbacks* e ajuste as estratégias conforme necessário para assegurar a eficácia da gestão democrática.

- Às crianças: estimule a autoavaliação por meio de instrumentos lúdicos e foque em aspectos relevantes para a faixa etária. Use fichas, adesivos coloridos, gestos (como “joinha” com as mãos) ou pregadores em carinhas (como um farol) para incentivar as crianças a refletirem sobre seu próprio aprendizado.

Lembre-se de que a autoavaliação não é um fim em si mesma, mas um meio para aprimorar continuamente a gestão democrática e promover uma educação de qualidade para todos (Brasil, 2014).

O Apêndice E apresenta um modelo para a realização da autoavaliação na gestão democrática.

## Relatos de experiências positivas

Implementar a gestão democrática em escolas de educação infantil pode trazer diversos benefícios, especialmente no engajamento dos pais e na melhoria da qualidade da educação.

A seguir são apresentados alguns casos de escolas da educação infantil que implementaram com sucesso a gestão democrática, destacando-se os benefícios observados.

### **Escolas Municipais de Educação Infantil de São Paulo - SP**

As unidades de Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de São Paulo - SP contam com colegiados fundamentais para a gestão democrática. Entre eles estão os Conselhos de Escola, as Associações de Pais e Mestres e o Conselho Regional de Conselhos de Escolas. Além dessas instâncias, são utilizados os Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulista, reuniões de pais e outros fóruns de discussão essenciais para garantir a participação efetiva das famílias/responsáveis e dos membros da comunidade escolar na gestão pedagógica. Esses momentos têm o objetivo de fiscalizar e deliberar sobre assuntos importantes, como a aprovação do calendário anual de atividades, o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Projeto Educacional Anual (PEA), planos de ação, bem como a definição de prioridades para o uso de verbas públicas e o estabelecimento de medidas de prevenção à saúde, à vida e à segurança dos usuários. Essas medidas ampliaram e asseguraram a participação, a colaboração mútua e a corresponsabilidade de pais e familiares na educação infantil (Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, 2019).

### **Rede Municipal da Educação Infantil de Florianópolis - SC**

As estratégias para fortalecer as relações com as famílias nas Unidades Educativas da Rede Municipal de Educação Infantil de Florianópolis – SC ocorrem diariamente, através de encontros e interações contínuas. Reuniões e eventos são complementares a essa relação cotidiana. A participação das famílias é vista como um direito das crianças e um critério de qualidade essencial na Educação Infantil. A responsabilidade de planejar e garantir essa participação cabe às Unidades Educativas, que adotam diversas estratégias que incluem diálogos durante a inserção, convites para que as famílias permaneçam mais tempo nas salas, reconhecimento dos familiares, comunicação constante sobre as atividades das crianças, respeito às diferentes organizações familiares e adaptação de eventos e horários para facilitar a participação. Essas práticas demonstram que a relação com as famílias é pensada de forma respeitosa e integrada, beneficiando todos os envolvidos (Secretaria Municipal de Educação de Florianópolis, 2022).

### **Escolas Municipais de Educação Infantil de Porto Alegre - RS**

A gestão democrática no Ensino Público Municipal de Porto Alegre – RS envolve todos os segmentos da comunidade escolar (estudantes, pais, professores e funcionários) por meio de eleição direta para o Conselho Escolar e direção das escolas. A criação do calendário escolar, do projeto pedagógico e do regimento escolar também conta com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, permitindo que os pais se sintam mais responsáveis e engajados na educação de seus filhos (Marocco, 2022).

### **Escolas Estaduais do Rio de Janeiro - RJ**

As unidades escolares do estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de promover a gestão democrática, criaram as Associações de Apoio às Escolas (AAEs) para receberem recursos dos governos estadual e federal, gerando a otimização do uso dos recursos e a melhoria da qualidade da educação. A gestão democrática, que envolve a participação efetiva e coletiva da comunidade escolar e dos diversos atores na tomada de decisões, exigiu uma maior autonomia nas escolas e, como resultado, a descentralização dos recursos financeiros (Magaldi *et al.*, 2014).

### **Escola Municipal de Educação Infantil Clorinda Junqueira, Ituiutaba - MG**

A Escola Clorinda Junqueira pratica a gestão democrática através de diversas iniciativas. Famílias, professores, servidores e a comunidade local participam ativamente na tomada de decisões, como a escolha dos representantes do Colegiado Escolar em assembleias gerais realizadas a cada dois anos, nas quais ocorre a prestação de contas e esclarecimentos sobre o uso de verbas, além de discutir e deliberar sobre questões importantes para a escola. As reuniões bimestrais do colegiado também promovem



decisões coletivas focadas na qualidade da educação. A escola mantém um diálogo constante com a comunidade escolar, respeitando e considerando as necessidades e sugestões de todos, sendo que a participação das famílias é incentivada por meio de eventos culturais, reuniões e comunicação frequente sobre o desempenho e bem-estar dos alunos. O Conselho Tutelar também colabora, zelando pelos direitos das crianças e adolescentes. Além disso, a escola cede suas dependências para eventos comunitários, campanhas de saúde e outras atividades sociais, reforçando a integração com a comunidade. A avaliação dos alunos é processual e contínua, focada em diagnósticos ao longo do ano para melhorar o ensino e a aprendizagem. Essa abordagem democrática e participativa tem resultado em um ambiente escolar harmonioso, com melhor relacionamento entre a equipe escolar e a comunidade, e uma educação de qualidade para os alunos (Rodvalho, 2013).

#### **Escola Municipal de Ensino Infantil Renascença, Belo Horizonte - MG**

Verificou-se um impacto positivo na participação da comunidade escolar no Conselho Fiscal, Colegiado Escolar e/ou Assembleias, permitindo que a comunidade escolar contribua democraticamente na gestão, exercendo controle e fiscalização das ações, além de participar da criação e implementação de políticas públicas para a melhoria dos serviços. A mobilização e participação da sociedade são essenciais para alcançar uma gestão eficiente e transparente, o que, por sua vez, melhora a qualidade do ensino oferecido pelas escolas públicas (Lucas; Silva, 2021).

#### **Escola Municipal Esperança, Diamantina - MG**

A Escola Municipal Esperança mantém dois órgãos colegiados: o Conselho de Classe e o Conselho Escolar. Esses conselhos realizam reuniões, no mínimo, quatro vezes ao longo do ano letivo, geralmente no encerramento de cada bimestre e em situações específicas, como questões de indisciplina ou aproveitamento dos alunos. A atuação da gestão escolar é fundamental para conscientizar e mobilizar a equipe escolar, pais, alunos e comunidade, promovendo a participação consciente de todos (Santos, 2017).

#### **Núcleo de Educação Infantil Paulistinha – UNIFESP**

Foram implementadas ações como a criação de um Comitê Gestor, consulta pública para a função de direção escolar, retomada do Conselho de Escola e criação do Conselho Mirim. Além disso, houve participação das famílias na Avaliação Institucional e na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Essas medidas fortaleceram a gestão democrática e trouxeram benefícios, como maior engajamento dos alunos, desenvolvimento do pensamento crítico e político, diminuição da indisciplina e estímulo ao exercício da democracia. A gestão democrática não apenas promove um ambiente acolhedor e inclusivo, mas também contribui para a formação cidadã e o amadurecimento de todos os envolvidos na escola (Nascimento; Silva; Silva, 2023).

### Centro Municipal de Educação Infantil Dona Benta, São Bento Abade - MG

O CMEI Dona Benta promove a gestão democrática por meio de reuniões de pais, comunicação aberta e conselhos colegiados, sendo que as reuniões envolvem exposição de trabalhos, divulgação de próximos passos e discussões sobre melhorias. O conselho de caixa escolar também é ativo, sendo que os pais colaboram com projetos diversos, participam em eventos e reuniões e elaboração do Projeto Político-Pedagógico, fortalecendo a relação entre escola e famílias. Os benefícios adquiridos pela escola incluem um ambiente positivo, melhoria no desempenho acadêmico e desenvolvimento de competências socioemocionais (Silva, 2024).

Esses casos destacam como a gestão democrática não apenas envolve os pais e a comunidade na vida escolar, mas também contribui significativamente para a qualidade da educação oferecida, promovendo um ambiente mais colaborativo e adaptável às necessidades das crianças.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atinge-se, nesse momento, o final desta jornada pela gestão democrática na educação infantil e, ao longo desta cartilha, foram explorados conceitos, estratégias e experiências inspiradoras que mostram como a participação ativa de todos os envolvidos pode transformar a escola em um espaço de aprendizado significativo e inclusivo.

Lembre-se que a gestão democrática não é apenas um conjunto de práticas formais, e sim, é uma atitude, um compromisso com a construção coletiva. Quando pais, professores, alunos e comunidade se unem, a escola se torna um lugar onde todos têm voz e onde as decisões são tomadas com base no bem comum.

E mesmo existindo desafios, como a falta de diretrizes claras, o distanciamento dos pais e a compreensão da autonomia, é preciso enxergar cada um deles como uma oportunidade de crescimento, visto que há escolas que superaram essas barreiras com criatividade e determinação, envolvendo todos os atores na busca por soluções.

À medida que essa cartilha se encerra, você é convidado a refletir sobre o papel desempenhado por cada um dos atores da comunidade escolar na educação infantil. Seja você um pai, um educador ou um cidadão preocupado, lembre-se de que a gestão democrática é um investimento no futuro, onde cada reunião, cada conversa, cada voto conta e muito.

Por fim, a gestão democrática não é um destino, mas uma jornada contínua. Continue participando, questionando, colaborando, pois uma comunidade escolar unida pode criar escolas mais justas, acolhedoras e eficientes.

## REFERÊNCIAS

ARELARO, L. R. G.; JACOMINI, M. A.; CARNEIRO, S. R. G. Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. **Educação & Sociedade**, v. 37, n. 137, p. 1143–1158, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016167343>

BONES, C. de F. da F. **Gestão democrática na educação infantil**: reflexões a partir da escuta de gestores de escolas públicas municipais de Três Passos – RS. Três Passos: UFSM, 2014. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12879/TCCE\\_GE\\_EaD\\_2014\\_BONES\\_CLEIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12879/TCCE_GE_EaD_2014_BONES_CLEIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 jul. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 02 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005/2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em 23 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005/2014**. Plano Nacional de Educação – PNE. 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 20 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1996. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em 23 ago. 2023.

BUENO, S.; BORLINA, H. C. Desafios da gestão escolar: Construção coletiva e participativa na qualidade educacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 04, n. 09, p. 131–140, 26 set. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/construcao-coletiva>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CALADO, A. C. A. O papel da família no acompanhamento da vida escolar dos filhos. **Revista Educação Pública**, v. 20, nº 39, 13 de outubro de 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/39/o-papel-da-familia-no-acompanhamento-da-vida-escolar-dos-filhos>. Acesso em 7 jul. 2024.

CAROTA, F. P. **A gestão democrática da escola pública no Prêmio Gestão Escolar**: concepções e modelos da organização. Franca: Unesp, 2015. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional – Políticas Públicas). Disponível em: <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos->

graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/filipe-pimenta-carota.pdf. Acesso em: 20 jul. 2024.

CHIRINÉA, A. M. **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e as dimensões associadas à qualidade da educação na escola pública municipal.** Marília: Unesp, 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/chirinea\\_am\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/chirinea_am_me_mar.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

JUNGLES, L. A. S. **Parceria família-escola: benefícios desafios e proposta de ação.** Brasília: Ministério da Educação (MEC), 2022. 105 p. Disponível em: [https://alfabetizacao.mec.gov.br/images/pdf/parceria\\_familia\\_escola\\_vf.pdf](https://alfabetizacao.mec.gov.br/images/pdf/parceria_familia_escola_vf.pdf). Acesso em: 28 mar. 2024.

LUCAS, C. R.; SILVA, C. R. C. Gestão participativa educacional: uma análise do comprometimento de pais e responsáveis na gestão escolar. **Sobre Tudo**, v. 12, n. 2, p. 193–193, 16 dez. 2021. Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/sobretudo/article/view/4757>. Acesso em: 21 jul. 2024.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf). Acesso em: 20 fev. 2024.

MAGALDI, J. A. *et al.* **Casos de gestão: políticas e situações do cotidiano educacional.** Juiz de Fora, MG: Projeto CAED- FADEPE/JF, 2014. Volume I – Série: Casos de Gestão Educacional, 590 p. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/09/2014-Livro-Casos-de-Gesta%CC%83o-livro.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.

MAROCCO, M. A. **Mudanças no Sistema Municipal de Ensino são aprovadas.** Câmara Municipal de Porto Alegre – RS, 2022. Disponível em: <https://www.camarapoa.rs.gov.br/noticias/mudancas-no-sistema-municipal-de-ensino-sao-aprovadas>. Acesso em: 21 jul. 2024.

MEDEIROS, A. L. dos S. **A avaliação institucional participativa - instrumento estratégico de gestão: impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar.** Santa Maria: UFSM, 2014. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/18742/TCCE\\_GE\\_EaD\\_2014\\_MEDEIROS\\_ANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/18742/TCCE_GE_EaD_2014_MEDEIROS_ANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 jul. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **MEC e Inep divulgam resultados do Censo Escolar 2023.** 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/mec-e-inep-divulgam-resultados-do-censo-escolar-2023>. Acesso em: 20 jul. 2024.

MOUSINHO, R. *et al.* Mediação escolar e inclusão: revisão, dicas e reflexões. **Revista Psicopedagogia**, v. 27, n. 82, p. 92–108, 2010. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862010000100010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862010000100010). Acesso em: 20 jul. 2024.

NASCIMENTO, A. P. S. do; SILVA, C. N. de O.; SILVA, D. A. Gestão democrática na creche/escola universitária: aspectos organizacionais, operacionais e ideológicos. **Revista Interritórios**, v. 9, n. 18, 20 nov. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259570>. Acesso em: 21 jul. 2024.

OLIVEIRA, J. F. de; MORAES, K. N. de; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2014. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2014/NRE/5gestao\\_escolar\\_democratica\\_definicoes\\_principios\\_mecanismo\\_implementacao.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

PEREIRA, R. da S.; SANTOS, C. C. de F. **Gestão escolar e seus desafios nos tempos presentes**. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação; Superintendência de Educação a Distância, 2022. 76 p. Disponível em: <https://sead.ufba.br/sites/sead.ufba.br/files/ebk-gestao-escolar-sdtp.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

RAMOS, D. K. **Conselho escolar e gestão democrática: contribuições de uma formação para cidadania**. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014. 163 p. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=36741-conselho-gestao-cidadania-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36741-conselho-gestao-cidadania-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 28 mar. 2024.

RIBEIRO, F. R.; OLIVEIRA, S. P. de; ALVES, G. C. A importância da participação ativa da família no âmbito escolar. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, nº 45, 21 de novembro de 2023. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/45/a-importancia-da-participacao-ativa-da-familia-no-ambito-escolar>. Acesso em: 26 mar. 2024.

RODOVALHO, Y. B. F. **Gestão democrática na escola**. Belo Horizonte: UFMG, 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar). Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9LMHSZ/1/tcc\\_yara\\_borges\\_franco.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9LMHSZ/1/tcc_yara_borges_franco.pdf). Acesso em: 21 jul. 2024.

RODRIGUES, E. M. da S. *et al.* A gestão participativa: A postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, ed. 01, v. 07, pp. 107-133. Janeiro de 2020.

SANTOS, T. da C. Gestão democrática: uma questão de participação. In: Congresso Nacional de Educação, **Anais...** Poços de Caldas, 2017. Disponível em: <https://educacaopocos.com.br/Anais/trabalhos2017/43.%20GEST%C3%83O%20DEMOCR%C3%81TICA%20UMA%20QUEST%C3%83O%20DE%20PARTICIPA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS. **Reedição das orientações curriculares para a educação infantil da rede municipal de ensino de Florianópolis**. 2. ed., Florianópolis: Prefeitura do Município de Florianópolis, 2022. Disponível em: [https://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/15\\_02\\_2023\\_21.44.33.594833b8910013e9eaf96b1715e68346.pdf](https://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/15_02_2023_21.44.33.594833b8910013e9eaf96b1715e68346.pdf). Acesso em: 21 jul. 2024.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Currículo da cidade: Educação Infantil**. São Paulo: SME / COPED, 2019. 224p. Disponível em:

<https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/51927.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.

SILVA, C. L. da. **O papel do diretor escolar na implantação de uma cultura educacional inclusiva a partir de um enfoque sócio-histórico**. São Paulo: USP, 2006. 143p. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-22052007-150941/publico/clauidialsilva.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SILVA, M. A. da. **Os desafios da gestão democrática e participativa no processo de ensino/aprendizagem de crianças de um centro municipal de educação infantil**. Três Corações: UninCor, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino).

TAVARES, A. P. **Gestão democrática e conselho escolar: a participação da comunidade nos processos de decisão numa escola municipal de Olinda – PE**. Recife: UFRPE, 2019. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia). Disponível em: [https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/2508/1/tcc\\_anapaulatavares.pdf](https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/2508/1/tcc_anapaulatavares.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

TOMAZONI, J. L. G. **Importância da participação da comunidade na gestão escolar para um ensino de qualidade**. Três Passos: UFSC, 2013. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/829/Tomazoni\\_Jucemara\\_Luciana\\_Gandini.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/829/Tomazoni_Jucemara_Luciana_Gandini.pdf?sequence=1). Acesso em: 28 mar. 2024.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36p. Disponível em: [https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho\\_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf](https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: [https://repositorio.ena.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.ena.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

ZANCHIN, J. **A concepção de avaliação e o projeto político pedagógico: estudo de uma escola municipal de Barra Funda/RS**. Sarandi: UFSM, 2014. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3090/Zanchin\\_Jaclei.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3090/Zanchin_Jaclei.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 20 jul. 2024.

ZILLER, H. *et al.* **Transparência, responsabilidade e participação política: reflexões com base em conceitos e políticas públicas de educação**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung, 2021. Disponível em: [https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Livro\\_estudantes\\_controle\\_22\\_23.pdf](https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Livro_estudantes_controle_22_23.pdf). Acesso em: 20 jul. 2024.

## APÊNDICE A – Modelo de registro de formação da equipe gestora

### Título da Formação:

Exemplo: "Workshop sobre Gestão Democrática na Educação Infantil."

### Data e Horário:

Registre a data e o horário da formação.

Exemplo: 15 de julho de 2024, das 9h às 12h.

### Participantes:

Liste os membros da equipe gestora presentes.

Exemplo: Diretor, Coordenador Pedagógico, Vice-Diretor

### Conteúdo Abordado:

Descreva os conceitos e práticas discutidos durante a formação. Destaque os pontos-chave e *insights* relevantes.

Exemplo: Princípios da gestão democrática; Estratégias para envolver pais e comunidade; Exemplos de boas práticas em outras escolas.

### Metodologia:

Explique como a formação foi conduzida (apresentações, dinâmicas, estudos de caso etc.).

Exemplo: Apresentações, discussões em grupo e análise de casos.

### Avaliação:

Registre *feedback* dos participantes. Identifique pontos fortes e áreas de melhoria.

Exemplo: Participantes destacaram a importância da formação para fortalecer a gestão democrática na escola.



## APÊNDICE B – Elaborando o Projeto Político Pedagógico (PPP) para a Educação Infantil

### O que é o PPP?

O PPP é um documento que orienta as ações da escola, definindo seus objetivos, princípios, estratégias e formas de avaliação. Ele deve estar alinhado à Base Nacional Comum Curricular – BNCC (Brasil, 2018)<sup>2</sup> e refletir as necessidades e expectativas de toda a comunidade escolar.

### Passos para elaborar o PPP:

#### 1. Compreenda a BNCC:

A BNCC é a referência para a educação infantil. Ela define os direitos de aprendizagem e desenvolvimento, os campos de experiências e os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento para cada etapa. Analise a BNCC para garantir que o PPP esteja alinhado com seus princípios.

#### 2. Analise o PPP atual:

Avalie o PPP existente, se houver, considerando sua história educativa e tradição, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.

#### 3. Defina a concepção de Educação Infantil:

Baseie-se nos princípios éticos, políticos e estéticos da BNCC, valorizando a infância como uma fase singular e fundamental para o desenvolvimento humano.

#### 4. Apresente a proposta pedagógica:

Defina os objetivos educacionais, metodologias, estratégias e recursos, sempre com base nos direitos de aprendizagem e desenvolvimento da BNCC.

#### 5. Organize o tempo e espaço:

Garanta o bem-estar, segurança, saúde, alimentação e brincadeiras das crianças, favorecendo interações, descobertas e aprendizagens em diferentes linguagens.

---

<sup>2</sup> BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=79601-anexo-texto-bncc-reexportado-pdf-2&category\\_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=79601-anexo-texto-bncc-reexportado-pdf-2&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 30 jul. 2024.

## 6. Pratique a Gestão Democrática:

Promova a participação, diálogo, transparência, autonomia e responsabilidade, estimulando a formação continuada dos profissionais e o fortalecimento dos vínculos com famílias e comunidade

### Modelos de PPP para a Educação Infantil:

- ✓ Modelo de Projeto Político Pedagógico PPP Educação Infantil BNCC. <https://www.proatitude.com/l/ppp-educacao-infantil-de-acordo-com-a-bncc/>.
- ✓ PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO 2023 - CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL 02 DE TAGUATINGA [https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/ppp\\_cei\\_02\\_taguatinga-1.pdf](https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/ppp_cei_02_taguatinga-1.pdf).
- ✓ COLÉGIO GERAÇÃO - PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – PPP EDUCAÇÃO INFANTIL. <https://www.colegiogeracao.com.br/wp-content/uploads/2021/11/PROJETO-POLITICO-PEDAGOGICO-COLEGIO-GERACAO-VERSAO-FINAL-19.10.21.pdf>.
- ✓ INSTITUTO DE EDUCAÇÃO LUIZ HERMANI- IELH - PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – PPP 2022. [https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/ppp\\_creche\\_luiz\\_hermani\\_riacho\\_fundo\\_01.pdf](https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/07/ppp_creche_luiz_hermani_riacho_fundo_01.pdf).

Lembre-se de adaptar os modelos às necessidades específicas da sua escola. O PPP é dinâmico e deve ser revisado periodicamente para acompanhar as mudanças e desafios da educação infantil.

## APÊNDICE C – Modelo de avaliação participativa

### **Título:**

Avaliação participativa da implementação da gestão democrática

### **Objetivo:**

Avaliar o processo de implementação da gestão democrática na escola, envolvendo todos os atores (professores, funcionários, pais e comunidade).

### **Etapas:**

#### 1. Reuniões de Avaliação:

- Realize reuniões periódicas com a equipe gestora, professores e demais envolvidos.
- Discuta o andamento das ações relacionadas à gestão democrática.
- Identifique sucessos, desafios e oportunidades de melhoria.

#### 2. *Feedback* dos envolvidos:

- Solicite o *feedback* dos participantes sobre a efetividade das práticas democráticas.
- Pergunte sobre a transparência nas decisões, a participação ativa e o impacto percebido.

#### 3. Registro e divulgação:

- Documente os resultados das avaliações.
- Crie relatórios claros e acessíveis para toda a comunidade escolar.
- Divulgue os resultados em reuniões, murais, *site* da escola etc.

Lembre-se de adaptar esse modelo à sua realidade escolar. A avaliação participativa é dinâmica e deve evoluir com as necessidades da sua comunidade educativa.

A seguir são disponibilizados *links* relacionados à avaliação participativa da gestão democrática:

- ✓ Discurso da gestão escolar democrática em uma política de avaliação participativa - <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/8726>.
- ✓ Roteiro para uma avaliação institucional participativa na escola pública - <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/252731/001155653.pdf?sequence=1>.



## APÊNDICE D – Modelo de avaliação por indicadores objetivos

### **Título:**

Avaliação da gestão democrática na escola

### **Objetivo:**

Avaliar a implementação da gestão democrática na escola com base em indicadores objetivos.

### **Indicadores Propostos:**

#### 1. Participação nas reuniões:

- Percentual de participação de pais, professores e funcionários nas reuniões de colegiado, conselhos e assembleias.
- Meta: Alcançar pelo menos 80% de participação.

#### 2. Transparência nas decisões:

- Avaliação da clareza das informações divulgadas sobre processos decisórios.
- Escala: De insatisfatório a excelente.

#### 3. Inclusão de diversas perspectivas:

- Avaliação do envolvimento de diferentes grupos (pais, alunos, comunidade) na tomada de decisões.
- Escala: De pouco inclusivo a muito inclusivo.

#### 4. *Feedback* da comunidade escolar:

- Coleta de *feedback* dos envolvidos sobre a percepção da gestão democrática.
- Perguntas específicas sobre participação, transparência e envolvimento.

#### 5. Registro e análise:

- Documente os resultados dos indicadores ao longo do ano.
- Realize análises periódicas para identificar tendências e áreas de foco.

Lembre-se de adaptar esse modelo conforme a realidade da sua escola. A avaliação por indicadores objetivos permite uma análise mais precisa e embasada.

A seguir são disponibilizados *links* relacionados à avaliação da gestão democrática através de indicadores objetivos:

- ✓ 10 indicadores de gestão escolar para acompanhar e analisar - <https://www.arvore.com.br/blog/indicadores-de-gestao-escolar#:~:text=Os%20indicadores%20de%20gest%C3%A3o%20escolar%20s%C3%A3o%20mais%20do%20que%20apenas,enfrentam%20uma%20variedade%20de%20desafios.>
- ✓ A gestão democrática e a melhoria dos indicadores educacionais do ensino fundamental em alagoas: uma avaliação de impactos - <https://anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/ElioneMariaNogueiraDiogenes-ComunicacaoOral-int.pdf>.
- ✓ Gestão escolar: democracia e monitoramento dos processos educacionais da EEM João Alves Moreira no período 2009 a 2012 - <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/330/1/Francisco%20Estevalde%20Santos.pdf>.

## APÊNDICE E – Modelo de autoavaliação da gestão democrática na educação infantil

### **Título:**

Autoavaliação da implementação da gestão democrática

### **Objetivo:**

Refletir sobre a aplicação dos princípios democráticos na escola e identificar oportunidades de aprimoramento.

### **Etapas:**

#### 1. Participantes:

- Defina quem realizará a autoavaliação: equipe gestora, professores, funcionários, pais ou demais envolvidos.
- Para uma avaliação generalizada, crie um grupo diversificado para obter diferentes perspectivas.

#### 2. Questionário de autoavaliação:

- Elabore um questionário com perguntas específicas sobre a gestão democrática.
- Exemplos:
  - "Em que medida as decisões são tomadas de forma transparente?"
  - "Como promovemos a participação ativa dos pais?"
  - "Qual é o nível de envolvimento da comunidade nas ações da escola?"

#### 3. Respostas e discussão:

- Peça aos participantes que respondam ao questionário de forma honesta.
- Realize uma reunião para discutir as respostas e identificar áreas de melhoria.

#### 4. Plano de ação:

- Com base nas respostas e discussões, crie um plano de ação.
- Defina metas específicas para aprimorar a gestão democrática.

Lembre-se de adaptar esse modelo conforme a realidade da sua escola. A autoavaliação é uma ferramenta valiosa para fortalecer a gestão democrática.

A seguir são disponibilizados *links* relacionados à autoavaliação da gestão democrática na educação:

- ✓ Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar - <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/8nhBfdGsPsFgKX4b66hFWwL/?format=pdf&lang=en>.
- ✓ A importância da autoavaliação escolar para a gestão escolar democrática - <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n6-103>.
- ✓ A autoavaliação institucional como estratégia de sucesso da gestão escolar - <https://sgcd.fc.unesp.br/Home/conave3/luciana-pegoraro.pdf>.
- ✓ Autoavaliação: a hora de refletir sobre seu trabalho - <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/286/autoavaliacao-a-hora-de-refletir-sobre-seu-trabalho>.