

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
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.

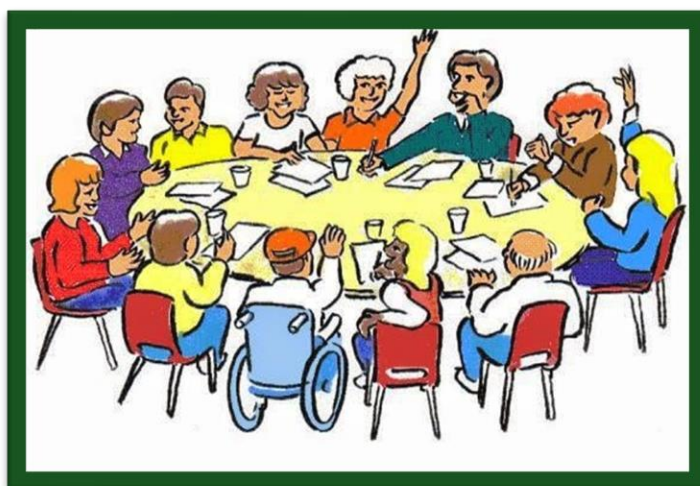
O conteúdo da cartilha aborda estratégias aplicáveis à implementação da gestão democrática em escolas da educação infantil, desde a realização de assembleias até a criação de conselhos escolares, exemplos reais de escolas que já trilharam esse caminho com sucesso, assim como modelos de projeto político 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)¹

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.

¹ 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)

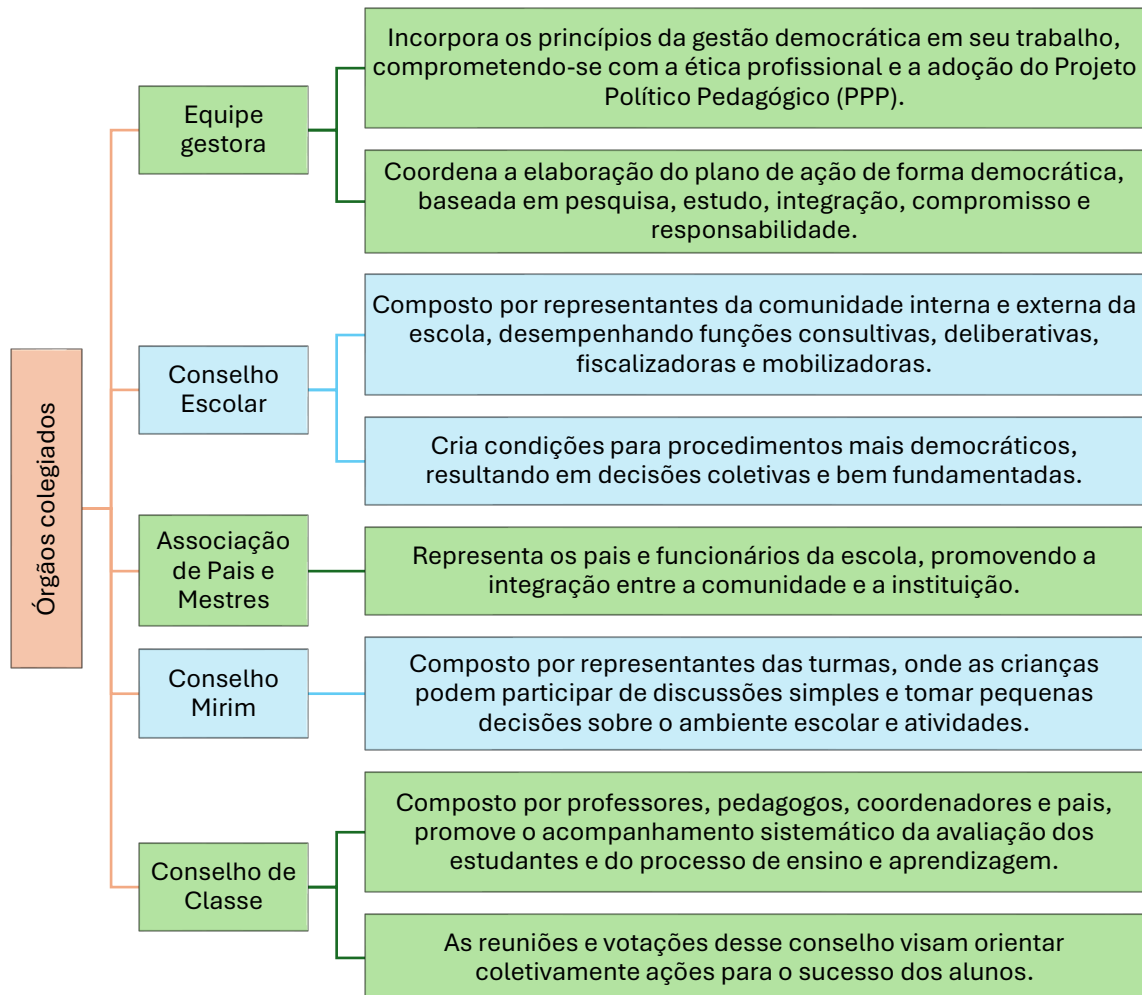
- Aprendem sobre coletividade e corresponsabilidade por meio da gestão democrática.
- Participam ativamente, expressando suas opiniões e contribuindo para o ambiente escolar.

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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. Acesso em: 28 mar. 2024.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36p. Disponível em: https://repositorio.enap.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.enap.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. 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. 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)² 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.

² 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>. 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.
- ✓ 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.

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>.