

The logo for UninCor is displayed in a bold, green, sans-serif font. The letter 'U' is stylized with a white negative space cutout on its left side. The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green and light grey, creating a modern, layered effect.

UninCor

MARIA APARECIDA DA SILVA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE
ENSINO/APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS DE UM CENTRO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL**

TRÊS CORAÇÕES – MG
2024

MARIA APARECIDA DA SILVA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE
ENSINO/APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS DE UM CENTRO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão Empreendedora do Ensino.

Orientador: Dr. Zionel Santana

**TRÊS CORAÇÕES
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário UninCor – UninCor

O48a Silva, Maria Aparecida da.
Os desafios da gestão democrática no processo de ensino/aprendizagem de crianças de um centro municipal de educação infantil. / Maria Aparecida da Silva. Três Corações, 2024.
2 1 3 f. : il. color.

Orientador: Dr. Zionel Santana.
Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino. Centro Universitário UninCor – UninCor.

1. Gestão escolar. 2. Inclusão educacional 3. Participação ativa. I.Santana, Zionel. (Orient.). II. Centro Universitário UninCor – UninCor. III. Título.

CDU: 371.1

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR MARIA APARECIDA DA SILVA, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Ao 03 dias do mês de setembro de dois mil e vinte e quatro, reuniram-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Zionel Santana (UNINCOR), Terezinha Richartz Santana (UNINCOR), e Paulo Romualdo Hernandes (Unifal), para examinar a candidata Maria Aparecida da Silva na defesa de sua dissertação intitulada: OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS DE UM CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL. O Presidente da Comissão, Prof. Dr. Zionel Santana, iniciou os trabalhos às 14 horas, solicitando à candidata que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente a candidata sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 16 horas e 25min, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho da candidata, tendo chegado ao seguinte resultado: Prof. Dr. Zionel Santana (aprovada), Profa. Dra. Terezinha Richartz Santana (aprovada) e Prof. Dr. Paulo Romualdo Hernandes (aprovada). Em vista deste resultado, a candidata Maria Aparecida da Silva foi considerada aprovada, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Produto técnico defendido: FERRAMENTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Três Corações, 03 de setembro de 2024.

Novo título (sugerido pela banca):

Obs: O trabalho trata de forma clara sobre a gestão democrática de forma importante e bem realizado

Documento assinado digitalmente
ZIONEL SANTANA
Data: 10/09/2024 20:39:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
PAULO ROMUALDO HERNANDES
Data: 27/09/2024 00:17:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Romualdo Hernandes

Documento assinado digitalmente
TEREZINHA RICHARTZ SANTANA
Data: 19/09/2024 16:39:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
ANTONIO DOS SANTOS SILVA
Data: 29/10/2024 18:03:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antonio dos Santos Silva (Suplente interno)

Prof. Dr. Diego Henrique Pereira (Suplente externo)

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR

Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000

Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-186 - TELEFONE: 31 3064.6333

Caxambu: Rua Dr. Viotti, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288

Dedico este trabalho a todos aqueles que
contribuíram para a sua realização.

AGRADECIMENTOS

Manifesto meu agradecimento primeiramente a Deus, que me deu força, coragem e sabedoria para chegar até aqui. Agradeço a Ele por sempre estar ao meu lado, sustentando-me com Sua infinita graça e guiando-me com Sua luz. Sem a Tua presença e amparo constantes, este trabalho não teria sido possível. Agradeço ainda a Deus por ter me inspirado a escolher este tema e conduzir-me ao orientador que me acolheu com muita paciência e carinho.

Agradeço a quem me deu a vida, à minha mãe, que embora não esteja mais entre nós, continua presente em meu coração e em minhas memórias. Tenho certeza que, se estivesse aqui, estaria orgulhosa de cada passo que dei e de mais esta conquista alcançada com muito esforço. Agradeço-a por todo amor, apoio e ensinamentos a mim concedidos e quero que saiba que sua força, sabedoria e carinho sempre me inspiraram a ser melhor e a nunca desistir. Este trabalho é dedicado à senhora, minha mãe, com eterna gratidão e amor. Sinto sua falta todos os dias e carrego seu legado em tudo que faço.

Ao meu esposo Nolberto Salta Corani e ao meu amado filho Nolberto Salta Corani Junior, deixo minha gratidão eterna. Agradeço pela paciência, compreensão e apoio incondicional nos meus momentos de aflição. Vocês foram minha força e meu alicerce, encorajando-me a seguir em frente mesmo nos dias mais difíceis. Sem o amor, a dedicação e a presença constante de vocês nas orientações e ouvindo a leitura dos textos com atenção sempre que eu pedia, este trabalho não teria sido possível. Este é tanto um triunfo meu quanto de vocês. Obrigada por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu orientador, Dr. Zionel Santana, expresso minha profunda gratidão pelos valiosos ensinamentos, pela amizade, pela paciência e pela orientação excepcional ao longo deste processo. Agradeço-o pela compreensão e pelo apoio que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas, expresso minha sincera gratidão pelo apoio e pelo companheirismo ao longo desta jornada. Agradeço-os pelas trocas de conhecimento, pelas palavras de incentivo e pela ajuda mútua em momentos desafiadores. A convivência e a colaboração de todos foram essenciais para a concretização deste trabalho. Não podia deixar de citar você, Marcelo Bispo, que sempre esteve pronto a me apoiar e me ouvir nos momentos mais difíceis; você foi e será sempre um amigo que ganhei neste período de estudo e, por isso, dedico-te minha gratidão eterna.

Ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) e aos professores, agradeço por cada ensinamento, pela dedicação e pelo compromisso com meu aprendizado. Vocês foram fundamentais na minha formação e na realização deste trabalho.

Agradeço aos membros da banca examinadora, pela disposição e interesse em participar da minha defesa e contribuírem com melhorias para meu trabalho. A vocês, deixo meu muito obrigada.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu êxito profissional, expresse minha sincera gratidão. Seja através de apoio, orientação, palavras de incentivo ou colaboração direta, cada um de vocês teve um papel fundamental na minha trajetória. Agradeço-os por estarem ao meu lado e por fazerem parte dessa conquista.

“A educação alimenta a confiança. A confiança alimenta a esperança. A esperança alimenta a paz.” Confúcio, filósofo chinês.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1. Fluxograma do estudo de caso.	57
Figura 2. Organograma das etapas da pesquisa.	62
Figura 3. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 1.	162
Figura 4. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 2.	163
Figura 5. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 3.	163
Figura 6. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 4.	164
Figura 7. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 1.	164
Figura 8. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 2.	165
Figura 9. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 3.	165
Tabela 1 – Resultados da pesquisa de opinião realizada no CMEI Dona Benta.	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Você acha que é fácil trabalhar junto com a comunidade na escola?	78
Gráfico 2. Você acha que a participação dos pais, alunos e comunidade na gestão da escola traz benefícios?.....	79
Gráfico 3. Na sua opinião, é possível encontrar estratégias para incluir as famílias de maneira mais ativa na escola?	80
Gráfico 4. Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão?	81
Gráfico 5. Existem mecanismos formais, como conselhos escolares, para que os pais participem na escola?.....	82
Gráfico 6. Qual a sua opinião sobre o estímulo da escola para a colaboração entre a equipe de professores, pais e outras pessoas interessadas?.....	83
Gráfico 7. Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar na promoção da gestão democrática na escola?	83
Gráfico 8. Como você acha que uma gestão democrática deve ser na escola?	84
Gráfico 9. Que tipo de treinamento ou formação a escola oferece à equipe de professores para lidar com questões de gestão democrática?.....	85
Gráfico 10. Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores?	87
Gráfico 11. Que medidas a escola toma para melhorar continuamente a gestão e envolver a comunidade?.....	88
Gráfico 12. Como você acha que os pais podem ajudar mais na escola?.....	90
Gráfico 13. Você acredita que a colaboração dos pais é importante para o êxito do ensino?..	91
Gráfico 14. Como os pais podem contribuir para melhorar a escola e a comunidade?.....	92
Gráfico 15. Quais benefícios você vê em uma escola que promove a gestão democrática e a colaboração?	93
Gráfico 16. Como você acha que a gestão democrática se reflete nas práticas e decisões da escola?	94
Gráfico 17. Você acredita que o gestor escolar deve possuir habilidades específicas para dirigir a escola de forma democrática?.....	95
Gráfico 18. Você acredita que a gestão democrática apresenta muitas dificuldades para os gestores escolares?.....	96
Gráfico 19. Que tipo de tema você acha importante para ser discutido em palestras na escola?	98
Gráfico 20. A comunidade já se envolveu de forma construtiva na gestão da escola?	100

Gráfico 21. A realização de encontros frequentes entre educadores, pais e palestras sobre questões familiares fortalece a equipe de professores?	101
Gráfico 22. Na sua opinião, exposições e feiras culturais são eficientes para trazer os pais para a escola?.....	102
Gráfico 23. Quais benefícios você vê nas palestras e apresentações em feiras culturais?	103
Gráfico 24. Como a escola incentiva a equipe de professores a trabalhar junto com os pais e outros envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola?	105
Gráfico 25. Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores?	106
Gráfico 26. Como a gestão democrática afeta as decisões e práticas na escola?	107
Gráfico 27. Que ações a escola adota para melhorar a gestão e a participação da comunidade?	108
Gráfico 28. Como você avalia o nível de transparência das ações e decisões da escola?	109
Gráfico 29. Você acredita que as ações pedagógicas na educação infantil são trabalhadas de forma democrática na escola?.....	110
Gráfico 30. Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar para envolver as famílias na vida escolar?.....	112
Gráfico 31. Qual a maior dificuldade em envolver a comunidade na elaboração do PPP? ...	113
Gráfico 32. Como você acha que a comunidade pode ser envolvida ao longo da elaboração e prática do PPP?.....	114
Gráfico 33. O que a escola pode fazer para incentivar os pais a participarem mais das decisões escolares?.....	115
Gráfico 34. Quais obstáculos você considera dificultar a participação dos pais no processo educacional dos filhos?.....	117
Gráfico 35. O ensino na educação infantil atende às suas expectativas?	117
Gráfico 36. Você acredita que os pais e responsáveis influenciam no ensino e aprendizagem dos filhos?.....	118
Gráfico 37. Na sua opinião, atrair os familiares dos alunos para a escola é necessária?	119
Gráfico 38. Você acredita que a participação ativa das famílias beneficia a vida escolar dos alunos?	120
Gráfico 39. Você acha que é difícil encontrar maneiras de incluir as famílias na escola?	121
Gráfico 40. Quais são as maiores dificuldades para que você participe das reuniões de pais na escola?	124
Gráfico 41. Você acredita que a participação da família na escola melhora a aprendizagem das crianças?	124

Gráfico 42. Você acredita na existência de ações que façam com que a família participe de forma ativa na escola?	125
Gráfico 43. Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão?	126
Gráfico 44. Existem mecanismos, como conselhos escolares, para a participação dos pais na escola?	127
Gráfico 45. Como a escola estimula a colaboração da equipe pedagógica, pais e demais partes interessadas na gestão escolar?.....	128
Gráfico 46. Quais são as ações tomadas pela escola para melhorar a gestão e o envolvimento da comunidade?	128
Gráfico 47. Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados na promoção da gestão democrática na escola de seu filho?	129
Gráfico 48. Na sua opinião, como deve ser uma gestão democrática?	131
Gráfico 49. Como a escola de seu filho estimula o desenvolvimento profissional dos seus funcionários?	132
Gráfico 50. Como as famílias podem melhorar a educação das crianças na escola?	134
Gráfico 51. Na sua opinião, como a participação das famílias afeta o aprendizado das crianças na escola?.....	135
Gráfico 52. Como a família pode ser útil para a escola e a comunidade escolar?	136
Gráfico 53. Para você, quais os benefícios de uma escola inclusiva e colaborativa?	137
Gráfico 54. Quais mudanças e contribuições as trocas de informações entre pais, professores e diretores podem trazer ao ambiente escolar?.....	138
Gráfico 55. A gestão democrática na escola contribui para a melhoria da qualidade da educação?.....	139
Gráfico 56. Quais são os princípios que você consegue enxergar na gestão democrática realizada na escola de seu filho?.....	139
Gráfico 57. Você prefere qual das sugestões de tema abaixo para uma palestra que a escola poderia realizar para a comunidade e pais?	141
Gráfico 58. Na sua opinião, qual das opções abaixo a escola poderia adotar para envolver a comunidade na gestão da escola?	143
Gráfico 59. Na sua opinião, exposições e feiras culturais atraem os pais para a escola?.....	144
Gráfico 60. O que você sente quando vê o trabalho do seu filho na exposição escolar?	145
Gráfico 61. Na sua opinião, palestras e apresentações em feiras culturais geram quais benefícios para a escola?.....	146
Gráfico 62. Como a escola compartilha informações sobre suas atividades e planos de trabalho com os pais e a comunidade?	148

Gráfico 63. O que a escola faz para melhorar constantemente a forma como a comunidade participa e se envolve na escola?	149
Gráfico 64. Como você acha que as decisões são tomadas na escola do seu filho?.....	151
Gráfico 65. Na sua opinião, as ações e decisões da gestão da escola são transparentes?.....	153
Gráfico 66. Você acredita que as ações pedagógicas na escola do seu filho são trabalhadas de forma democrática?	154
Gráfico 67. Para você, na escola onde seu filho estuda, a gestão é democrática e participativa?	156
Gráfico 68. Quais ações da escola fazem você se sentir incluído na vida escolar do seu filho?	157
Gráfico 69. Qual é a sua maior dificuldade ao tentar participar mais da educação do seu filho?	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
Art.	Artigo
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CF	Constituição Federal
CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEF	Estratégia Nacional de Educação Financeira
<i>et al.</i>	e outros
FBEF	Fórum Brasileiro de Educação Financeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
PET	Plano de Estudo Tutorado
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SECOM	Secretaria de Estado de Comunicação Social
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UninCor	Centro Universitário Vale do Rio Verde

RESUMO

A escolha do tema 'gestão formativa e participativa' deu-se pelo fato de que, para a educação ser reconstruída com qualidade, igualdade e liberdade, é necessário descentralizar o poder e envolver a comunidade nas questões escolares, sempre visando a eficácia do ensino para o educando. Este estudo aborda os desafios e as estratégias para implementar uma gestão democrática e participativa em uma escola de educação infantil, com foco na participação ativa das famílias nas decisões escolares. O problema de pesquisa investiga quais estratégias podem ser desenvolvidas para alcançar essa participação, propondo hipóteses como a formação de parcerias comunitárias, a realização de palestras estratégicas, a organização de feiras culturais e o fortalecimento do diálogo como meio de engajamento. A participação familiar é considerada essencial para construir uma educação inclusiva e colaborativa, contribuindo para o desenvolvimento e a eficácia do Projeto Político Pedagógico (PPP). A legislação brasileira apoia a gestão democrática, visando uma educação de qualidade e equitativa, adaptada às necessidades sociais. A metodologia, de caráter descritivo e bibliográfico, adotou o método hipotético-dedutivo e uma abordagem quali-quantitativa, resultando na criação de uma cartilha informativa para fomentar o envolvimento da comunidade escolar. A pesquisa incluiu revisão bibliográfica, entrevista com a diretora e aplicação de questionários para pais e professores, analisando os conceitos, princípios e desafios da gestão democrática na educação infantil. Os resultados indicaram a importância do envolvimento comunitário e do diálogo contínuo, com ênfase na abordagem centrada na família e na necessidade de revisão constante do PPP.

Palavras-chave: Gestão escolar. Inclusão educacional. Participação ativa.

ABSTRACT

The choice of the theme 'formative and participative management' was made because, for education to be reconstructed with quality, equality, and freedom, it is necessary to decentralize power and involve the community in school matters, always aiming at the effectiveness of teaching for the student. This study addresses the challenges and strategies for implementing democratic and participative management in an early childhood education school, focusing on the active participation of families in school decisions. The research problem investigates which strategies can be developed to achieve this participation, proposing hypotheses such as the formation of community partnerships, the holding of strategic lectures, the organization of cultural fairs, and the strengthening of dialogue as a means of engagement. Family participation is considered essential for building an inclusive and collaborative education, contributing to the development and effectiveness of the Political-Pedagogical Project (PPP). Brazilian legislation supports democratic management, aiming for quality and equitable education, adapted to social needs. The methodology, of a descriptive and bibliographic nature, adopted the hypothetical-deductive method and a qualitative-quantitative approach, resulting in the creation of an informative booklet to foster the involvement of the school community. The research included a literature review, an interview with the principal, and the application of questionnaires to parents and teachers, analyzing the concepts, principles, and challenges of democratic management in early childhood education. The results indicated the importance of community involvement and continuous dialogue, with an emphasis on the family-centered approach and the need for constant review of the PPP.

Keywords: *School management. Educational inclusion. Active participation.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	24
2.1 Gestão Educacional na Constituição Federal Brasileira e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	25
2.2 Gestão Escolar Participativa	28
2.3 Gestão da Escola Pública	33
3 INTEGRAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA-COMUNIDADE E A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	39
3.1 Participação da família na escola	42
3.2 Parcerias entre escola e comunidade	45
3.3 Projeto Político Pedagógico	48
4 MATERIAL E MÉTODOS	52
4.1 Pesquisa bibliográfica	52
4.2 O tipo de método	53
4.2.1 <i>Instrumentos de coleta de dados</i>	53
4.3 Descrição do estudo de caso (tratamento dos resultados da pesquisa)	54
4.4 O local da pesquisa.....	57
4.5 Os sujeitos da pesquisa.....	58
4.6 Questões éticas da pesquisa	58
4.7 Interpretação dos dados durante a pesquisa	59
4.8 Produto Tecnológico	60
4.9 Etapas da Pesquisa	61
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	63
5.1 Percepção da gestora escolar sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta	63
5.2 Percepção dos professores sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta	78
5.3 Percepção dos pais ou responsáveis sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta	123
6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	162
7 CONCLUSÕES.....	169
REFERÊNCIAS.....	172

APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS/COMUNIDADE.....	188
APÊNDICE 02 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES	194
APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA.....	202
APÊNDICE 04 – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AVALIAÇÃO DA ACEITABILIDADE DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO DESENVOLVIDO.....	205
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	206

1 INTRODUÇÃO

Uma educação construída com qualidade, igualdade e liberdade, precisa proporcionar a descentralização do poder e fazer com que haja um envolvimento da comunidade nas questões escolares, trabalhando sempre para que o educando tenha um ensino eficaz. E quando se fala em gestão democrática e participativa na educação, entende-se como algo em que existe a necessidade de que todos participem dos procedimentos, principalmente a família.

A escolha do tema ‘gestão formativa e participativa’ deu-se pelo fato de que a educação, para ser reconstruída com qualidade, igualdade e liberdade, precisa proporcionar a descentralização do poder e fazer com que haja um envolvimento da comunidade nas questões escolares, trabalhando sempre para que o educando tenha um ensino eficaz. Neste contexto, o presente estudo abordou os desafios da gestão democrática e participativa numa escola de educação infantil, com foco no seguinte problema de pesquisa: Quais estratégias podem ser formuladas para a participação ativa das famílias nas decisões escolares?

A fim de decifrar essa indagação, o estudo foi subsidiado pelas seguintes hipóteses: i) acredita-se que uma das estratégias prováveis para criar uma gestão democrática seja a participação da família através de parcerias com a comunidade; ii) sugere-se que o caminho para a participação da comunidade na gestão da escola seja o fortalecimento e a construção de uma educação inclusiva e colaborativa; iii) supõe-se que palestras estratégicas com temas que despertem na comunidade a importância da família, exposições e feiras culturais com trabalhos dos alunos e apresentações para a comunidade sejam de grande valia para a implementação da gestão democrática e participativa na escola; iv) espera-se que o diálogo, como estratégia, possibilite a participação da comunidade, sendo fundamental em uma instituição escolar, atribuindo autonomia em situações como a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), a fim de documentar e normatizar ações relevantes para toda a comunidade escolar; e v) pensa-se que as famílias são os primeiros educadores, aqueles que influenciam a aprendizagem dos filhos durante os anos escolares, mas para que a escola desempenhe bem seu papel é necessário criar laços com as famílias com estratégias que reconheçam o papel das mesmas como meio de engajá-las no processo educacional.

A escola de educação infantil é responsável pela base que acompanha os alunos no decorrer de toda sua vida escolar, propiciando à família a percepção da necessidade e da importância de seguir seu filho na escola para uma melhor qualidade do ensino-aprendizagem. Ressalva-se, portanto, a necessidade de se apontar caminhos que contribuam para a participação ativa da família no cotidiano escolar, identificar um ambiente inclusivo e colaborativo que possibilite as trocas de informações e comunicação constante, em que toda equipe terá

oportunidade de contribuir nas tomadas de decisões sobre questões importantes na escola, aumentando, por conseguinte, a motivação dos profissionais e a mobilização da comunidade para atuar no PPP de forma participativa, por meio de ações adaptadas à realidade da instituição escolar e envolvendo todos no processo pedagógico e na investigação de alternativas para mitigar os problemas.

O aumento do envolvimento da comunidade na gestão escolar pode levar a uma educação mais participativa e colaborativa, pois a união de todos os interessados abre oportunidades para se desenvolver uma parceria na qual todos compartilham a responsabilidade pelo sucesso educacional das crianças e dos jovens. Isso se justifica pelo fato de as famílias serem os primeiros educadores, aqueles que influenciam a aprendizagem dos filhos durante os anos escolares, ressaltando a importância de se criarem laços com as famílias e reconhecer seu papel no processo educacional.

Na legislação brasileira, a gestão democrática da educação envolve todos os participantes do sistema educacional, visa a educação de qualidade adaptada às necessidades da sociedade e busca equidade e participação dos diversos grupos sociais nas diretrizes educacionais. Percebe-se, então, que o desenvolvimento de estratégias para promover a participação das famílias nas decisões escolares, visando a aperfeiçoar e propiciar a autonomia na gestão democrática, faz-se importante no cenário educacional atual, permitindo que a escola otimize a organização de seu processo pedagógico através dos conhecimentos relacionados aos procedimentos necessários à implantação da democracia nas escolas.

É relevante observar que a gestão democrática vai além do exercício das obrigações legais, incidindo também sobre o fortalecimento da democracia, que é o valor central da sociedade brasileira, sendo uma ferramenta com a qual a comunidade escolar poderá trabalhar ativamente com o objetivo de aprimorar a excelência do sistema educacional e formar indivíduos críticos e interativos.

Esta dissertação abordou uma metodologia descritiva e bibliográfica, utilizando o método hipotético-dedutivo e uma abordagem quali-quantitativa, com um procedimento de pesquisa bibliográfica documental voltado para a gestão democrática e participativa na educação infantil, condizente com as diretrizes de Gil (2008b). Como resultado final, elaborou-se uma cartilha informativa como produto tecnológico para auxiliar a comunidade escolar a se conectar com a realidade, promovendo maior envolvimento e compromisso com a necessidade e o desejo da comunidade escolar por uma instrução de qualidade.

A análise e discussão dos dados envolveram uma abordagem abrangente e rigorosa, considerando diversas fontes de dados: revisão bibliográfica, entrevista com a diretora e questionários aplicados a pais e professores. A revisão bibliográfica serviu como base teórica,

analisando conceitos, princípios e desafios da gestão democrática na educação infantil. A entrevista com a diretora forneceu informações qualitativas, explorando temas emergentes e comparando com a literatura revisada. Os questionários aplicados geraram dados quantitativos, com análise e identificação de tendências. As conclusões subsidiaram a elaboração de uma cartilha sobre a implementação da gestão democrática numa escola da educação infantil, considerando o contexto específico da instituição de ensino analisada.

No contexto da instituição de ensino da educação infantil analisada neste trabalho, a gestora enfatizou a importância do envolvimento da comunidade, do diálogo aberto e da melhoria contínua, destacando a relevância da abordagem centrada na família e a necessidade de revisão constante do PPP. Os professores, por sua vez, reconheceram a gestão democrática como um caminho para o sucesso educacional e que a participação ativa da comunidade, o diálogo constante e a valorização das decisões coletivas são essenciais para construir uma escola inclusiva e eficaz. No entanto, desafios apontados pelos pais dos alunos, como a falta de tempo e a conscientização sobre a importância desse modelo de gestão ainda persistem, ressaltando a necessidade contínua de promover o envolvimento dos pais e aprimorar as práticas de comunicação.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi desenvolver estratégias para promover a participação das famílias nas decisões escolares, de modo que os objetivos específicos consistiram em:

- Descrever ações para o aperfeiçoamento da gestão democrática na educação infantil;
- Promover a autonomia na gestão democrática, onde a escola organiza seu processo pedagógico, conhecendo-se os procedimentos pedagógicos que ressaltam o valor da democracia nas escolas;
- Apresentar caminhos que promovam a participação ativa das famílias no cotidiano escolar;
- Identificar um ambiente inclusivo e colaborativo no qual há a possibilidade de trocas de informações e comunicação constantes em que toda equipe terá oportunidade de contribuir nas tomadas de decisões sobre questões importantes na escola, aumentando a motivação dos profissionais;
- Mobilizar a comunidade para participar do PPP de forma ativa por meio de ações adaptadas à realidade da instituição escolar, envolvendo todos nas deliberações pedagógicas e procurando soluções para os problemas.

A estrutura da dissertação foi organizada da seguinte forma: a introdução apresenta o tema e define o problema de pesquisa e as hipóteses. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica e legal da gestão democrática e participativa, incluindo sua relação com a Constituição Federal Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Posteriormente, discute-

se a integração entre família, escola e comunidade, e sua importância para a gestão democrática. Seguidamente, são descritos os materiais e métodos utilizados na pesquisa, detalhando o tipo de método, os instrumentos de coleta de dados, e as questões éticas envolvidas. Subsequentemente, apresentam-se os resultados e a discussão, incluindo as percepções da gestora escolar, dos professores e dos pais sobre a gestão democrática e participativa no centro de educação infantil analisado. Por fim, apontam-se as conclusões do estudo, com posterior apresentação das referências utilizadas, seguidos dos apêndices e anexos.

Ressalva-se que o presente estudo vincula-se à linha de pesquisa Gestão Empreendedora do Ensino do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino do Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) – Três Corações; estando, também, associado ao projeto de pesquisa “Comunicação, Cultura e Gestão Educacional”, elaborado e coordenado pela professor Dr. Zionel Santana.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A gestão democrática e participativa na escola pública relaciona-se à ideia de que a comunidade escolar, formada por professores, alunos, pais e funcionários, deve atuar de forma ativa nas deliberações e condução da escola (Melo, 2019). Essa ideia de gestão, ainda segundo Melo (2019), visa oferecer a transparência, a responsabilidade compartilhada e a compreensão de diferentes perspectivas, contribuindo para o aprimoramento da educação e da democracia em uma comunidade.

Rodrigues *et al.* (2020) corroboram com Melo (2019) ao relatarem que os princípios da gestão democrática e participativa abrangem áreas relativas à participação ativa dos envolvidos, à deliberação colaborativa, à transparência nas ações, à responsabilidade compartilhada, à colaboração conjunta e ao estímulo à diversidade. Além de aperfeiçoar a qualidade do ensino, Rodrigues *et al.* (2020) explicitam que a gestão democrática e participativa induz a formação de cidadãos críticos, engajados e conscientes de suas responsabilidades na sociedade, o que representa um importante alicerce para o funcionamento democrático e o progresso do sistema educacional em qualquer nação. Incentivar e apoiar a gestão democrática nas escolas é um passo relevante na edificação de uma sociedade que promova maior justiça e equidade (Rodrigues *et al.*, 2020).

Para Moser (2017), numa gestão eficaz, as partes interessadas devem estar prontas para implementar uma administração equitativa, clara e mútua, constituída por processos que são abertos, acolhedores e que envolvem a participação ativa de todos, com o objetivo de assegurar igualdade, justiça e apreciação da diversidade nas escolas, ao mesmo tempo que fomenta uma cultura de responsabilidade coletiva e colaboração na criação e planejamento de comunidades mais transparentes, eficientes e justas.

Além disso, Lück (2009) acrescenta que construir uma cultura de planejamento coletivo e o fortalecimento das práticas democráticas, com a distribuição horizontal do poder nas decisões de um ambiente escolar, colabora para o desenvolvimento de um local de troca de experiência, construção de valores e crescimento dos indivíduos, no qual a escola transforma-se num local onde o cidadão será formado para liderar a sociedade futura.

Destaca-se, pois, que a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática. Vale dizer que todos os processos e ações participativos promovidos pela escola somente se justificam na medida em que sejam orientados para melhorar os resultados dos alunos. (Lück, 2009, p. 71).

Ser um gestor democrático é desafiador e exige que a pessoa possua diversas habilidades que permitam liderar com participação, transparência e equidade, e ainda seja um comunicador

hábil, capaz de ouvir atentamente e expressar ideias de forma clara e decisões de maneira compreensível para todos os envolvidos (Rodrigues *et al.*, 2020). A esse respeito, Nunes (2019) salienta que a empatia é necessária para compreender as necessidades, preocupações e perspectivas de todos os membros da equipe, ou seja, ouvir ativamente envolve não apenas ouvir, mas também demonstrar interesse genuíno nas opiniões e ideias de outrem, envolver a comunidade nas deliberações importantes, buscando consenso, toda vez que se fizer plausível, e assegurando a oportunidade de voz a todos.

Para Rodrigues *et al.* (2020), o gestor democrático deve apoiar e capacitar suas equipes, compartilhar informações, explicar as razões das decisões, mediar conflitos, manter a harmonia, estabelecer um espaço acolhedor, definir metas, desenvolver estratégias, estar disposto a se autoavaliar, participar de cursos e grupos de discussão, e lidar com desafios em um ambiente democrático, o que requer tempo e capacitação contínua.

Segundo Costa (2020), a gestão democrática e participativa oferece educação, que é um direito universal, e envolve a comunidade escolar através do Conselho Escolar e Colegiado Escolar, geralmente compostos por representantes de diferentes grupos, e da elaboração coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico, caracterizando a gestão escolar democrática como uma referência que privilegia a participação coletiva.

Enfim, Silva (2019) conclui que é importante notar que a implementação da gestão democrática pode apresentar variações de uma escola para outra e conforme o contexto educacional específico de cada localidade. No entanto, o autor esclarece que a gestão democrática:

[...] é uma ferramenta administrativa que, por sua metodologia, alinha o planejamento, as ações e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização, por meio de uma sequência de eventos necessários para uma gestão vinculada a resultados [...] (Silva, 2019, p. 2).

2.1 Gestão Educacional na Constituição Federal Brasileira e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

A gestão educacional no Brasil é fundamentada por um arcabouço legal que visa garantir uma educação de qualidade, equitativa e inclusiva. Dois dos principais documentos que norteiam essa gestão são a Constituição Federal Brasileira e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). A Constituição Federal, promulgada em 1988, estabelece os princípios gerais da educação no país, destacando a importância da gestão democrática e da participação da comunidade escolar. Complementarmente, a LDB, instituída pela Lei nº

9.394/1996, detalha as diretrizes e bases para a organização da educação nacional, reforçando os princípios constitucionais e especificando as responsabilidades dos diferentes entes federativos na gestão educacional. Assim, este tópico aborda as principais disposições desses documentos, destacando como eles estruturam e orientam a gestão educacional no Brasil.

Conforme o artigo 206, inciso VI da Constituição Federal de 1988, “[...] o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]” (Brasil, 1988, p. 37), o que implica em oferecer liberdade de aprender, ensinar e proporcionar a disseminação de ideias, expressões artísticas e sabedoria. Esse princípio contribui para a concepção de uma sociedade democrática, que preza pela liberdade de expressão e acesso ao conhecimento, além de garantir liberdade intelectual e a pluralidade de ideias necessárias ao desenvolvimento e progresso da sociedade como um todo.

O inciso VII do artigo 206 menciona a “[...] garantia de padrão de qualidade [...]” do ensino (Brasil, 1988, p. 37). Isto é o mais importante no reforço do sistema educativo, pois trata-se de um item relevante para incentivar o sistema educacional. Os educadores e outros profissionais no campo da educação atuam no processo de desenvolvimento humano, na transmissão de conhecimentos e na contribuição para serem adquiridas competências e valores. A avaliação desses profissionais é fundamental para atrair talentos, garantir a educação contínua e oferecer adequadas condições de trabalho que concernem diretamente à qualidade da educação.

A gestão democrática e participativa nas instituições públicas educacionais é solidamente validada pela Constituição da República Federativa do Brasil, impulsionando uma abordagem integrada e coordenada na gestão escolar, que atende às expectativas da comunidade e mobiliza todos os envolvidos em prol do objetivo comum de fomentar a aprendizagem, além de propiciar a comunicação e interação entre os integrantes da comunidade educacional, sejam eles gestores, professores, equipe de apoio, estudantes e suas famílias.

Adotada precedentemente em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (lei nº 9.394/96) designa e estrutura integralmente o sistema educacional do Brasil, da educação infantil ao ensino superior, garantindo, no seu artigo 3º, a disponibilidade irrestrita à instrução como uma prerrogativa comunitária, juntamente com as obrigações e prerrogativas dos educadores e alunos (Brasil, 1996).

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: [...]

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

§ 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: [...]

I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; [...]

II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola [...]

III – estudantes; [...]

IV – pais ou responsáveis;

V – membros da comunidade local. [...]

§ 2º O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, com vistas a melhorar a qualidade da educação, norteados pelos seguintes princípios: [...]

I – democratização da gestão; [...]

II – democratização do acesso e permanência; [...]

III – qualidade social da educação. [...] (Brasil, 1996, p. 1).

Observa-se que a gestão democrática e participativa é um dos pilares da LDB, tendo como princípio reconhecer e incentivar a contribuição ativa de todos os participantes no processo educativo, desde educadores, alunos, pais, funcionários até membros da comunidade local, a fim de possibilitar uma educação mais colaborativa e transparente e compatível com as demandas e objetivos de todos os setores da instituição educacional.

A LDB reconhece a importância de ouvir as diferentes vozes que compõem o campo educacional, o que implica na tomada de decisão baseada em processos coletivos, nos quais diferentes sujeitos podem manifestar suas perspectivas, apresentar sugestões e envolver-se ativamente nos procedimentos da política educacional. Para Lima (2014), a gestão democrática também se reflete na autonomia das escolas na determinação de suas ofertas de ensino, no entanto, deve-se ressaltar que uma gestão democrática e participativa requer muita determinação, esforço, diálogo e um ambiente em que ocorra a colaboração da comunidade, sendo necessário oferecer espaço de discussão e garantir a transparência na colaboração em equipe.

Bezerra *et al.* (2010) pressupõem que a educação brasileira pode se tornar um instrumento eficaz para o desenvolvimento social ao estimular a cooperação da comunidade escolar, alunos e pais, contribuindo para a preparação de indivíduos críticos e comprometidos com a estruturação de uma sociedade mais íntegra, corroborando com a LDB que indica a gestão democrática e participativa como o foco para a criação de um sistema educacional equitativo, participativo e de qualidade.

Baia e Machado (2021) destacam a necessidade de entender a gestão democrática como essencialmente participativa, integrando ações através da colaboração coletiva no processo educacional. Eles afirmam que a atuação democrática em escolas públicas demanda uma

reavaliação das ações, compreensão do processo e uma atuação consistente, pois a gestão requer uma conexão entre a teoria e as ações coletivas.

O processo decisório, como processo, não se encerra no momento da decisão em si, mas se constitui desde o reconhecimento da situação a ser deliberada, até a análise do seu resultado, isto é, se o que foi proposto, deliberado e colocado em prática deu certo. Além disso, [...] cabe à gestão participativa favorecer a igualdade de condições na participação, distribuindo o poder, as responsabilidades e benefícios. (Silvestre, 2016, p. 86).

Em outras palavras, ao proporcionar aos membros da comunidade escolar a oportunidade de participar ativamente na gestão, cria-se um ambiente em que os mesmos reconhecem seu valor e importância no alcance das metas pedagógicas, sabendo que possuem o mesmo poder e benefícios que os demais, assim como as mesmas responsabilidades.

2.2 Gestão Escolar Participativa

Ao considerarem a utilização da denominação ‘gestão participativa’, os gestores devem assumir o compromisso de tornar o ambiente escolar autônomo, envolvendo a comunidade, trabalhando em equipe, compartilhando ideias e saberes com a finalidade de inovar, fomentando circunstâncias eficazes para assegurar o progresso no processo de ensino e aprendizagem. “[...] Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (Brasil, 1996, p. 8).

A gestão democrática e participativa apresenta-se desafiadora para o gestor escolar que, sozinho, pode não conseguir liderar adequadamente a equipe e chegar no resultado esperado. Essa ideia contradiz Rodrigues *et al.* (2020) que afirmam que a gestão participativa é uma forma de influenciar todo o grupo escolar baseado no reconhecimento e na importância da participação dos profissionais de diferentes níveis na escola, descentralizando a responsabilidade de todas as decisões das mãos dos gestores e dividindo as funções a quem dirige a escola, podendo tomar decisões mais assertivas com resultados que envolvam a sociedade.

[...] Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. [...] (Brasil, 1996, p. 12).

No contexto da gestão participativa, compreende-se que é a partir do compartilhamento de saberes e informações que norteiam a escola, preocupando-se com a qualidade da educação

em relação ao custo-benefício e à transparência, que “[...] Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (Brasil, 1996, p. 12).

Numa comunidade escolar onde o gestor é um articulador proativo, planejador constante, sendo avaliado por todos os envolvidos e realizando suas ações de forma compartilhada, atinge-se com mais facilidade o êxito do processo de ensino-aprendizagem (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

[...] Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica; [...] VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (Brasil, 1996, p. 15).

Um dos maiores desafios atuais que os gestores enfrentam é a ausência das famílias nas escolas e o desinteresse da comunidade em estar envolvida no processo de construir propostas orientadas para a variedade cultural, para a diversidade, para administrar a falta de compromisso com o ensino e a resistência ou oposição de alguns profissionais frente às inovações e desafios da atualidade. “[...] Art. 27. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes: I – a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática [...]” (Brasil, 1996, p. 22).

Mesmo com tantos desafios, acredita-se que este é o melhor caminho para desenvolver estratégias democráticas para atingir os estudantes e as famílias, com um processo contínuo, criando caminhos que transformem a comunidade em experiências e garantam a aprendizagem que seja realmente significativa para todos os estudantes (Franco, 2016).

[...] Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:
 Inciso I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
 Inciso II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; [...]
 Inciso VI – Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (Brasil, 1996, p. 15).

A gestão democrática e participativa engloba a participação de famílias, estudantes e toda a comunidade educacional, trabalhando em conjunto e fortalecendo a liderança mediante diálogo, partilha de experiências e orientação nas decisões. Em relação ao desenvolvimento do

PPP, Guedes, Silva e Garcia (2017) sugerem que, com base nas necessidades da comunidade escolar, é viável engajar os envolvidos no resultado final, o que impacta diretamente os alunos.

Uma gestão escolar que desenvolve coletivamente o projeto pedagógico, com base no Artigo 14º da LDB, visa oferecer ensino de qualidade e, conseqüentemente, aprendizado ao aluno. Dessa forma, o trabalho coletivo da escola inicia-se com a construção do projeto pedagógico, que se dá de forma conjunta, envolvendo toda a comunidade escolar, pois sua construção e implementação fazem parte de um trabalho que se caracteriza por muitas limitações de suas possibilidades de implementação, cabendo ao gestor direcionar o grupo a fim de atingir os objetivos esperados pela equipe.

Durante essa trajetória, os temas considerados pertinentes à matéria objeto deste Parecer passaram a se constituir nas seguintes ideias-força: [...]

VI – A democratização do acesso, permanência e sucesso escolar com qualidade social, científica, cultura; [...]

VIII – a gestão democrática e a avaliação (Brasil, 2013, p. 9).

Com base no trecho supracitado, a gestão democrática preserva a autonomia escolar e a proposta pedagógica em seus objetivos, finalidades e metodologia de ensino, estimulando a escola a construir seu programa a partir das áreas de conhecimento e conteúdo que julgar mais adequado. Esta proposta deve cumprir as atuais diretrizes curriculares nacionais, ou seja, as diretrizes curriculares nacionais para educação infantil (Brasil, 2010) e a legislação educacional, devendo-se também refletir a realidade da comunidade escolar.

As diretrizes curriculares nacionais da educação infantil baseiam um ensino eficaz em princípios éticos, políticos e estéticos. Os princípios éticos enfatizam a autonomia, responsabilidade, solidariedade e respeito ao bem comum, ao meio ambiente e à diversidade cultural. Os princípios políticos garantem os direitos de cidadania, o exercício da criticidade e o respeito à ordem democrática. Os princípios estéticos valorizam a sensibilidade, criatividade, ludicidade e a diversidade de manifestações artísticas e culturais (Brasil, 2010).

Conseqüentemente, essas diretrizes visam promover a democracia nas escolas, oportunizar a autonomia escolar e a disponibilização de propostas pedagógicas. Logo, a gestão democrática é um meio de os implicados no processo educacional terem a oportunidade de contribuir e participar ativamente das decisões, promovendo um ambiente escolar caracterizado pela colaboração, participação ativa e um forte compromisso com o progresso da educação.

Além do PPP, outra instância para a tomada de decisões coletivas, conforme Bressan (2023), é o Conselho Escolar, um mecanismo que direciona o caminho da instituição de ensino.

A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar (Ribeiro; Menin, 2005, p. 68).

Monção (2015) destaca que um dos obstáculos das diretrizes curriculares gerais nacionais para a educação infantil é assegurar à comunidade escolar e às famílias, oportunidades e momentos para interação, conversa e escuta diária, apreciação e respeito pelas várias maneiras de organização, colaboração com os conhecimentos construídos pelas crianças, assegurando a aquisição de novos conhecimentos e resultando numa educação otimizada.

As diretrizes nacionais para a educação infantil (Brasil, 2010) incorporam a criança e suas experiências como o foco de uma iniciativa manifestada no ato de cuidar e educar. Além dessas diretrizes, a definição da necessidade de gestão democrática e trabalho coletivo institucional, entre outros, apresentam-se como aspectos fundamentais para a efetividade da proposta educacional nessa etapa de ensino (Barroso, 2021), sendo possível demonstrar, durante a imersão da prática, que a atuação da coordenação nas escolas é viabilizada pela implementação eficaz da gestão democrática, sendo esta fundamental para o adequado funcionamento da instituição de forma efetiva e eficiente na instituição.

De acordo com Fernandes e Campos (2015), a gestão democrática adapta-se melhor a este processo de formação inicial na educação infantil definido pelas legislações nacionais, uma vez que oferece ampliação da independência e coordenação dos membros envolvidos, incorporando a interação com a comunidade educacional para garantir um conjunto de experiências de natureza democrática e que permitem a formação da cidadania infantil, pois a escola é um ambiente de entrosamento e troca de vivências.

Nesse sentido, é imprescindível que a parentela seja valorizada no progresso de desenvolvimento humano ao contribuir para a formação da personalidade social dos indivíduos desde a mais tenra idade. Nesse contexto, fundamentam-se questões que permeiam toda a comunidade, como respeito, solidariedade, consciência e ética, para que a família se firme nas tradições, na história, na criação de significados e na educação. (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023, p. 3).

Os fundamentos que sustentam a iniciativa de um projeto educacional nacional atribuem a responsabilidade de assegurar a todos os estudantes um ensino fundamentado nos princípios a seguir, ao poder público, à família, à sociedade e à instituição escolar: “VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e normas dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade” (Brasil, 2013, p. 17).

De acordo com Brasil (2010), quando os progenitores desempenham um papel ativo na escola e na vida escolar dos filhos, os mesmos sentem apoiados além de ficarem motivados

para aprender, garantindo assim um padrão de qualidade na educação, de modo que a interação família-escola é a principal referência para os alunos e o fundamento para seu desenvolvimento humano e educacional.

A construção da qualidade social exige o entendimento dos anseios e demandas da comunidade escolar, promovendo tanto a educação quanto o zelo por meio da interação efetiva entre os princípios educativos e as finalidades, objetivos, conhecimentos e inovações curriculares (Dourado; Oliveira, 2009). Isso inclui mais do que apenas exercícios de ensino político, possibilitados pela atuação de todos os agentes da comunidade educacional. Ou seja, Magedanz *et al.* (2018) dizem que implica não só na participação de todos (aluno, docente, técnico, funcionário, coordenador), mas também na aquisição e uso adequado de objetos e espaços (laboratórios, equipamentos, móveis, salas-ambientes, biblioteca, videobiblioteca, etc.) necessários para atender às diretrizes do projeto político-pedagógico elaborado, relacionando-se com as condições/disponibilidades mínimas necessárias para assegurar a excelência da aquisição e desenvolvimento de hábitos investigativos para a construção do conhecimento.

Uma escola de qualidade social prioriza elementos essenciais, incluindo o estímulo ao diálogo, à colaboração, ao desenvolvimento dos indivíduos e ao processo de aprendizagem, o que implica, sem sombra de dúvidas, no cumprimento de critérios como:

- III – foco no projeto político-pedagógico, no gosto pela aprendizagem, e na avaliação das aprendizagens como instrumento de contínua progressão dos estudantes;
- IV – inter-relação entre organização do currículo, do trabalho pedagógico e da jornada de trabalho do professor, tendo como foco a aprendizagem do estudante;
- V – preparação dos profissionais da educação, gestores, professores, especialistas, técnicos, monitores e outros. (Brasil, 2013, p. 22).

Baseado nos incisos citados acima, compreende-se que o diálogo é um processo de comunicação envolvendo troca de informações entre os sujeitos de maneira respeitosa e aberta, proporcionando uma escola de qualidade onde os estudantes progridam, valorizando a aprendizagem e o compartilhamento do saber. Para Lima e Costa (2010), o diálogo deve ser valorizado como um instrumento para possibilitar a compreensão mútua, resolver conflitos, construir consenso e facilitar o aprendizado, acrescentando-se ainda que a colaboração é uma forma de trabalho em equipe, no qual os elementos da comunidade escolar estreitam vínculos para alcançar objetivos em comum. Logo, na escola de qualidade social, a colaboração é incentivada entre os gestores, alunos, professores, funcionários e pais, pois acredita-se que o trabalho conjunto fortalece as relações e enriquece a experiência educacional focada na aprendizagem do estudante.

Onde há colaboração, há trabalho em equipe e a união dos membros da comunidade escolar para a conquista de propósitos comuns, pois acredita-se que o trabalho conjunto fortalece as relações e enriquece a experiência educacional para todos (Damiani, 2008). Neste contexto, de acordo com Valle (2001, p. 185),

A principal tarefa da educação é, pois, a formação ética de seus cidadãos, que, numa democracia, supõe a construção, por parte de cada um, das condições a partir das quais ele poderá participar plenamente da vida comum, deliberando e refletindo sobre o que é a felicidade de todos. (Valle, 2001, p. 185).

Por fim, quando esses princípios são integrados de forma coerente e eficaz, podem contribuir para o avanço das escolas públicas que visam proporcionar uma educação mais inclusiva, envolvente e relevante para todos os alunos, construindo um ambiente mais justo, equilibrado e enriquecedor para os membros da comunidade escolar.

2.3 Gestão da Escola Pública

Após a ditadura militar, verificou-se uma maior consciência da importância dos princípios democráticos em todos os setores sociais, incluindo a educação brasileira (Saes, 2001). Segundo Carvalho *et al.* (2008), houve uma grande mudança na gestão das escolas públicas em direção a uma abordagem mais participativa e inclusiva, conhecida como democracia, de modo que a concepção de gestão democrática representou um marco significativo na legislação nacional. De fato, Oliva (2010) diz que, desde o término do período militar, o movimento educacional, conhecido como ‘abertura lenta, gradual e segura’, promoveu seus próprios objetivos e empenhou-se na inserção desses princípios, juntamente com outros, nos documentos que moldariam a política educacional do país.

A gestão democrática tem a finalidade de trazer mais autonomia às escolas, permitindo às instituições maior flexibilidade na adaptação dos currículos às necessidades locais, na aplicação de métodos pedagógicos inovadores e na criação de um ambiente educativo mais adequado às características da comunidade (Lima, 2014). Neste contexto, Lück (2009) relata que gestores, professores e funcionários trabalham não apenas para transmitir conhecimento, mas também para proporcionar um ambiente que incentiva a vontade de aprender, a expressão criativa e a aptidão para avaliação crítica. Por conseguinte, a cooperação da comunidade escolar e dos pais é igualmente importante para estabelecer uma base sólida com o intuito de facilitar o ensino.

Para Silva e Carvalho (2017), a administração das instituições de ensino públicas lida ininterruptamente com obstáculos, tais como o constante empenho na promoção da excelência educacional, a equidade no acesso às oportunidades educacionais, a motivação de professores e funcionários, a adaptação às mudanças tecnológicas e a promoção de um ambiente inclusivo e seguro para os alunos. Além disso, os autores ainda enfatizam que as orientações das autoridades, os recursos disponíveis e as exigências da sociedade determinam as estratégias de gestão.

O grande desafio da gestão democrática talvez seja fazer com que a comunidade escolar, através de suas representações, esteja envolvida neste processo, de ajudar a administrar a escola, de uma forma realmente participativa e responsável, buscando na qualidade de ensino a melhoria do aluno. (Markovicz, 2015, p. 10).

Conforme Paro (2012), na acepção democrática, a coordenação não é tarefa simples de ser alcançada na escola, já que admite a confluência das vontades das pessoas ali envolvidas, assim como a consciência dessas mesmas vontades. Essa constatação não pode, todavia, servir de justificativa para protelar as tentativas de prática de uma coordenação democrática na escola. Se o objetivo é proporcionar mudanças sociais na escola, faz-se necessário que as condições ideais já estejam em vigor, uma vez que essas condições só podem se materializar como resultado das próprias transformações que se busca alcançar. É imprescindível entender que a gestão democrática, em seu caráter participativo, deve almejar a união das iniciativas por meio da colaboração coletiva dos indivíduos envolvidos no processo de ensino na instituição de educação. Nesse sentido, atuar democraticamente na escola exige uma revisão das ações, pois compreender o processo significa agir de forma coerente, articulando-se a teoria e as ações coletivas.

Paro (2012) ainda argumenta que a gestão democrática não se resume a dar espaço para as várias partes interessadas compartilharem suas opiniões, mas também envolve a incorporação dessas opiniões no processo de decisão. O autor assegura que a gestão democrática fomenta uma sensação de vínculo e de responsabilidade partilhada, o que contribui para a melhoria da educação. Assim, na gestão democrática, a comunidade deve ser envolvida nas escolhas que envolvem assuntos relacionados à instituição de ensino e, quanto ao corpo docente, este precisa incentivar os alunos a debaterem suas ideias e propor soluções, fazendo valer o que muitas vezes lhes é negado historicamente. É necessário também evitar que esta comunicação seja uma falsa forma de mostrar a participação camuflada do aluno na gestão democrática, sendo que o aluno deve se esforçar e se apropriar da participação de forma crítica e investigativa do saber histórico acumulado.

Parece não haver dúvida de que a escola deve, cada vez mais, envolver os pais de alunos e a comunidade em geral em suas atividades. Entretanto, o que se observa na realidade é uma quase total ausência de participação da comunidade nos assuntos da escola, principalmente no que diz respeito às camadas sociais mais pobres, precisamente aquelas que talvez pudessem mais se beneficiar de um contato mais estreito com a escola, pelo menos em termos de orientação a respeito do desempenho de seus filhos (Paro, 2012, p. 213).

Segundo o autor referido anteriormente, a democratização da escola depende da participação comunitária, independentemente da classe social, com igualdade de oportunidades e direitos para contribuir nas questões educacionais, necessitando de estratégias que superem a inibição interpessoal, que é um potencial obstáculo para o desenvolvimento de relações saudáveis e para a participação ativa em grupo, tornando a exclusão baseada na condição social incompatível com a construção de uma sociedade democrática e justa.

Segundo Paro (2016, p. 66), “um dos componentes importantes da causa do fracasso presente na participação da comunidade na escola pública, diz respeito à descrença acerca da possibilidade dessa participação”. Essa descrença foi observada em diversos relatos obtidos em estudos conduzidos pelo autor, nos quais as principais razões citadas para essa inviabilidade estão ligadas às condições de vida e ao desinteresse do público-alvo.

[...] a escola assusta, o pessoal tem medo, é provável que muito desse medo deve ser creditado à postura de “fechamento” que a escola adota com relação a qualquer tipo de participação. Uma delas refere-se ao fato de que os pais das camadas populares, em geral, sentem-se constrangidos em relacionar-se com pessoas de escolaridade, nível econômico e *status* social acima dos seus (Paro, 2016, p. 75).

Assim, a cultura educacional e a postura da escola pública em relação ao envolvimento de todos devem ser reconsideradas de modo a estabelecer um ambiente onde a comunidade escolar inteira se sinta bem-vinda e habilitada a cooperar para o melhoramento do sistema educacional.

No contexto do século XXI, caracterizado por mudanças rápidas e constantes, é evidente a importância de que as instituições de ensino estejam adequadamente equipadas para conduzir processos que englobem toda a comunidade escolar, visando aprimorar as relações com os docentes, os estudantes e a sociedade em geral, o que é fundamental para se adaptar e atender às demandas contínuas da educação (Romani, 2012). Assim sendo, conforme Passador e Salvetti (2013), a educação democrática e participativa é uma forma de valorizar o diálogo, atingindo todos e proporcionando ensino de qualidade.

De acordo com Lück (2009), a qualidade do ensino numa escola relaciona-se a indicadores como: i) um ambiente educativo que promova respeito, solidariedade e empatia; ii)

prática pedagógica e avaliação que devem estimular a autonomia dos alunos e não se limitar a notas em provas; iii) ensino e aprendizagem focados no ensino da leitura e da escrita; iv) gestão escolar participativa; v) formação e condições de trabalho dos profissionais que garantam a qualificação e a assiduidade dos educadores; vi) ambiente físico escolar com estrutura adequada e; vii) acesso e permanência dos alunos na escola que garanta a frequência das crianças nas aulas.

Conseqüentemente, para se atingir uma gestão escolar democrática de qualidade é apropriado alinhar as seguintes áreas da instituição: administrativa, comunicação, financeira, gestão de tempo, pedagógica e recursos humanos (Cabral Neto; Castro, 2011). Por isso, Cabral Neto e Castro (2011) garantem que a gestão democrática refere-se a um modelo de organização que coloca a prioridade na participação e envolvimento do grupo como elemento central, de forma que, neste tipo de gestão, os sujeitos da comunidade escolar, sejam professores, gestores, funcionários, pais ou estudantes, podem engajar-se de forma ativa nas tomadas de decisão na escola.

Nessa perspectiva, nos últimos anos, a conquista dos processos democráticos [...] mostra os avanços no processo de democratização da sociedade. [...] O debate deve ser mais amplo, permitindo a participação dos indivíduos nas diferentes instituições sociais, [...] sedimentando a ideia da participação como mecanismo de autonomia, liberdade, respeito, diálogo e decisão coletiva, em permanente construção. (Pacheco, 2007, p. 77).

Paro (2012) relata que a construção de uma gestão democrática escolar não é fácil de ser obtida, pois dentro de um ambiente escolar existem muitas divergências de ideias e interesses dos grupos. Mesmo após serem constatados, estes entraves nunca poderão servir de justificativa para postergar a levada da democracia para o interior da escola e atingir a comunidade escolar, ou seja, se a pretensão é agir na escola, em qualquer instância da sociedade, com vista na transformação social, deve-se fornecer ensino de alto padrão para a totalidade.

Paro (2012) relata ainda que esta mudança não acontece do dia para a noite, mas isso não ampara a esperança de que a gestão democrática e participativa na escola aconteça apenas através de planos intencionais, visto que não é uma tarefa simples, sendo necessário o envolvimento de todos para que este modelo seja de fato implementado, devendo-se romper com a proposta presente. Neste contexto, uma das críticas de Paro (2016, p. 16) sobre os membros da comunidade que atuam na escola pode ser sintetizada na seguinte fala:

Se a escola não participa da comunidade, por que a comunidade participará da escola?
Isso nos faz repensar a necessidade de aproximar a comunidade da escola e auscultar

seus reais interesses. A falta desta aproximação e escuta parece explicar grande parte do fracasso de iniciativa paternalista de gestão colegiada e de participação agindo em nome da comunidade sem ouvir as pessoas. (Paro, 2016, p. 16).

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático” (Paro, 2001, p. 25).

A citação anterior esclarece que somente permitir a expressão de alguns participantes não é adequado para fomentar uma gestão democrática na instituição de ensino, sendo necessário também que os indivíduos em posição de liderança estejam prontos para escutar, adquirir conhecimento e cooperar com a comunidade de forma relevante, considerando as diversas visões e pontos de vista, assim como as demandas da comunidade local.

Paro (2016) revela que a colaboração da comunidade na gestão da escola pública baseia-se na suposição de que os vários grupos irão colaborar de forma efetiva para alcançar as metas compartilhadas. No entanto, quando essa participação começa a se concretizar, surgem divergências e um aprendizado contínuo proporcionado pela própria experiência participativa. Nesse ponto, o gestor deve direcionar os esforços para o objetivo comum de melhorar a educação. Ademais, a gestão escolar na educação infantil exige a capacidade de planejar um currículo adequado à idade que contribua para o desenvolvimento holístico das crianças, incluindo a promoção de habilidades motoras, linguísticas, sociais e emocionais, bem como uma introdução passo a passo aos conceitos científicos básicos. A interação com a família também é um aspecto importante da gestão, pois a colaboração entre a escola e o lar contribui para o desenvolvimento das crianças.

A democratização da sociedade precisa incluir a ocupação de novos espaços, isto é, de espaços até agora dominados por organizações de tipo hierárquico ou burocrático. Para que isto seja possibilitado na escola, impõe-se a necessidade de se instalarem mecanismos institucionais visando à participação política de grupos e pessoas envolvidas com as atividades escolares – processos eletivos de escolha de dirigentes, colegiados com a participação da comunidade escolar, alunos, pais, grêmios estudantis, processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares (Bobbio, 2004, p. 55).

Conforme o autor citado anteriormente, a democratização deve abranger novos conceitos, fazendo-se necessário que se democratizem as entidades que formam a sociedade, indo além dos limites da chamada democracia política, que o autor se refere como social democrática. Nesse molde de democracia, promove-se a participação coletiva dos que atuam

na escola, envolvendo a comunidade escolar em geral, para que seja ofertado um ensino condizente com as demandas da comunidade.

3 INTEGRAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA-COMUNIDADE E A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Tradicionalmente e dentro de um contexto sociológico, define-se família como uma unidade social composta por pessoas que possuem laços de parentesco, casamento, adoção ou convivência consensual, caracterizando-se como o núcleo básico da sociedade e responsável pela transmissão de valores culturais, padrões comportamentais, habilidades sociais e apoio emocional (Wieczorkiewicz; Baade, 2020).

Complementando a definição clássica de família, Pombo (2019), além de corroborar com a definição acima, já acrescentava que, além das relações biológicas e legais, a família abrange uma variedade de formas de relacionamento e configurações domésticas, reconhecendo a diversidade de arranjos familiares, como as famílias monoparentais, recompostas, homoafetivas, entre outras, que priorizam a afetividade, o cuidado mútuo e a resiliência, adaptando-se às necessidades individuais e sociais de seus membros.

A Constituição Federal de 1988, no Artigo 226, estabelece a família como base da sociedade, conferindo-lhe especial proteção do Estado. Além do casamento civil gratuito, reconhece a união estável entre homem e mulher como entidade familiar, com possibilidade de conversão em casamento, assim como também é reconhecida como entidade familiar a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes, ressaltando que os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher (Brasil, 1988).

Botton *et al.* (2015) explicam que, antigamente, a família era caracterizada como uma unidade social composta por pai, mãe, filhos e parentes, porém, Dias (2005) já havia contestado esse conceito, reconhecendo a família como “um grupo aparentado responsável principalmente pela socialização de suas crianças e pela satisfação de necessidades básicas” (Dias, 2005, p. 210).

Na concepção de Maluf (2010), a família foi conceituada como um conjunto de indivíduos ligados entre si pelo sangue, casamento, aliança ou adoção, podendo viver juntos ou separados por um período de tempo indeterminado, o que, antes mesmo de pesquisas mais recentes, já ampliou o conceito de família e deslocou o foco da conexão biológica como critério primordial para sua formação. Assim, segundo Correa Junior *et al.* (2019), a família não se limita à estrutura tradicional de pai, mãe e filhos biológicos, uma vez que:

A contemporaneidade contribui para a busca por direitos de arranjos familiares não tradicionais como: famílias monoparentais constituídas apenas pelo pai ou pela mãe; famílias reconstituídas formadas por pessoas que se casam pela segunda vez e mantêm

seus filhos sob o mesmo teto; famílias unipessoais representadas por sujeitos que optam pela independência e individualização da vida; famílias homoafetivas integradas por duas pessoas do mesmo sexo. (Correa Junior *et al.*, 2019, p. 2).

Ainda com relação à citação acima, a valorização e reconhecimento dos diversos arranjos familiares na sociedade brasileira já havia sido observada por Dessen (2010), Fagundes (2016) e Netzel (2016), cujos relatos já apontavam para a coexistência de famílias tradicionais e famílias ‘modernas’, estas últimas caracterizadas por uma complexidade e diversidade que se distinguem do modelo historicamente estabelecido. Os autores relatam que, no contexto das famílias ‘modernas’, surgem arranjos pluriparentais, nos quais as relações entre os membros não se limitam apenas aos laços biológicos, mas também envolvem vínculos afetivos, evidenciando a formação do parentesco tanto por afeto quanto por relações consanguíneas. Considerando, portanto, a diversidade de estruturas familiares presentes na sociedade, faz-se importante a incorporação dessa variedade nos processos de planejamento de ações participativas na escola, com o objetivo de respeitar e compreender plenamente todos esses aspectos (Netzel, 2016).

De acordo com Barros e Rocha (2022), a família é fundamental para a socialização e desenvolvimento das crianças, para o fornecimento de suporte emocional e para a construção de valores éticos, existindo uma forte correlação entre o ambiente familiar e o desempenho dos estudantes na escola. Os autores salientam que ambientes familiares ricos em recursos e experiências de aprendizagem ativa promovem a autoconfiança e impactam positivamente o desempenho do aluno, enquanto ambientes com conflitos conjugais e familiares podem levar a um desenvolvimento socioemocional negativo.

No artigo 2º da LDB tem-se que a educação, considerada responsabilidade tanto da família quanto do Estado e embasada nos princípios de liberdade e solidariedade humana, visa garantir o desenvolvimento integral do educando, sua capacitação para o exercício da cidadania e sua preparação para ingressar no mercado de trabalho (Brasil, 1996). Conseqüentemente, verifica-se a importância não apenas dos educadores e gestores, mas também da família, como parte integrante do processo educacional dos cidadãos, enfatizando seu papel na participação e tomada de decisões escolares.

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: [...]
VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; (Brasil, 1996, p. 11).
Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de: [...]
VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (Brasil, 1996, p. 12).

Alinhados com o autor supracitado, Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) destacam o papel da família no ambiente escolar, argumentando que os familiares não apenas devem se envolver no ensino dos filhos, mas também participar ativamente e contribuir para as decisões relacionadas à gestão educacional, visando o melhor interesse dos estudantes.

De acordo com Polonia e Dessen (2005), a escola tem suas raízes na família, sendo historicamente o local onde os fundamentos iniciais da aprendizagem eram transmitidos, seja pelos cuidadores das crianças ou pelos próprios pais e familiares. Com base nessa premissa, é compreensível que, na contemporaneidade, a família mantenha sua importância e responsabilidade no contexto educacional, sendo cada vez mais necessária sua participação e influência nas atividades escolares e nas decisões dos gestores, como destaca Netzel (2016).

As interações entre família e escola expandiram-se consideravelmente, estando presentes desde os Projetos Político-Pedagógicos das instituições de ensino até a formulação de políticas públicas educacionais, em uma escala tanto nacional quanto internacional, respaldadas pela legislação brasileira que se baseia na construção e fortalecimento da gestão escolar democrática (Polonia; Dessen, 2005). Portanto, conforme Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), a participação ativa da família não pode ser dissociada do planejamento e das decisões escolares, reconhecendo-se sua função como promotora da cidadania educacional.

Percebe-se, então, uma crescente valorização da parceria entre família e escola como um importante componente para o sucesso educacional dos estudantes, de modo que, para Cavalcante (1998), essa colaboração vai além das formalidades burocráticas, estendendo-se para o ambiente doméstico, onde a educação pode ser reforçada e enriquecida cotidianamente. Polonia e Dessen (2005) acrescentam que os pais e responsáveis não são apenas espectadores passivos no processo educacional, mas também configuram-se como agentes ativos que moldam e influenciam o desenvolvimento acadêmico, emocional e social de seus filhos.

De acordo com Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), a atuação da família no contexto escolar fortalece os laços entre pais, alunos e professores e contribui para a compreensão das necessidades individuais dos estudantes, transmitindo uma mensagem clara de que a educação é valorizada e prioritária na vida da família.

Além disso, os resultados da pesquisa também indicaram que as parcerias entre professor, família e escola podem contribuir para a redução das desigualdades educacionais. Ao trabalhar em conjunto, esses atores podem identificar e enfrentar as barreiras que dificultam o acesso e a participação plena dos alunos com necessidades especiais na educação. A colaboração na formulação de planos educacionais individualizados e a adoção de práticas pedagógicas inclusivas podem ajudar a superar as dificuldades e garantir que todos os alunos tenham a oportunidade de alcançar seu pleno potencial acadêmico e social. (Aragão, 2023, p. 226).

3.1 Participação da família na escola

De acordo com a Constituição Federal (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), a plena democracia nas escolas exige que o direito à educação seja assegurado pelo Estado e pela família, com ênfase na autonomia escolar e na participação de todos os envolvidos. No entanto, Lyra (2014) relata que, em muitas instituições de ensino, o que se observa é um padrão de administração autoritário que mantém uma lacuna entre a equipe escolar e as famílias dos alunos, resultando na culpabilidade das famílias pelos problemas educacionais dos alunos, sem compreender suas diversas realidades. Desse modo, conforme Jungles (2022), faz-se necessário um esforço inicial de aproximação para o reconhecimento mútuo, onde gestores, professores e funcionários devem entender a realidade das famílias, considerando sua diversidade, e desenvolver intervenções para envolvê-las de forma colaborativa nas decisões administrativas e pedagógicas da escola.

Para Sá, Sol e Ferreira (2021), a participação familiar na escola requer cooperação mútua, ressaltando a necessidade de considerar a diversidade dos modelos familiares para o desenvolvimento de um projeto pedagógico eficiente, que promova essa interação.

O artigo 205 da Constituição Federal destaca que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (Brasil, 1988, p. 123). Fica clara, portanto, a necessidade de colaboração da sociedade para promover e incentivar a educação, visando ao pleno desenvolvimento individual, preparo para a cidadania e qualificação profissional, o que exige que haja uma parceria entre escola e família, ou seja, implica-se na implementação de uma gestão democrática nas instituições de ensino.

Para garantir a legalidade desses direitos constitucionais, foi promulgado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) pela Lei nº 8069 de 13 de junho de 1990.

Art. 4º - É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. (Brasil, 1990, p. 1).

Pela citação anterior, percebe-se que o ECA representa um instrumento para a promoção da democracia participativa na defesa dos interesses das crianças e jovens da sociedade. Adicionalmente, o ECA assegura, em seu artigo 19, o direito de todo jovem ser criado e educado no seio familiar, definindo a família, conforme o artigo 25, como um grupo com laços consanguíneos, de aliança ou afinidade (Brasil, 1990).

Apesar de o ECA atribuir a responsabilidade pela oferta da educação formal à escola, visando à formação integral do aluno (Brasil, 1990), na LDB (Brasil, 1996), tem-se que a educação também engloba os processos de formação presentes na vida familiar, o que enfatiza a necessidade da gestão democrática para assegurar o direito à educação de crianças e adolescentes. Alves e Lima (2023) complementam que tanto o Estado quanto a família têm papéis importantes no cumprimento da educação dos alunos, destacando a importância da colaboração entre escola e família concretizada através de práticas democráticas de gestão escolar.

Segundo Silva, Carvalho e Melo (2019), a gestão é um processo de diálogo que favorece o encontro e a resolução de conflitos entre indivíduos. Esse conceito de gestão já havia sido discutido por Tomazoni (2013), que relatou que a participação das famílias nos órgãos decisórios escolares, dotadas de autonomia para exercer sua influência na gestão das instituições de ensino público, é necessária para aprimorar a qualidade educacional e também representa um exercício pleno da cidadania, baseado na autonomia. Num olhar mais contemporâneo, Jungles (2022) afirma que, sem autonomia, tanto as escolas quanto as famílias enfrentarão obstáculos para promover uma gestão verdadeiramente democrática e educar para a cidadania.

É importante ressaltar que, na história da relação dos dois estabelecimentos (colégio e família), as obrigações eram bem definidas. A escola era inteiramente responsável pela emissão dos conhecimentos acumulados pela comunidade, enquanto à parentela cabia ensinar valores e comportamento. Essas obrigações têm se confundido com o passar do tempo.

Nesse contexto, é preciso que o colégio esteja em perfeita conformidade com a família, pois a escola é uma instituição que deve acrescentar à formação educacional da criança. Essas duas instituições devem caminhar juntas no esforço de alcançar a finalidade maior que é o desenvolvimento integral da criança. (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023, p. 4).

Sá, Sol e Ferreira (2021) enfatizam a importância da escola em promover a continuidade entre a educação familiar e escolar, incentivando a participação da comunidade, especialmente dos pais e responsáveis, por meio de diálogo, convivência humanizada e envolvimento na vida escolar. Quanto às famílias, Carvalho et al. (2008) já ressaltavam a relevância de integrá-las à escola, mostrando-lhes a importância de sua participação e buscando alinhar os interesses da comunidade escolar com os interesses cidadãos.

Corroborando com os Sá, Sol e Ferreira (2021), Jungles (2022) ressalta a importância da escola promover a participação coletiva com reciprocidade, solidariedade e autonomia, enfatizando que educadores e familiares devem colaborar para definir os objetivos da escola e o tipo de cidadão que desejam formar.

Para Deus, Zappe e Vieira (2022), as instituições educacionais devem considerar o aumento da participação das mães no mercado de trabalho, o que pode resultar em sua menor disponibilidade para o envolvimento na vida escolar dos filhos, demandando adaptações nos horários e formatos de atendimento para atender às suas necessidades, visto que os autores ainda relatam que, via de regra, as mães participam mais das questões escolares dos filhos do que os pais. Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) complementam que a participação da família no desenvolvimento e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP) ainda é limitada, exigindo que a comunidade escolar dedique esforços para compreender as razões dessa baixa participação e para conhecer a dinâmica familiar dos alunos.

Goldani (2005) observou que a estrutura familiar passou por transformações influenciadas pelo declínio da fecundidade, surgimento de mães solteiras, novas formas de relacionamentos entre os gêneros, juntamente com o aumento dos divórcios que contribuíram para o crescimento das famílias monoparentais. A esse respeito, Jungles (2022) destaca a importância de a comunidade escolar estar familiarizada com a diversidade de famílias contemporâneas existentes, respeitando e levando em conta essas novas dinâmicas familiares, a fim de compreender melhor a vida dos alunos e desenvolver estratégias para reforçar a participação dessas famílias nas escolas.

Em se tratando do nosso contexto sociocultural, é preciso fomentar a relação família-escola, tomando como base as diferenças sociais e regionais que caracterizam a nossa cultura e a real condição de implementação de projetos de pesquisa. Faz-se mister, sobretudo, estimular as produções acadêmicas direcionadas ao estudo do envolvimento da família com a escola, transformando-as em fomento e em mecanismos que contribuam para o planejamento de políticas e de programas educacionais. No âmbito político, por sua vez, é preciso estabelecer novos rumos para a relação família-escola que visem o desenvolvimento global dos alunos. (Polonia; Dessen, 2005, p. 310).

Com base no pensamento de Polonia e Dessen (2005), infere-se que é responsabilidade dos sistemas educacionais estabelecer programas e políticas que facilitem a interação entre as escolas e as famílias, apoiando o processo educacional conduzido pelos professores com os alunos. No entanto, cabe argumentar que, ao desenvolver projetos e políticas, cada escola deve elaborar suas próprias ações, adaptadas à sua realidade e conectadas a outras práticas educacionais válidas que considerem os diversos modelos familiares, suas particularidades, recursos e necessidades, visando uma gestão verdadeiramente democrática.

Castro e Regattieri (2009) destacaram diversas estratégias adotadas por escolas públicas para promover a interação entre escola e família, como visitas domiciliares de professores, criação de serviços especiais com psicólogos e assistentes sociais pelas secretarias municipais, e estabelecimento de mecanismos de comunicação, como fóruns e serviços telefônicos

gratuitos. Além disso, Ishida e Souza (2014) identificaram iniciativas que envolvem a participação dos familiares em espaços escolares, como o recreio e apoio em sala de aula, ressaltando a necessidade de preparação dos envolvidos para lidar com essa dinâmica. Neste sentido, Ishida e Souza (2014) reforçam que o PPP das escolas deve incluir a aproximação da família em diversas situações, não apenas em casos de infrequência ou baixo desempenho, para que os pais se sintam integrados à formação escolar de seus filhos.

Por fim, Tomazoni (2013) elucida a importância da participação das famílias nas escolas para a garantia da qualidade na educação, exigindo uma gestão escolar democrática fundamentada nos princípios de autonomia e participação. A comunidade escolar deve, portanto, compreender melhor a comunidade local, sua história e a estrutura familiar, levando em conta os diversos modelos familiares existentes e reconhecendo a necessidade de promover ações que integrem a família no processo de desenvolvimento escolar das crianças (Sá; Sol; Ferreira, 2021).

3.2 Parcerias entre escola e comunidade

A efetivação de uma gestão democrática e participativa nas escolas requer a construção de parcerias entre a escola e a comunidade local, não apenas na promoção do desenvolvimento dos alunos, mas também para a construção de uma sociedade inclusiva e participativa (Tezani, 2009). Santos e Rossi (2020), ao concordarem com os esclarecimentos do Ministério da Educação – MEC (2007), relatam que, por meio dessas parcerias, é possível estabelecer uma relação colaborativa na qual a escola se abre para a comunidade e esta, por sua vez, torna-se corresponsável pelo processo educativo, permitindo que a escola amplie sua atuação para além dos muros físicos e se integre ao contexto social e cultural da comunidade.

Para Polonia e Dessen (2005), estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes, nos quais as demandas, sugestões e contribuições de ambas as partes sejam acolhidas e consideradas, é necessário para o estabelecimento das parcerias entre escola/comunidade. Além disso, Resende e Silva (2016) destacam a importância de que sejam promovidas ações de incentivo à participação da comunidade na vida escolar, tais como reuniões, assembleias, eventos culturais e atividades de formação.

Silva (2017) exemplifica, entre as diversas formas de parcerias entre escola e comunidade, a realização de eventos comemorativos nacionais, como o Dia Internacional da Mulher, o Dia das Mães e o Dia das Crianças, os quais incentivam a participação das famílias nos eventos organizados pela instituição de ensino, promovendo uma maior integração entre a escola e a comunidade. O autor ainda destaca como uma parceria relevante entre a escola e a

comunidade, a disponibilização de salas da escola para a prefeitura municipal estabelecer serviços comunitários de saúde, por exemplo, visando suprir a necessidade da comunidade quanto a esses serviços, demonstrando o avanço da instituição de ensino ao reconhecer e atender às demandas locais de forma proativa.

Entre os benefícios inerentes às parcerias entre escola e comunidade, Tomazoni (2013) cita que essas parcerias representam uma oportunidade de participação ativa na construção de uma educação de qualidade e na promoção do desenvolvimento local, enquanto Baia e Machado (2021) relatam que as parcerias escola/comunidade contribuem para o fortalecimento dos laços afetivos e sociais e para a criação de um ambiente escolar acolhedor e inclusivo. Jungles (2022) relata que, para os alunos, as parcerias possibilitam uma educação mais contextualizada e significativa, que valoriza suas vivências e experiências fora do ambiente escolar, além de envolver os pais e demais membros da comunidade na vida escolar dos alunos.

Na construção de parcerias entre escola e comunidade também existem desafios, como as diferenças culturais e sociais entre os diversos membros da comunidade, bem como a falta de recursos e estrutura para o desenvolvimento de projetos e ações conjuntas. No entanto, Taboza e Silva (2017) afirmam que é possível superar esses desafios por meio do diálogo, do respeito mútuo e do comprometimento de todas as partes envolvidas, ressaltando que a gestão democrática e participativa nas instituições de ensino deve pautar-se nessas alternativas para a promoção do desenvolvimento educacional do aluno e o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade.

Para Castro e Regattieri (2009), a parceria escola/comunidade implica em valorizar o conhecimento dos pais e familiares como um princípio a ser cultivado, acompanhar o progresso dos filhos e incentivar seu envolvimento no conselho escolar, conscientizando sobre a importância da participação em atividades como reuniões bimestrais, eventos sociais, visitas domiciliares, atendimentos individuais e celebrações de datas especiais. Neste contexto, Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) estabelecem que a parceria escola/comunidade ocorre em diversos níveis e ocasiões, necessitando do reconhecimento do ambiente familiar como um espaço de convivência, participação na vida escolar e orientação do aprendizado dos alunos.

A Escola Municipal Professor Paulo Freire, localizada em Belo Horizonte - MG, é conhecida por seu programa político-pedagógico que enfatiza o acolhimento, o respeito e a valorização da escola como um ambiente democrático. A escola, que possui várias instalações, incluindo uma sala audiovisual, biblioteca, laboratório, quadra poliesportiva e horta, mantém parcerias com várias entidades para promover a formação humana e o conhecimento coletivo. Aberta à comunidade nos fins de semana, a escola oferece nove horas diárias de atendimento aos estudantes, incluindo oficinas no contraturno escolar, sendo que a pedagogia por projetos e

a construção coletiva do saber são centrais para o trabalho desenvolvido na escola (Escolas Transformadoras, 2017).

A Escola Estadual João Caldeira, em Indaiabira, Minas Gerais, desenvolveu um espaço de convivência para os estudantes através de uma parceria com a comunidade local. O projeto utilizou materiais reciclados para transformar o ambiente escolar e os alunos se dividiram em grupos para realizar diferentes tarefas, como a criação de uma horta vertical e a construção de bancos a partir de pneus reciclados. A iniciativa, que contou com a participação ativa da comunidade, não só melhorou o espaço físico da escola, mas também promoveu a conscientização sobre a reciclagem e a reutilização de materiais, com o projeto culminando com apresentações teatrais, musicais e palestras, além de estudos em sala de aula sobre o descarte correto do lixo (Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEE/MG, 2018).

O Departamento Pedagógico da Escola Estadual Professor Antônio Marques, da cidade de Araguari (MG), implementou o projeto "Escola, Lar, Pais e Leitores" para apoiar alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental que enfrentavam dificuldades em leitura, escrita, interpretação e resolução de problemas. O projeto, que envolveu a participação ativa dos pais, incluiu a distribuição de livros de Língua Portuguesa, a organização de cadernos de atividades e a realização de exercícios diários de cópia de texto e prática de cálculos fundamentais. Os pais verificavam as atividades concluídas e as apresentavam em reuniões quinzenais para análise pelos supervisores. Desenvolvido de junho de 2017 a dezembro de 2018, o projeto resultou em melhorias na escrita, leitura e resolução de cálculos matemáticos dos alunos, além de promover maior interação entre pais, filhos e escola (Ribeiro *et al.*, 2019).

Em 2019, as escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais, em parceria com as comunidades escolares, trabalharam na reelaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP), utilizando uma ferramenta digital que promove a análise de dados e debates para a construção coletiva da avaliação interna e definição de um plano de ação. A Escola Estadual Presidente Kennedy, em Candeias, é um exemplo de sucesso, onde professores, alunos e famílias se reuniram para discutir e construir um documento colaborativo (Secretaria de Estado de Comunicação Social – SECOM, 2019).

A parceria entre professores, profissionais de Atendimento Educacional Especializado (AEE) e famílias foi essencial para o desenvolvimento educacional de estudantes da educação especial na Escola Estadual Celmar Botelho Duarte, em Belo Horizonte – MG. As aulas ministradas pelas professoras, aliadas ao envolvimento dos pais, têm atendido às necessidades específicas dos alunos, sendo que o Plano de Estudo Tutorado (PET) é continuamente adaptado conforme suas particularidades. Além disso, a coordenadora escolar destaca a importância desse diálogo colaborativo entre escola e família, especialmente no contexto híbrido de ensino

em que, durante o ensino remoto, as professoras, com a colaboração dos pais, focam-se nas habilidades de vida diária, como higiene e autonomia e, no ensino presencial, exploram o raciocínio lógico e outras atividades específicas (SECOM, 2021).

Em Santa Rita do Sapucaí – MG, os Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI Anchieta, o CMEI Maria Terezinha Barude e Escola Municipal Coronel Joaquim Inácio, que fazem parte da Comunidade Escolar Anchieta, promoveram encontros conduzidos por psicólogas que enfatizaram a importância da parceria e proximidade entre a família e a escola para a criação de um vínculo fundamental para o desenvolvimento das crianças, tanto na escola quanto fora dela. O encontro ocorreu no ano de 2023 no CMEI Maria Terezinha Barude e já estão sendo planejados mais encontros (Prefeitura de Santa Rita do Sapucaí, 2023).

O Prêmio Melhores Escolas do Mundo reconheceu, no ano de 2023, uma escola em Minas Gerais por seu trabalho com a comunidade local para resolver problemas. A Escola Estadual Edson Pisani, localizada no Aglomerado da Serra, em Belo Horizonte, tem se destacado por suas iniciativas e parcerias, como o projeto "Mais favela, menos lixo", em colaboração com a Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Este projeto, que foca na gestão de resíduos urbanos, envolve ações como a confecção de 'placas-gancho' para pendurar sacolas de lixo e a destinação adequada de resíduos orgânicos e recicláveis. Além disso, a escola tem trabalhado para fortalecer as relações com a comunidade escolar e melhorar o ambiente escolar.

Os parágrafos anteriores apresentaram uma variedade de experiências que destacam a importância das parcerias entre escola e comunidade na promoção de uma educação democrática e participativa. As ações e projetos descritos, cada um com seus objetivos específicos e abordagens distintas, compartilharam o objetivo comum de fortalecer os laços entre a escola e sua comunidade e melhorar os processos educativos. Esses exemplos ilustram como as parcerias escola/comunidade podem ser eficazes na melhoria do ambiente escolar, na promoção de valores cívicos e na consecução de objetivos educacionais.

3.3 Projeto Político Pedagógico

De acordo com Silva (2014), por muito tempo, propagou-se a ideia de neutralidade na educação, desconsiderando a influência das escolhas humanas no processo de ensino-aprendizagem, o que foi um equívoco. Surgiu então, ainda conforme Silva (2014), a expressão Projeto Político Pedagógico – PPP, que ganhou reconhecimento no cenário educacional brasileiro, tornando-se uma exigência frequente em planos e editais.

Para as escolas que buscam qualidade educacional, a formulação do PPP deve contemplar desde as atividades pedagógicas até as administrativas, com ênfase na construção de uma gestão democrática alinhada às necessidades e desejos da comunidade, cuja participação ativa na elaboração e implementação do projeto visa alcançar resultados positivos reconhecidos por professores, funcionários, pais, representantes de alunos e demais membros da comunidade escolar (Caetano; Silva, 2017).

O Projeto Político Pedagógico tem grande importância no ambiente escolar. Ele é o documento onde são apresentadas as diretrizes e os subprojetos da instituição e necessita contar com a participação de todos em sua elaboração. É de suma importância o envolvimento de todos os profissionais escolares em uma política educacional. Com a gestão democrática, responsabilidades são divididas entre todos os profissionais da educação e comunidade. (Araújo, 2014, p. 11).

Silva (2014) discute a importância da gestão democrática na educação brasileira, destacando sua ligação com o PPP e elucidando que, desde a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996, a gestão democrática tem sido um princípio fundamental na administração escolar, buscando envolver a comunidade escolar nas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras.

Entretanto, Silva (2014) também aponta desafios na efetiva implementação da gestão democrática, como a falta de participação efetiva dos pais nas decisões escolares e a centralização do poder nas mãos dos diretores, mostrando a necessidade de criar espaços de diálogo e envolvimento efetivo entre escola, pais e comunidade para promover uma gestão verdadeiramente democrática e melhorar a qualidade da educação pública. Assim, para o autor, a construção de um PPP coletivo, com a participação ativa de todos os envolvidos, é estratégico para transformar a realidade educacional brasileira.

Portanto, o objetivo do Projeto Político-Pedagógico da escola deve oferecer uma visão da realidade educacional aos professores, alunos, pais e todos aqueles envolvidos no processo. Entende-se, então, que o PPP é um referencial de qualidade para a fundamentação pedagógica numa instituição de ensino e nele está inserido, de modo geral, o trabalho que se propõe a ser feito. (Silva, 2014, p. 32).

Para Gracindo (2004), o PPP representa a síntese das reflexões e trabalho conjunto dos membros da instituição educacional, além de se apresentar sintonizado com as necessidades locais e específicas de seus estudantes, desempenhando um papel relevante na construção da identidade institucional.

Ainda conforme o autor supracitado, o PPP é um guia para a escola, definindo seus princípios, valores, metas, estratégias e ações para o desenvolvimento do processo educacional

e para o aprendizado, espelhando a identidade e os objetivos da instituição e direcionando as práticas pedagógicas e a administração escolar.

O desenvolvimento de um PPP requer a participação ativa de toda a comunidade escolar, tanto interna quanto externa, refletindo não apenas uma construção coletiva, mas também a consolidação dos princípios de uma escola democrática, inclusiva e abrangente (Lima, 2011). Ao considerar as palavras de Araújo (2014), percebe-se que um PPP bem elaborado facilita o planejamento e aprimoramento curricular, bem como desafia a instituição a buscar constantemente melhorias qualitativas e estratégicas, de modo que a participação efetiva de professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar garanta a relevância e a eficácia do projeto, que deve orientar suas práticas pedagógicas em direção à formação integral dos indivíduos e ao exercício da cidadania. Portanto, conforme Azevedo e Andrade (2012), a construção e implementação do PPP são processos contínuos, marcados pela reflexão, diálogo e colaboração de todos os envolvidos, visando à melhoria constante do ambiente educacional em resposta às demandas sociais e culturais em constante evolução.

Ressalta-se que o PPP não pode ser considerado uma mera tendência passageira ou um documento que fica relegado ao esquecimento, acumulando poeira na mesa da direção da escola, e sim entender que o PPP vai além da simples compilação de planos de ensino e atividades variadas. O PPP é, na verdade, um instrumento de trabalho que aponta o rumo, a direção e as aspirações da comunidade escolar, devendo incorporar uma dimensão política, comprometendo-se com a formação de cidadãos participativos, responsáveis, engajados, críticos e criativos (Gracindo, 2004). A concepção da escola do futuro repousa principalmente na ousadia dos seus protagonistas, na audácia de cada instituição em definir sua identidade, começando pela compreensão do perfil do aluno com suas características individuais, seu dia a dia e o contexto espaço-temporal em que está inserido.

Segundo Veiga (2008), um PPP é concebido numa configuração interdisciplinar, revelando uma iniciativa que beneficia todos os envolvidos na comunidade educacional. Cabe ressaltar que não é suficiente simplesmente alternar entre teorias, na esperança de que isso seja a salvação da escola.

Intensificando a discussão em torno do Projeto Político Pedagógico, ou Proposta Pedagógica para a escola conhecido entre os técnicos da educação de “PPP”, independente dos termos todos, designam um mesmo sentido de projetar: orientar-se antes de se lançar, criar caminhos e agir em um processo intencional com base na reflexão sobre as concepções e ações do presente.

A palavra “político”, que se acrescenta ao “pedagógico” é no sentido de sua origem grega de “fazer” ações éticas para dar um rumo coletivo à polis, ou seja, a arte de bem governar um coletivo”. Não pode haver proposta pedagógica, que não seja política, pois ela é voltada por uma ação transformadora que envolve decisão sobre os rumos a tomar. (Silva, 2014, p. 14).

Adicionalmente, o projeto implica numa ação deliberada com um propósito claro e manifesto de proporcionar a implementação de novidades. O ato de projetar envolve a tentativa de romper com uma situação de conforto, de se arriscar, atravessar um período de incerteza e buscar uma nova estabilidade, visando aprimorar o futuro em relação ao que ocorre no presente. Sob essa perspectiva, Guedes, Silva e Garcia (2017) relatam que um projeto educativo pode ser visto como um compromisso de avanço diante de descontinuidades específicas, desde que essas promessas tornem visíveis as áreas de atuação possíveis, envolvendo e comprometendo seus protagonistas e criadores.

Enfim, um PPP baseia-se no fomento de uma consciência crítica, na colaboração ativa entre a comunidade interna e externa, na participação e cooperação de diferentes níveis governamentais, na busca por autonomia, responsabilidade e estímulo à criatividade, tanto como um processo em andamento quanto como um resultado intrínseco do projeto educacional (Guedes; Silva; Garcia, 2017). Um PPP interdisciplinar é uma estratégia que beneficia a todos os envolvidos na escola pública, promovendo uma educação de qualidade, tornando-se uma iniciativa de maior relevância e consonância com as demandas e complexidades da sociedade atual, promovendo a habilidade da escola para doutrinar indivíduos que se destacam por sua capacidade crítica, criatividade e engajamento na promoção do bem-estar da comunidade.

4 MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Pesquisa bibliográfica

Neste trabalho, foram exploradas e aplicadas as diretrizes de Gil (2008a) no contexto da pesquisa bibliográfica, buscando-se não apenas compreender a metodologia proposta, mas demonstrar sua eficácia na prática ao se examinar uma seleção de referências pertinentes sobre a gestão democrática e participativa nas escolas. Ressalta-se que qualquer processo de pesquisa social inclui: organização, obtenção de dados, avaliação e interpretação dos resultados, visando entender a importância do estudo bibliográfico na construção do conhecimento científico (Gil, 2008a).

As orientações de Gil (2008a) para a realização de uma pesquisa envolvem: estabelecimento de uma pergunta-problema, definição dos objetivos, seleção de métodos de pesquisa apropriados, revisão bibliográfica, obtenção e avaliação de dados, interpretação dos achados, produção de relatórios organizados e claros, ética na pesquisa e revisão contínua e aprofundada.

Essas orientações de Gil (2008a) são reconhecidas e empregadas como um referencial para a condução de pesquisas acadêmicas em vários campos do saber e auxiliam na formação do conhecimento científico de maneira ética e com precisão. Além disso, com base na metodologia de pesquisa a partir da formulação de problemas, construção de hipóteses, seleção de fontes, operacionalização dos conceitos e variáveis, coleta de dados, organização e síntese, é possível a elaboração de uma revisão da literatura composta por informações alusivas à gestão democrática da educação infantil brasileira, através de pesquisas e leituras de produções relevantes sobre o tema, traçando-se uma discussão teórica sobre o contexto histórico atual em que se baseia a educação brasileira.

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores (Gil, 2008a, p. 175).

Conforme o trecho supracitado, é preciso compreender as duas formas de abordagens científicas, sabendo-se que elas podem ser aplicadas em conjunto. Existem alguns fatores adicionais cujo destaque são alguns questionários e entrevistas que poderão ser realizados para rastrear qualitativamente o objeto de estudo da pesquisa, visto que o objetivo da pesquisa qualitativa é garantir maior eficiência na obtenção de dados descritivos, para melhor compreender

as questões relacionadas ao cotidiano. Assim sendo, Gil (2008a) descreve que essa fase envolve selecionar, focalizar, simplificar, abstrair e transformar dados originais em resumos organizados conforme temas ou padrões estabelecidos.

Este estudo mostra como a gestão democrática e colaborativa contribui para o desenvolvimento dos alunos em escolas que praticam esse tipo de gestão. A pesquisa em documentos normativos incluiu informações sobre a educação e a concepção de políticas públicas. Os documentos analisados, em primeira instância, foram a Constituição Federal de 1988 (CF/1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/1996), o Plano Nacional de Educação de 2014-2024 (PNE/2014-2024) e a Base Nacional Comum Curricular de 2018 (BNCC/2018), devido ao fato de estes documentos desempenharem papéis fundamentais em relação à educação no Brasil, contribuindo para a investigação do que o Estado Brasileiro entende como gestão democrática e participativa.

A pesquisa bibliográfica, ao explorar e analisar conhecimentos já estabelecidos, forneceu uma base sólida para a pesquisa, ofereceu uma compreensão do contexto atual, revelou lacunas e tendências, e, ao ser adotada, aprimorou a produção acadêmica e científica, consolidando o conhecimento existente e possibilitando novas descobertas.

4.2 O tipo de método

Os métodos e instrumentos de pesquisa formam a base na qual o pesquisador estrutura sua abordagem, seja ela quantitativa, qualitativa ou uma mistura de ambas, devendo-se escolher o método adequado para que seja assegurado o êxito da pesquisa, pois a seleção das ferramentas de pesquisa impacta diretamente na coleta e avaliação de dados.

Segundo Gil (2008b), o método hipotético-dedutivo é uma abordagem filosófica e científica que busca aprimorar o conhecimento e a compreensão do mundo, enfatizando a formação de hipóteses testadas e a falseabilidade das teorias, tratando-se de um método originalmente desenvolvido para ciências, cujos princípios podem ser aplicados a outras áreas.

Durante a investigação, foi aplicado o método hipotético-dedutivo, através da formulação de hipóteses, com base na revisão da literatura e em observações anteriores, sobre como a maior participação da família nas decisões escolares pode melhorar a qualidade da educação.

4.2.1 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de pesquisa retratam as ferramentas práticas aplicadas pelos pesquisadores para obter informações dos participantes da pesquisa, sendo projetados para

coletar dados específicos que podem ser analisados posteriormente conforme o método de pesquisa escolhido. Desde questionários e entrevistas, que foram os instrumentos adotados nessa pesquisa, até a análise de documentos, cada instrumento oferece vantagens específicas para capturar diferentes nuances do fenômeno estudado, de modo que a seleção criteriosa desses instrumentos pode influenciar a legitimidade e a credibilidade dos resultados obtidos.

Gil (2008b) relata que as abordagens qualitativas estão relacionadas a dados descritivos e observações, visto que o ser humano é uma criatura curiosa e observadora, sendo necessário distinguir as várias classificações feitas para a execução de investigações científicas. Sem dúvida, considera-se relevante traçar uma visão geral a respeito do sistema de educação infantil brasileiro, para elaborar uma distinção teórica entre a conceituação de ‘gestão educacional’ e ‘gestão escolar’, com o propósito de executar um estudo dos obstáculos para a concretização de uma gestão baseada em princípios democráticos que promovam uma emancipação dos educandos, gerando uma sociedade mais equânime.

Nota-se que a metodologia da pesquisa envolveu a comunidade escolar num processo gratificante que facilitou a participação de todos, visto que as questões da pesquisa foram claramente definidas para compreensão de todas as classes sociais. Assim sendo, foram utilizados questionários e entrevistas (vide Apêndice 01 – Questionário aplicado aos pais/comunidade; Apêndice 02 – Questionário aplicado aos professores; Apêndice 03 – Roteiro de entrevista com a gestora) como instrumentos da pesquisa, possibilitando a participação de diversos segmentos da comunidade educacional, assim como familiares e responsáveis. A entrevista com a gestora foi realizada presencialmente. Os questionários destinados aos professores foram compostos por questões de múltipla escolha e aplicados presencialmente junto aos docentes da escola analisada. Os questionários destinados aos pais e responsáveis dos alunos também foram aplicados de maneira presencial, numa reunião de pais e mestres convocada pela direção da escola analisada, sendo esses questionários compostos por questões de múltipla escolha.

Ao entender como esses componentes se interconectam, os pesquisadores ficam mais preparados para fazer escolhas bem fundamentadas no decorrer do procedimento de planejamento e implementação de suas pesquisas, o que contribui para a robustez e a credibilidade dos resultados, aumentando a confiança na implementação de seus projetos de pesquisa.

4.3 Descrição do estudo de caso (tratamento dos resultados da pesquisa)

Conforme Yin (2005), os estudos de caso são empregados em pesquisas humanísticas para possibilitar uma análise detalhada dos fenômenos, identificar variações sutis, sustentar uma compreensão integral dos eventos reais e realçar o caráter pragmático dos estudos sobre eventos contemporâneos.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é uma abordagem rigorosa para investigação que visa compreender profundamente fenômenos complexos em contextos da vida real, propiciando explorar em detalhes as dificuldades que impedem a gestão democrática nas instituições de ensino público, apresentando suas causas subjacentes e complexidades. O autor desenvolveu uma abordagem sistemática e abrangente para conduzir estudos de caso, que tem sido amplamente adotada em muitas disciplinas de pesquisa, ressaltando-se a importância do rigor metodológico e do conhecimento detalhado sobre a conjuntura em que o caso está inserido.

Neste contexto, esse trabalho pressupõe a inserção de todas as opiniões da comunidade escolar como um dos esteios da gestão democrática. No entanto, as barreiras de comunicação, como lacunas de conhecimento e falta de canais eficazes, poderiam dificultar a colaboração e limitar a capacidade de pais, professores e alunos de se envolverem totalmente na tomada de decisões. A superação desses obstáculos exigiu um compromisso contínuo com a transparência, a comunicação aberta e a formação dos membros da comunidade educativa, a partir de observações e conferências com temas de reflexão para forjar uma educação mais inclusiva, adequada e de alto padrão.

A implementação bem-sucedida da gestão democrática requer certos conhecimentos e habilidades, sendo que a falta de treinamento adequado das partes interessadas pode prejudicar a eficácia do modelo de governança em questão. Logo, conforme afirma Yin (2005), o estudo de caso enfatiza a importância de reunir evidências de várias fontes, a formulação precisa de problemas de investigação e a análise rigorosa para obter uma compreensão e exploração aprofundadas de fenômenos complexos, o que contribui de forma valiosa para a condução de estudos de caso relevantes e de alta qualidade.

A análise de casos representa uma tática de investigação amplamente empregada nas disciplinas das ciências sociais, psicologia, negócios, educação e muitas outras disciplinas, incluindo uma análise cuidadosa e pormenorizada de casos específicos, como indivíduos, grupos, organizações, eventos e fenômenos, no intuito de entender o contexto dos processos e das interações que ocorrem nos estudos de caso a fim de permitir uma investigação completa e informativa.

O estudo de caso é adequado para examinar a questão da democracia em escolas públicas pois possibilita a imersão em um contexto educacional específico, a coleta de dados

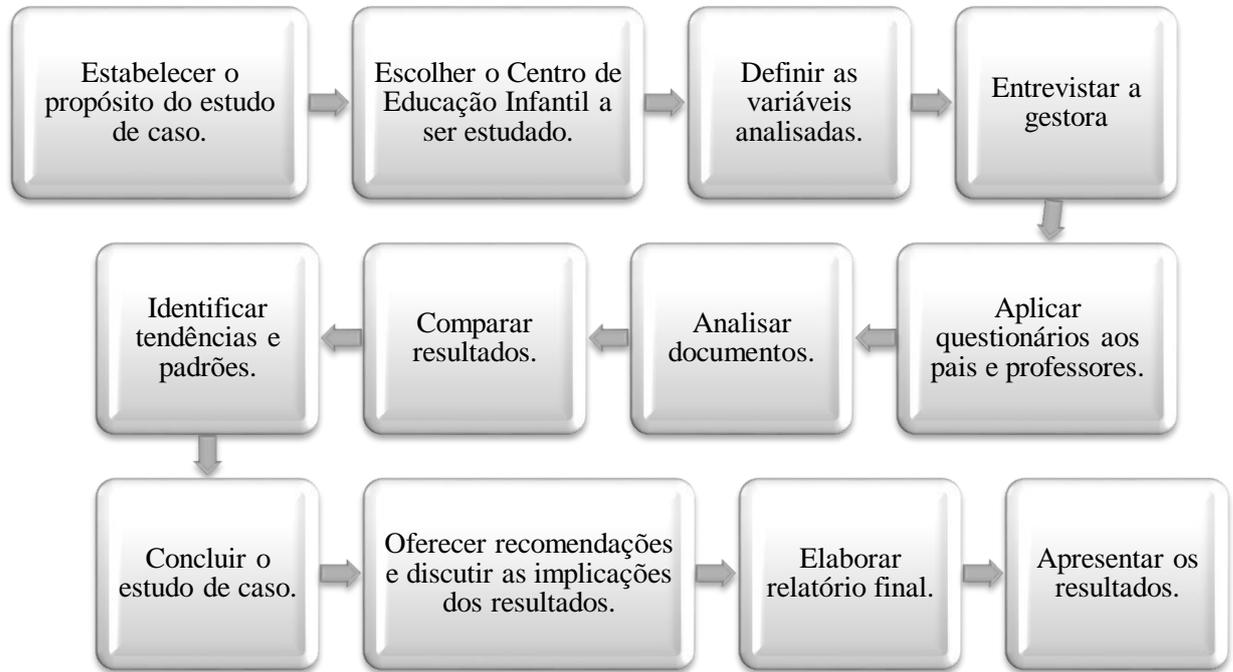
de múltiplas fontes, como entrevistas, documentos e observação direta, com o intuito de não somente identificar problemas, mas também compreender a interação e o impacto desses problemas no sistema escolar.

Quanto ao uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa, é importante abordar questões que afetam a democracia nas escolas públicas, que podem variar desde a falta de envolvimento da comunidade até estruturas hierárquicas rígidas. Através da entrevista com a diretora e os questionários aplicados aos professores, pais e responsáveis pelos alunos, foi possível obter perspectivas diversificadas sobre o que está comprometendo o processo democrático e sua capacidade de examinar as causas subjacentes dos problemas identificados e, a partir daí, trazer plausíveis soluções para a escola analisada.

A fase conclusiva do estudo de caso envolveu a proposição de recomendações e soluções fundamentadas nas descobertas, permitindo o desenvolvimento de estratégias efetivas para lapidar a gestão democrática na escola pública investigada, com sugestões que abrangeram desde a instauração de meios de comunicação mais eficientes até a implementação de programas de capacitação para uma cooperação mais diligente da comunidade.

Em resumo, o estudo de caso (Figura 1) é uma ferramenta poderosa para investigar os problemas que atrapalham a gestão democrática na escola pública e, mediante a detecção de problemas, análise das causas subjacentes e recomendações práticas, foi possível trabalhar em direção a um sistema educacional mais inclusivo, transparente e participativo (YIN, 2005).

Figura 1. Fluxograma do estudo de caso.



Fonte: A autora (2023).

4.4 O local da pesquisa

Inicialmente, foi feito um levantamento das escolas de educação infantil pertencentes à Superintendência Regional de Educação de Varginha-MG, encontrando-se 344 instituições de ensino sendo: a) 255 de dependência administrativa municipal e 129 instituições privadas; b) 291 localizadas na zona urbana e 53 localizadas na zona rural; c) 328 de ensino regular e 16 da educação especial (SEE/MG, 2024).

Entre as escolas supracitadas, um caso singular se destaca: o Centro Municipal de Educação Infantil - CMEI Dona Benta, localizado no município de São Bento Abade – MG. Nessa pequena cidade, essa é a única instituição de ensino da educação infantil e, por ser a única escola disponível, ela concentra todos os profissionais, alunos e pais da região, merecendo atenção especial em pesquisas e análises, motivo pelo qual escolheu-se essa escola como objeto de estudo da pesquisa.

O CMEI Dona Benta, localizado na Rua Canastra 44, Bairro Serrinha, atende a 277 alunos, com idades variando de 0 meses a 5 anos e o funcionamento da escola é dividido em três períodos: manhã (7:30 às 11:45), tarde (12:30 às 16:47) e integral (7:30 às 16:45). A equipe da escola é composta por 45 colaboradores.

A escolha de uma instituição de ensino da educação infantil como local da pesquisa deu-se pelo fato de que essa fase inicial da vida das crianças desempenha um papel fundamental na evolução intelectual, social, afetiva e corporal das mesmas. Ao escolher um local de pesquisa relacionado à educação infantil, foi fundamental considerar um ambiente que oferecesse clareza significativa sobre as práticas pedagógicas, interações sociais e o bem-estar geral das crianças nessa faixa etária, bem como considerar os objetivos da pesquisa, selecionar de forma criteriosa as questões que se pretendia abordar e as permissões necessárias para conduzir o estudo. Além disso, garantiu-se que a pesquisa fosse realizada de maneira ética e respeitosa, considerando o bem-estar dos sujeitos envolvidos, o sigilo dos dados e a não revelação da identidade dos participantes.

Selecionar adequadamente o local da pesquisa foi importante devido à sua interferência na análise de amostras, na exploração e investigação dos detalhes e na busca pela compreensão dos padrões subjacentes que orientam o campo de pesquisa.

4.5 Os sujeitos da pesquisa

A pesquisa contou com a participação da diretora do CMEI Dona Benta, 20 (vinte) professores e 37 (trinta e sete) pais ou responsáveis pelos alunos matriculados na instituição de ensino, que foram convidados para responder, de forma voluntária, às questões de pesquisa. A seleção adequada dos sujeitos da pesquisa garantiu que os resultados obtidos fossem representativos e aplicáveis à população-alvo ou ao contexto em questão (GIL, 2008a).

Quanto aos profissionais da escola, sua participação garantiu uma visão global da dinâmica escolar, dos desafios encontrados e das boas práticas adotadas nos diferentes contextos educativos. Já a perspectiva dos pais permitiu entender como a comunidade percebe a escola, como as necessidades dos alunos estão sendo atendidas e como a parceria entre escola e famílias pode ser melhorada para possibilitar um melhor ambiente de aprendizagem, positivo e gratificante.

A pesquisa envolveu a criação de ferramentas para a aquisição de dados por meio de questionários e entrevistas, que foram apropriados para o público em questão, permitindo que ele pudesse responder às perguntas da pesquisa. A privacidade e o consentimento dos participantes foram levados em consideração, certificando-se de obter consentimento informado dos mesmos e respeitar todas as normas éticas aplicáveis.

4.6 Questões éticas da pesquisa

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da UninCor, garantindo que todas as atividades da pesquisa fossem realizadas em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas. O parecer de aprovação, identificado pelo número 6.531.726 no Comitê de Ética em Pesquisa da UninCor, sob Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE 75916823.6.0000.0295, encontra-se disponível no Anexo A.

Todos os participantes envolvidos na pesquisa foram informados sobre o propósito, os procedimentos, os benefícios potenciais e os riscos associados à sua participação. Eles foram assegurados de que sua participação era voluntária e que eles tinham o direito de se retirar a qualquer momento sem penalidade. Para confirmar seu consentimento informado, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Todos os dados coletados durante a pesquisa foram mantidos em estrita confidencialidade e usados apenas para fins de pesquisa. Identificadores pessoais foram removidos ou disfarçados para garantir o anonimato dos participantes. Além disso, os resultados foram relatados de forma agregada ou anônima para evitar a identificação individual.

Essas medidas garantiram que a pesquisa fosse conduzida de maneira ética, respeitando os direitos e a dignidade dos participantes, e em conformidade com as diretrizes éticas estabelecidas pelo Comitê de Ética da UninCor.

4.7 Interpretação dos dados durante a pesquisa

A interpretação dos dados coletados envolveu uma abordagem abrangente e rigorosa, considerando a diversidade das fontes de dados que foram obtidas: revisão bibliográfica, entrevista com a diretora e questionários aplicados aos pais e professores. Na interpretação dos dados, obtiveram-se informações para a validação (ou não) das hipóteses do trabalho e criação de uma cartilha informativa.

A revisão bibliográfica funcionou como alicerce teórico para a avaliação e interpretação dos dados. Uma análise criteriosa da literatura sobre a gestão democrática na educação infantil foi realizada, discutindo conceitos, princípios, práticas eficazes e desafios reconhecidos, o que permitiu contextualizar os resultados obtidos com os dados primários.

A entrevista com a diretora da instituição, cuja estrutura encontra-se no Apêndice 03, forneceu informações qualitativas essenciais. A entrevista foi transcrita para análise, identificando-se os temas e categorias emergentes nas respostas da diretora. Em seguida, foi feita uma exploração mais aprofundada das respostas, buscando padrões e pontos de vista comuns, comparando-se as respostas da diretora com a literatura revisada para identificar

convergências e discrepâncias. Por fim, elaborou-se uma síntese das descobertas em uma narrativa coesa, destacando as principais objeções da gestão democrática na escola.

Os questionários aplicados aos professores, pais e responsáveis das crianças na escola, cujas estruturas encontram-se nos Apêndices 01 e 02, forneceram dados quantitativos. As respostas fechadas foram quantificadas e organizadas adequadamente, sendo representadas na forma de percentuais.

As constatações derivadas da análise dos dados subsidiaram a elaboração de uma cartilha construída de forma a abordar e fornecer orientações práticas e estratégias para a implementação de uma gestão democrática e participativa numa escola de educação infantil. A literatura revisada, a entrevista com a diretora e os dados dos questionários serviram como base para as recomendações contidas na cartilha.

A interpretação dos dados foi discutida em relação ao contexto específico da escola municipal de educação infantil selecionada como objeto de estudo e a conclusão da pesquisa resumiu os principais desafios identificados e destacou como essas descobertas podem influenciar positivamente a gestão escolar e o processo de ensino/aprendizagem das crianças.

4.8 Produto Tecnológico

O produto tecnológico desenvolvido como resultado da pesquisa foi uma cartilha informativa sobre a implementação da gestão democrática e participativa em escolas da educação infantil. A elaboração dessa cartilha se justifica pela necessidade de fornecer um recurso acessível e de fácil compreensão para gestores, educadores, pais e demais interessados da comunidade escolar, visto que essa cartilha serve como uma ferramenta educativa que não apenas esclarece os princípios da gestão democrática, mas também destaca sua influência na melhoria da educação para crianças em idade pré-escolar. Além disso, ao disponibilizar orientações práticas, a cartilha pode capacitar e incentivar a cooperação ativa de todos os envolvidos na construção de um ambiente educacional mais aberto à diversidade, participativo e eficaz.

A cartilha informativa apresenta a importância da gestão democrática e seu impacto positivo na qualidade da educação infantil, destacando como a participação ativa de todos os envolvidos contribui para o sucesso da escola, explicitando claramente os objetivos, o propósito e a metodologia utilizada para sua elaboração, garantindo transparência e confiabilidade ao leitor. Também é explorado o conceito de gestão democrática, enfatizando sua aplicação específica nos CMEIs, adotando-se linguagem acessível e interativa com o leitor, incentivando a reflexão sobre o tema.

A cartilha detalha as ferramentas práticas para implementar a gestão democrática no dia a dia de um CMEI através de um passo a passo claro e objetivo que orienta gestores, professores e demais membros da equipe. Explica-se ainda o porquê de se realizar a avaliação da implementação, abordando a periodicidade recomendada para essas avaliações e sugerindo métodos para medir o progresso e identificar áreas de melhoria.

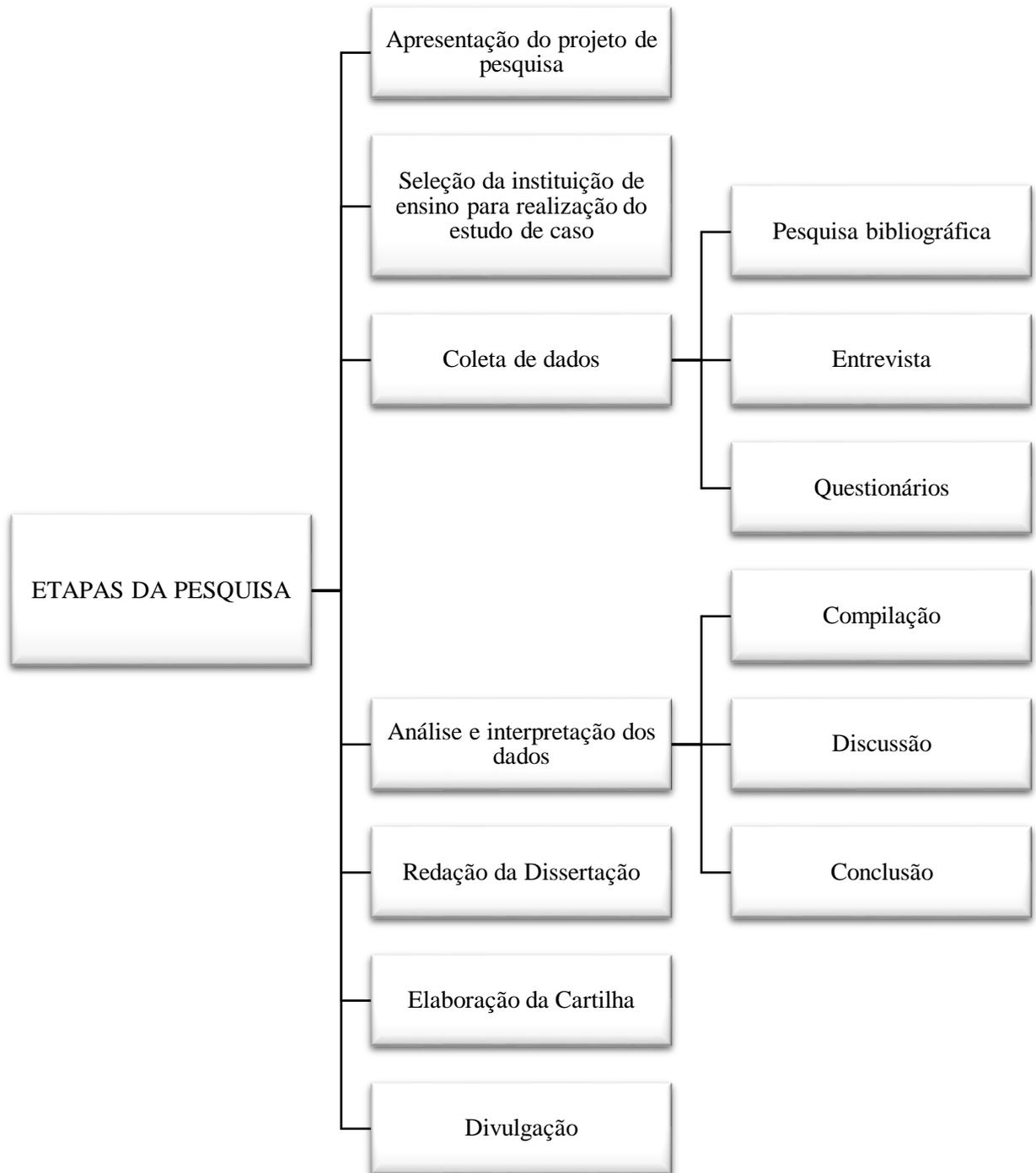
A cartilha também apresenta histórias inspiradoras de CMEIs que adotaram a gestão democrática com sucesso no intuito de que esses relatos reforcem a importância da prática e motivem outros profissionais a implementarem a gestão democrática a partir da aplicação desse produto tecnológico.

Portanto, a cartilha visa capacitar gestores, educadores e demais interessados a implementar e fortalecer a gestão democrática nos CMEIs, contribuindo para uma educação infantil mais participativa, inclusiva e eficaz.

4.9 Etapas da Pesquisa

A Figura 2 apresenta um organograma que resume as etapas de realização da pesquisa sobre os desafios da gestão democrática e participativa no processo de ensino/aprendizagem de crianças do Centro Municipal de Educação Infantil Dona Benta.

Figura 2. Organograma das etapas da pesquisa.



Fonte: A autora (2023).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos através da entrevista com a gestora escolar do Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI - Dona Benta e dos questionários aplicados aos pais e professores dos alunos matriculados no referido CMEI, examinando-os com vistas a interpretar os desafios relacionados à participação das famílias nas decisões escolares.

5.1 Percepção da gestora escolar sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta

Acredita-se que uma das estratégias prováveis para criar uma gestão democrática seja a participação da família através de parcerias com a comunidade. Com base nessa hipótese, a gestora escolar foi questionada: “Quais são os principais desafios que a escola enfrenta ao efetuar a gestão democrática na educação infantil?” A gestora mencionou que: “Na promoção da Gestão Democrática, a presença das famílias, em sua totalidade, nas reuniões e projetos da escola, é um desafio enfrentado”. (M. A. S.).

A gestora escolar destaca um desafio concernente à promoção da gestão democrática na educação infantil, que é a participação efetiva das famílias. A esse respeito, Kafer (2018) analisou a gestão escolar democrática e a participação da família na educação infantil, enfatizando que a parceria entre escola e famílias é essencial para promover uma educação de qualidade e uma gestão democrática. A importância da interação entre os professores e o envolvimento das famílias nas atividades escolares também foi enfatizada por Aguiar (2022), em seu estudo sobre o trabalho colaborativo como ferramenta para inclusão escolar, no qual o autor destaca a importância do trabalho coletivo, colaborativo e solidário na formação e no desenvolvimento de estratégias pedagógicas voltadas à aprendizagem das crianças.

Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), ao analisarem a importância da participação ativa da família no âmbito escolar, destacam que a participação da família tem impacto significativo no histórico de sucesso ou insucesso escolar, de modo que, para promover o desenvolvimento pleno do aluno, é essencial que a família participe e esteja em constante interação com as atividades socioeducativas. Os autores reconhecem que o comportamento do aluno está intrinsecamente ligado ao ambiente familiar e que a escola tem a responsabilidade de promover uma boa relação com os pais, estruturando eventos e ações que incentivem a interação. Dessa forma, a escola pode enfrentar o desafio relatado pela gestora escolar entrevistada nessa pesquisa e contribuir para o desenvolvimento humano de todos os envolvidos.

Questionada sobre quais são os aspectos essenciais de uma gestão democrática efetiva na educação infantil, a gestora respondeu: “É essencial o diálogo com as famílias e os colaboradores, ter reuniões periódicas com ambos para que todos falem e ouçam as ideias dos envolvidos na comunidade escolar.” (M. A. S.).

A gestora destaca que os aspectos essenciais para uma gestão democrática efetiva na educação infantil envolvem o diálogo com as famílias e colaboradores, além da realização de reuniões periódicas nas quais todos possam expressar suas ideias e ouvir as contribuições dos envolvidos na comunidade escolar. Observa-se que a gestora ressalta a importância de dois pilares fundamentais para uma gestão democrática efetiva na educação infantil: o diálogo com as famílias e colaboradores e a realização de reuniões periódicas. Esses pilares visam criar um ambiente participativo e colaborativo, onde todos tenham voz e contribuam para as decisões que impactam a comunidade escolar (Polonia; Dessen, 2005). Como mencionado por Lück (2009), a gestão democrática não é apenas um processo, mas uma cultura que valoriza a diversidade de perspectivas e promove a coletividade.

Para Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), a gestão democrática exige a criação e adoção de ações que incentivem a participação ativa das famílias na escola, o que pode envolver a realização de eventos específicos para envolvê-las, como encontros regulares, palestras ou atividades culturais, além do estabelecimento de canais de comunicação eficazes para que as famílias se sintam parte integrante da escola e possam contribuir com suas ideias e opiniões, o que corrobora com a visão da gestora escolar entrevistada.

Ressalta-se que o desafio anteriormente apontado pela gestora, relacionado à participação das famílias nas reuniões e projetos da escola, reforça a importância do diálogo e das reuniões periódicas com as famílias e os colaboradores, o que corrobora com Lodeiro e Leão (2016) que, ao analisarem a importância da gestão participativa na escola e o papel do gestor público nesse contexto, destacaram a necessidade de compartilhar decisões entre a comunidade escolar e seus agentes de modo que, para que isso seja alcançado, deve-se superar práticas patrimonialistas, descentralizar as decisões e estimular a participação dos envolvidos, ou seja, na visão dos autores, a gestão democrática deve ser baseada no compartilhamento de responsabilidades entre todos os segmentos escolares e comunitários.

Perguntou-se à gestora: “De que maneira a escola promove o aprimoramento profissional dos seus colaboradores?” Ela respondeu: “São ofertados cursos para professores e monitores, através da Secretaria Municipal de Educação. Há ainda reuniões de capacitação para os demais professores.” (M. A. S.).

A gestora mencionou que o CMEI analisado promove o aprimoramento profissional de seus colaboradores de diferentes maneiras, o que inclui a oferta de cursos para professores e

monitores, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, e também a realização de reuniões de capacitação para os demais professores. É importante frisar que essas iniciativas são essenciais para fortalecer a equipe pedagógica e garantir uma educação de qualidade para as crianças, e a oferta de aprimoramento profissional aos colaboradores, através de cursos e reuniões de capacitação, demonstra o compromisso com a melhoria contínua e a valorização dos profissionais da educação, o que favorece a elaboração e aplicação de estratégias para envolver a comunidade de maneira mais efetiva. Isso reflete a importância de manter a comunidade informada e envolvida nas atividades e decisões da escola, conforme salientado por Vieira e Francisco (2012) em seu estudo sobre a educação corporativa em organizações brasileiras como uma forma de aprendizado contínuo, no qual os autores observaram que a capacitação contínua promove a melhoria do desempenho dos colaboradores e o desenvolvimento das competências individuais, o que é visto positivamente dentro da gestão democrática e participativa.

Quando indagada sobre quais estratégias são adotadas para aprimorar constantemente a gestão e envolver a comunidade de maneira mais efetiva, a resposta da gestora foi: “Através de reuniões de pais, onde expomos os trabalhos realizados, divulgando os próximos passos da escola e comunicamos sobre o que precisa ser melhorado.” (M. A. S.).

A resposta da gestora reflete uma abordagem prática e sensata para aprimorar a gestão escolar e envolver a comunidade pois, ao realizar reuniões de pais, a escola cria um espaço de diálogo e transparência onde são expostos os trabalhos realizados, divulgados os próximos passos da escola e discutido o que precisa ser melhorado. Essa estratégia alinha-se com a visão de Tomazoni (2013), que destaca a importância da participação ativa dos pais na tomada de decisões escolares como um caminho para fortalecer a gestão democrática.

Além das reuniões de pais, há outras estratégias que podem ser consideradas para aprimorar a gestão e envolver a comunidade de maneira mais efetiva, como: i) grupos de trabalho contendo representantes de pais, professores e funcionários e alunos para a discussão de questões específicas, como melhorias na infraestrutura, eventos escolares ou projetos pedagógicos (Paro, 2012); ii) utilização de plataformas digitais, como aplicativos de mensagens ou redes sociais, para compartilhar informações com os pais, conforme Silva, Almeida e Siqueira (2022) propõem em seu estudo sobre a participação da comunidade escolar por meio das redes sociais; iii) coletar *feedback* dos pais por meio de pesquisas ou avaliações para identificar áreas de melhoria e permitir que a gestão tome decisões mais democráticas e participativas (Lück, 2009); iv) oferecer palestras, *workshops* ou cursos para os pais, abordando temas relevantes, como educação emocional, métodos de estudo ou habilidades parentais (Jungles, 2022).

Também foi feita a seguinte questão à gestora: “Como você percebe a dinâmica da parceria entre a comunidade e a escola dentro do ambiente escolar?”

Percebemos uma boa dinâmica entre nossa escola e os pais, pois sempre colaboram com nossos projetos, enviando itens necessários para a execução dos mesmos, como piquenique, por exemplo, e a participação em eventos e reuniões, individuais e coletivas, que mesmo não sendo em sua totalidade, como já citado, é um número considerável. (M. A. S.).

A gestora percebe uma boa dinâmica entre a escola e os pais, que colaboram com os projetos da escola e participam de eventos e reuniões, o que está em consonância com a Cavalcante (1998), que destaca a importância da colaboração entre a escola e a comunidade para o sucesso educacional.

Observa-se que a gestora reconhece a colaboração dos pais e responsáveis na dinâmica escolar e, conforme Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), quando os pais se envolvem na vida escolar dos filhos, seja enviando materiais para projetos ou participando de reuniões e eventos, eles demonstram comprometimento com o seu processo de aprendizagem, de modo que essa sinergia fortalece a confiança mútua e cria um ambiente propício para o desenvolvimento integral das crianças.

Quando questionada se, no contexto atual, a gestora acreditava que os gestores estão adequadamente preparados para acolher as famílias na escola, ela respondeu: "Acredito que o acolhimento é uma função essencial do gestor escolar. É preciso receber, ouvir e interagir com as famílias para que o processo educacional faça sentido na vida não só dos alunos. Com isso, acredito que os gestores estão preparados." (M. A. S.).

A resposta da gestora ressalta a importância do acolhimento como uma função essencial dos gestores escolares, enfatizando que receber, ouvir e interagir com as famílias são passos fundamentais para que o processo educacional faça sentido não apenas para os alunos, mas também para toda a comunidade escolar. Essa perspectiva corrobora com a visão de Lück (2009), que destaca a necessidade de uma liderança escolar empática e aberta, capaz de criar um ambiente acolhedor e participativo. Isso ainda ressalta a necessidade de uma abordagem centrada na família na educação, que tem sido associada a melhores resultados educacionais, conforme aponta Jungles (2022). Segundo a autora, a parceria saudável entre família e escola oferece diversos benefícios para os alunos, tais como o desempenho acadêmico mais positivo para os alunos, o incentivo à assiduidade dos alunos nas aulas, a motivação dos estudantes e a contribuição para o desenvolvimento de habilidades sociais e a prevenção de comportamentos de risco.

Perguntou-se à gestora: “De que maneira a escola engaja e envolve os pais e responsáveis no processo de gestão?” A gestora respondeu que esse engajamento ocorre:

“Através de reuniões individuais, reuniões de pais bimestrais e reuniões de caixa escolar periódicas.” (M. A. S.).

De acordo com Polonia e Dessen (2005), as reuniões individuais são momentos em que a escola se comunica diretamente com os pais ou responsáveis de forma personalizada, sendo possível discutir questões específicas relacionadas ao aluno, como seu desempenho acadêmico, comportamento ou necessidades especiais, o que permite uma atenção mais focada e a construção de um relacionamento próximo entre a escola e a família.

Para Lück (2009), as reuniões de pais bimestrais são momentos importantes em que a escola compartilha informações sobre o progresso acadêmico, atividades escolares e eventos, além de permitir que os pais conheçam o currículo, as estratégias pedagógicas e as metas da escola para o período. Nessas reuniões, conforme a mesma autora, os pais têm a possibilidade de expressarem suas opiniões, fazerem perguntas e colaborarem com sugestões, contribuindo para o alinhamento entre a família e a escola na promoção do aprendizado dos alunos.

Quando questionada sobre se a escola possuía mecanismos formais, como conselhos escolares, para incentivar e permitir a participação ativa dos pais, a gestora relatou que: “Sim, em nossa escola temos o conselho de caixa escolar.” (M. A. S.). Nota-se que essa resposta apresentada pela gestora justifica a realização de reuniões de caixa escolar periódicas citadas anteriormente como uma estratégia para engajar e envolver os pais e responsáveis no processo de gestão escolar.

As reuniões de caixa escolar envolvem discussões sobre a gestão financeira da escola e, nesse contexto, Costa (2023), em seu livro sobre gestão financeira escolar, relata que a participação dos pais é fundamental para definir prioridades, aprovar orçamentos e fiscalizar os gastos, contribuindo para uma gestão mais democrática e participativa. A autora ainda destaca que, ao participarem da gestão financeira escolar, os pais e responsáveis têm a oportunidade de compreender como os recursos financeiros são utilizados, quais investimentos estão sendo feitos e como podem contribuir para melhorias. Cabe ressaltar que a transparência na gestão financeira fortalece a confiança dos pais na escola e permite que eles se sintam parte ativa do processo de tomada de decisões.

Perguntou-se à gestora: “Quais estratégias ou ações a escola adota para possibilitar a colaboração entre a equipe pedagógica, os pais e demais partes interessadas?” A gestora mencionou que as estratégias incluem:

Projetos com a participação de todos, como a hora do artista, eventos mensais da escola onde os alunos ensaiam um tema para apresentação, enviamos a música ou poema para casa, para que as famílias ensaiem com eles também. No fim do mês, todos são convidados para prestigiar o trabalho em conjunto que foi realizado. (M. A. S.).

Nota-se que a fala supracitada está alinhada com Lyra (2014) que sugere que a inserção dos responsáveis na comunidade escolar, convidando-os para participar de atividades culturais e esportivas, pode melhorar a integração entre família e escola.

Com base nas informações fornecidas pela gestora, confirma-se a hipótese de que, para criar uma gestão democrática, é necessária a participação da família através de parcerias com a comunidade. No CMEI Dona Benta, a participação ativa dos pais é incentivada por meio de estratégias como o conselho de caixa escolar e projetos que envolvem toda a comunidade, ações estas que demonstram o esforço da escola em promover uma gestão democrática e participativa, fortalecendo a parceria entre famílias e equipe pedagógica.

Pensa-se que as famílias são os primeiros educadores e influenciadores da aprendizagem dos filhos durante os anos escolares, mas, para que a escola desempenhe bem seu papel, é necessário criar laços com as famílias como estratégia que reconheça o papel da mesma como meio de engajá-la no processo educacional. Considerando essa hipótese, realizou-se a seguinte pergunta à gestora escolar do CMEI analisado: “Você considera importante a aproximação das famílias com a escola para o desenvolvimento educacional das crianças?” A gestora respondeu: “Sim, de extrema importância.” (M. A. S.).

A gestora considera de extrema importância a aproximação das famílias com a escola para o desenvolvimento educacional das crianças, o que reflete a compreensão de que o envolvimento ativo dos pais contribui significativamente para o sucesso dos alunos. De acordo com Jungles (2022), a colaboração entre a comunidade escolar e as famílias promove um ambiente de aprendizagem mais completo e eficaz, onde todos trabalham juntos em prol do crescimento dos estudantes.

A gestora foi solicitada a compartilhar uma estratégia que, em sua experiência, promoveu a sensação de necessidade para as famílias estarem mais presentes e engajadas com a escola, mencionando que "Nas reuniões de pais realizadas bimestralmente, vemos a necessidade de participação, pois os alunos que mais precisam de acompanhamento não possuem acompanhamento da família nas atividades escolares." (M. A. S.). Cia, Barham e Fontaine (2010), avaliando o impacto de um programa de intervenção com os pais no desempenho acadêmico e comportamento de crianças da 1ª e 2ª séries do Ensino Fundamental, verificaram que os grupos experimentais, cujos pais participaram da intervenção, apresentaram melhor desempenho acadêmico em leitura, resultados mais positivos em habilidades sociais e maior número de atributos positivos, conforme avaliação das professoras, o que destaca a importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos.

Cabe ressaltar que a gestora observa que os alunos que mais precisam de acompanhamento muitas vezes não têm o apoio da família nas atividades escolares, o que pode ser um reflexo de vários fatores, incluindo a falta de tempo dos pais, a falta de compreensão sobre a importância do envolvimento dos pais na educação dos filhos, ou barreiras socioeconômicas que impedem a participação dos pais, conforme citam Tabile e Jacometo (2017), em seu trabalho que aborda os fatores que influenciam no processo de aprendizagem, caracterizando-a como um processo dinâmico e interativo da criança não só com a família, mas com todo o mundo ao seu redor.

Perguntou-se ainda à gestora: “Na sua percepção, quais são os principais desafios encontrados para incentivar a participação das famílias no processo educacional de seus filhos na escola?” A gestora respondeu que: “O maior desafio é a presença das famílias, em sua totalidade.” (M. A. S.). Essa observação destaca a necessidade de estratégias eficazes para envolver todas as famílias na vida escolar dos filhos, especialmente aquelas que podem estar enfrentando desafios para se envolver, o que inclui a oferta de horários de reuniões mais flexíveis, a provisão de recursos e apoio para os pais e a criação de um ambiente escolar acolhedor e inclusivo que valorize a participação dos pais (Jungles, 2022).

Com base nas respostas da gestora, confirma-se a hipótese de que a aproximação das famílias com a escola é essencial para o desenvolvimento educacional das crianças. Essa aproximação entre famílias e escola é como um fio invisível que conecta o aprendizado das crianças ao ambiente escolar. Quando os pais se envolvem ativamente, esse fio se fortalece, criando uma rede de apoio essencial para o desenvolvimento educacional, cujos benefícios vão além das notas em provas, envolvendo a construção de autoestima, a promoção de valores e a sensação de pertencimento.

Sugere-se que o caminho para a participação da comunidade na gestão da escola é o fortalecimento e a construção de uma educação inclusiva e colaborativa. Com base nessa hipótese, a gestora foi questionada sobre qual a relevância da participação e colaboração da família no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, respondendo: “Essencial.” (M. A. S.). Em seguida, a gestora foi questionada sobre como a família pode contribuir de maneira significativa para fortalecer a conexão e união com a comunidade escolar. A gestora escolar relatou que a contribuição da família refere-se a: “Estar presentes nas atividades de seus filhos e ser abertos a ouvir a equipe escolar.” (M. A. S.).

Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) concordam que a participação ativa da família no processo de ensino-aprendizagem é essencial para o sucesso educacional das crianças, pois, quando pais e escola colaboram, criam um ambiente propício para a aprendizagem, promovendo não apenas o conhecimento cognitivo, mas também o desenvolvimento

socioemocional dos alunos. Essa parceria fortalece a formação integral da criança, moldando não apenas o aprendizado acadêmico, mas também sua ética, personalidade e visão de mundo (Lyra, 2014). Adicionalmente, ao destacar a importância da família em estar presente nas atividades dos filhos e manter um diálogo aberto com a equipe escolar, a gestora enfatiza a necessidade da contribuição da família para fortalecer a conexão com a comunidade escolar. De acordo com Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), essa participação ativa não apenas enriquece a experiência educacional dos alunos, mas também cria um ambiente de colaboração e apoio mútuo entre escola e família.

Indagou-se à gestora: “De que maneira a escola pode proporcionar a colaboração familiar de forma ativa na vida escolar?” Ela sugere que: “Através de projetos diversos” (M. A. S.), a escola pode proporcionar a colaboração familiar de forma ativa na vida escolar. Essas constatações podem ser explicadas por Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) que relatam que a participação ativa da família na escola pode resultar em um histórico de sucessos ou fracassos escolares, e também apontam que a falta de tempo e a carga de trabalho podem reduzir o contato entre pais e filhos, cabendo à escola a responsabilidade de auxiliar no desenvolvimento da educação da criança.

A gestora escolar foi questionada sobre quais eram, sem sua visão, os benefícios tangíveis de uma abordagem inclusiva e colaborativa na escola, relatando que um desses benefícios é:

O fortalecimento das relações entre os alunos, professores e pais, o que contribui para um ambiente mais positivo e acolhedor, isso também pode resultar em melhorias no desempenho acadêmico, pois permite que os alunos aprendam com diferentes perspectivas e habilidades, desenvolvendo assim competências socioemocionais importantes para a vida. (M. A. S.).

O relato acima evidencia que uma abordagem inclusiva e colaborativa na escola propicia um ambiente mais positivo e acolhedor para todos os envolvidos, promovendo não apenas o bem-estar, mas também impactando no desempenho acadêmico. A esse respeito, a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – UNESCO (2015), em sua obra contendo informações necessárias à compreensão e à prática da educação para a cidadania global, objetivando o desenvolvimento dos alunos de conhecimentos, habilidades e valores necessários a um mundo sustentável e justo, relata que uma abordagem inclusiva e colaborativa na escola promove o desenvolvimento socioemocional dos alunos, ensinando habilidades como empatia, resolução de conflitos e aceitação da diversidade. Além disso, Santos e Rossi (2020) destacam que a colaboração entre alunos e professores enriquece o aprendizado, permitindo que os estudantes vejam os conteúdos sob diferentes ângulos e se sintam mais motivados a aprender,

o que impacta o desempenho acadêmico e também forma cidadãos conscientes e preparados para enfrentar os desafios do mundo real.

Realizou-se a seguinte pergunta à gestora: “Como as trocas de informações podem contribuir para mudanças e melhorias no ambiente escolar?” A gestora respondeu: “A troca de informações nos permite identificar os problemas, fazer o planejamento de possíveis intervenções e promover a participação de outros agentes da escola para a solução das adversidades.” (M. A. S.).

O relato da gestora implica que, quando as informações fluem livremente, os desafios são identificados, as estratégias são planejadas e a participação de todos os envolvidos é incentivada, de modo que essa troca de conhecimento não apenas resolve problemas, mas também fortalece a coesão da equipe e cria um ambiente propício para o crescimento e aprimoramento contínuo da escola. Esse relato apresenta consonância com o trabalho Silva e Carvalho (2017), que destacam a importância da comunicação e do diálogo contínuos na construção de uma relação de confiança entre a escola e as famílias.

Ao ser questionada se as decisões tomadas de forma coletiva na escola resultam em benefícios satisfatórios para todos os envolvidos, a gestora disse que: “Sim.” (M. A. S.). E quando indagada sobre de que maneira a gestão democrática na escola pode influenciar positivamente a qualidade da educação oferecida, a gestora mencionou que: “Só há qualidade na educação quando é democrática, quando há a participação de todos. Uma gestão que não ouve seus parceiros não tem possibilidade de sucesso.” (M. A. S.).

A gestora reforça a importância das decisões coletivas na escola, acreditando que, quando todos têm voz e participam ativamente, os benefícios se estendem a todos os envolvidos. Essa visão democrática não é apenas uma formalidade, mas a essência da qualidade educacional, conforme relata Lück (2009). A gestora ainda destaca que uma gestão que não ouve seus parceiros está fadada a não alcançar o sucesso desejado, portanto, a participação de todos é a chave para uma educação significativa e eficaz (Melo, 2019). Adicionalmente, de acordo com Tomazoni (2013), quando as decisões são tomadas coletivamente, ocorre o fortalecimento da comunidade escolar e a melhoria da qualidade da educação oferecida.

A gestora escolar foi ainda submetida à seguinte pergunta: “Quais habilidades essenciais você acredita que um gestor deva ter para dirigir uma instituição de ensino de forma eficaz?” Ela apontou as seguintes habilidades: “Comunicação, gestão de pessoas, visão estratégica, empatia, capacidade de resolução de problemas e aprendizado contínuo.” (M. A. S.).

A gestora destacou habilidades essenciais para um gestor conduzir uma instituição de ensino de forma eficaz, mostrando que a gestão escolar vai além de números e planilhas, necessitando também de liderança humana. Conforme Oliveira e Vasques-Menezes (2018), ser

um gestor eficaz é muito mais do que ocupar uma posição, é abraçar um papel de liderança, cultivando habilidades humanas que transcendem os muros da escola e impactem toda a comunidade educacional.

Quando questionada sobre quais são os principais desafios que um gestor enfrenta em um modelo de gestão democrática, a gestora mencionou que são: “Tomar decisões pensando em cada setor da escola, negociação de interesses entre professores e pais e construção do espírito de pertencimento da equipe com a escola.” (M. A. S.).

A gestora compartilhou sua opinião sobre os desafios que um gestor enfrenta em um modelo de gestão democrática, apresentando, entre eles, a tomada de decisão que deve ser equilibrada quanto às necessidades de cada setor da escola. De acordo com Lück (2009), numa gestão democrática, cada decisão afeta alunos, professores, funcionários e pais, caracterizando-se como uma tarefa complexa e que exige do gestor a habilidade de pensar sistemicamente para criar um ambiente harmonioso e eficaz, onde todos se sintam ouvidos e valorizados.

Outro desafio mencionado pela gestora refere-se à negociação de interesses divergentes, na qual professores têm suas perspectivas, pais têm suas preocupações e a equipe administrativa tem suas metas. Dessa forma, de acordo com Rodrigues *et al.* (2020), o gestor deve encontrar pontos de convergência, buscando soluções que beneficiem a todos, colocando em prática sua habilidade diplomática para evitar conflitos e construir pontes entre diferentes partes interessadas.

“Como você define o conceito de gestão democrática no contexto específico da educação infantil?” Ao ser submetida a essa pergunta, a gestora respondeu que; “Gestão democrática é envolvimento das famílias, diálogo, transparência e participação nas decisões.” (M. A. S.).

No contexto específico da educação infantil, a gestão democrática, segundo a gestora, refere-se a um modelo de administração escolar que valoriza a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. Essa gestão democrática, conforme Tomazoni (2013), busca promover a transparência, a inclusão e a tomada de decisões compartilhada, reconhecendo-se as famílias como parceiras na educação das crianças e na colaboração em projetos, eventos e atividades escolares. Para Lima (2014), a gestão democrática incentiva o diálogo aberto entre todos os atores da escola, permitindo que as informações sejam compartilhadas, dúvidas sejam esclarecidas e decisões sejam compreendidas.

Dentro dessas premissas, constata-se que a gestão democrática na educação infantil é um processo dinâmico que busca equilibrar interesses, promover a participação ativa e criar um ambiente inclusivo no qual se reconhece que a qualidade da educação depende não apenas dos profissionais da escola, mas também da colaboração de pais e responsáveis (Pacheco, 2007).

Perguntou-se à gestora: “Quais princípios-chave orientam a aplicação prática da gestão democrática na sua instituição?” Os princípios-chave apresentados pela gestora foram:

“Participação, envolvimento, transparência, inclusão, equidade, respeito às opiniões e diversidade de ideias, avaliação participativa e *feedback*.” (M. A. S.).

Os princípios mencionados pela gestora são fundamentais para uma gestão democrática efetiva, promovendo uma escola mais participativa e comprometida com o desenvolvimento de todos os envolvidos. O princípio da participação refere-se à inserção de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos; o princípio do envolvimento relaciona-se ao compromisso e engajamento de pais, alunos, professores e equipe administrativa; o princípio da transparência pode ser relacionado à prestação de contas clara e acessível sobre as ações e resultados, assim como a comunicação e transmissão de todas as decisões; o princípio da inclusão relaciona-se à garantia de que todos tenham voz e se sintam representados; o princípio de equidade busca igualdade de oportunidades e tratamento justo a todos os envolvidos; o princípio do respeito às opiniões e diversidade de ideias refere-se à valorização das diferentes perspectivas dos envolvidos; e o princípio da avaliação participativa e *feedback* relaciona-se ao envolvimento da comunidade na avaliação contínua da instituição.

Percebe-se, conforme Lück (2009), que a gestão democrática na educação visa promover a participação ativa de todos no processo educacional, com transparência na prestação de contas, na avaliação institucional envolvendo professores, estudantes e equipe técnica, bem como na eleição direta para diretor(a).

Com base nas perguntas e respostas apresentadas pela gestora escolar, confirma-se a hipótese que sugere que a participação da comunidade na gestão da escola fortalece a construção de uma educação inclusiva e colaborativa. A gestora destaca a importância da presença ativa das famílias nas atividades escolares, a abertura para ouvir a equipe escolar e a relevância da abordagem inclusiva, visão esta que está respaldada por Costa Júnior *et al.* (2023), que aponta que a participação ativa da comunidade escolar melhora o desempenho acadêmico e promove competências socioemocionais. Além disso, a gestora afirma que decisões tomadas de forma coletiva na escola costumam resultar em benefícios satisfatórios para todos os envolvidos, corroborando com a importância da gestão democrática.

Supõe-se que palestras estratégicas com temas que despertem na comunidade a importância da família, exposições e feiras culturais com trabalho dos alunos e apresentações para comunidade seja de grande valia para essa ação. Considerando essa hipótese, a gestora foi solicitada a compartilhar algumas experiências bem-sucedidas ou práticas de destaque que envolveram a comunidade no contexto da gestão escolar. A resposta da gestora foi:

Nossa hora cívica, na qual em cada mês comemoramos um tema importante para nossa cultura, sempre há um grande número de pais na escola, para assistirem as apresentações dos alunos. Visto que as apresentações são em dias de semana e em

horário de aula, vemos isso como uma grande conquista na participação das famílias. (M. A. S.).

A gestora do CMEI analisado mencionou a ‘hora cívica’ como uma experiência bem-sucedida que envolveu a comunidade, exemplificando que esta parece ser uma estratégia eficaz para envolver os pais na vida escolar e promover a participação ativa na educação de seus filhos, refletindo a visão de Cavalcante (1998) que destaca a importância da colaboração entre a escola e a comunidade para o sucesso educacional.

O evento mensal destacado pela gestora demonstra o comprometimento da escola em criar oportunidades para que os pais participem ativamente das atividades escolares. Além disso, ao escolher temas relevantes para a cultura, a escola promove a valorização da identidade local e estimula o envolvimento da comunidade, cuja presença dos pais durante o evento fortalece os laços entre escola e família, contribuindo para uma gestão mais democrática e participativa.

A gestora foi questionada se a realização de encontros frequentes entre educadores e pais para discussões, bem como a organização de palestras com temas direcionados à família, contribuem para fortalecer e proporcionar segurança ao corpo docente, respondendo que: “Sim.” (M. A. S.).

A resposta da gestora indica que a realização de encontros frequentes entre educadores e pais, bem como a organização de palestras com temas voltados à família, desempenha um papel relevante no fortalecimento da relação escola-família e na segurança do corpo docente, o que ressalta a importância da comunicação e do diálogo contínuos na construção de uma relação de confiança entre a escola e as famílias, conforme elucidam Polonia e Dessen (2005). Além disso, a resposta da gestora sugere que a segurança do corpo docente está relacionada à confiança mútua e à sensação de apoio. Para Baia e Machado (2021), quando os educadores têm oportunidades de interagir com os pais, esclarecer dúvidas e compartilhar informações relevantes, isso fortalece os laços e reduz possíveis tensões. A presença ativa dos pais em palestras e encontros também demonstra interesse e comprometimento com a educação dos filhos, o que impacta positivamente o ambiente escolar (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023) e contribui para um clima de confiança e colaboração, beneficiando tanto os educadores quanto as famílias (Polonia; Dessen, 2005).

Perguntou-se à gestora se ela achava que eventos como exposições e feiras culturais têm a capacidade de atrair os pais para a escola e a resposta dela foi: “Sim, eles adoram ver os trabalhos dos filhos.” (M. A. S.).

A resposta da gestora destaca a relevância de eventos como exposições e feiras culturais para atrair os pais à escola, sugerindo que a participação dos pais nesses momentos é motivada pelo desejo de ver os trabalhos realizados pelos filhos. Segundo Castro e Regattieri (2009), esses eventos proporcionam uma boa oportunidade para a comunidade escolar se envolver, apreciar as produções dos alunos e fortalecer os laços entre escola e família, valorizando os esforços dos estudantes e contribuindo para um ambiente escolar mais participativo e acolhedor.

Realizou-se também a seguinte pergunta à gestora: “Do seu ponto de vista, palestras e apresentações em feiras culturais trazem benefícios para a escola?” Quais seriam esses benefícios em sua percepção? E a resposta dela foi: “Sim, é possível ver os avanços dos alunos em relação a trabalhos anteriores, sua desenvoltura diante do público e seus dons para artes.” (M. A. S.).

A gestora vê as palestras e apresentações em feiras culturais, como uma estratégia eficaz para beneficiar a escola, o que sugere que tais eventos não apenas envolvem os pais, mas também fornecem uma plataforma para os alunos demonstrarem seu progresso e habilidades, concordando com Polonia e Dessen (2005). Com relação ao benefício apontado de se observar o progresso dos alunos em relação a trabalhos anteriores, Brasil (2013) enfatiza que essa avaliação contínua é fundamental para acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e garantir uma escola de qualidade social.

Com base nas informações fornecidas pela gestora, confirma-se a hipótese que sugere que eventos como exposições e feiras culturais têm a capacidade de atrair os pais para a escola. As respostas da gestora indicam que os pais demonstram interesse em participar desses eventos para ver os trabalhos realizados pelos filhos e essa participação ativa fortalece a conexão entre escola e família, promovendo um ambiente mais envolvente e colaborativo. Resende e Silva (2016) e Silva (2017) também respaldam essa ideia de que eventos culturais, como exposições e feiras, são oportunidades para a comunidade escolar se reunir, valorizar as produções dos alunos e celebrar a diversidade de talentos, uma vez que esses momentos proporcionam interações significativas entre pais, educadores e estudantes, contribuindo para uma gestão escolar mais democrática e participativa.

Espera-se que o diálogo possibilite a participação da comunidade em uma instituição escolar, atribuindo a ela autonomia sobre determinadas situações, tais como a elaboração do PPP, a fim de documentar e normatizar ações relevantes para toda a comunidade escolar. Com base nessa hipótese, a gestora foi solicitada a responder a seguinte pergunta: “Na sua visão, as práticas pedagógicas na educação infantil, nesta instituição de ensino, são desenvolvidas de maneira participativa e democrática?” A resposta da gestora foi: “Sim, sempre há uma interação

com os outros professores, tornando as aulas multidisciplinares, e o envolvimento das famílias em muitas destas atividades.” (M. A. S.).

A resposta da gestora indica que as práticas pedagógicas no CMEI Dona Benta são desenvolvidas de maneira participativa e democrática, destacando a interação entre os professores como um elemento essencial, tornando as aulas multidisciplinares. Em seu trabalho sobre a pedagogia multidisciplinar no ensino de física, Silva e Tavares (2007) relatam que a multidisciplinaridade promove a troca de conhecimentos, a colaboração e a construção conjunta de estratégias pedagógicas, além de considerarem-na essencial para contextualizar os conteúdos e desenvolver competências. Cabe destacar, ainda, que o envolvimento das famílias em muitas atividades reforça a parceria entre escola e comunidade, contribuindo para uma gestão mais inclusiva e participativa, o que se alinha com a visão de Paro (2012) e Rodrigues *et al.* (2020) sobre a gestão democrática, que valoriza a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

Questionou-se à gestora em que medida a gestão democrática se traduz nas práticas cotidianas e nas decisões tomadas no CMEI Dona Benta, e ela respondeu que era: “Nos conselhos participativos, nas tomadas de decisões coletivas, assembleias e reuniões.” (M. A. S.). A resposta da gestora evidencia que a gestão democrática no CMEI Dona Benta se manifesta por meio de práticas cotidianas e decisões coletivas, onde os conselhos participativos, assembleias e reuniões são espaços onde a comunidade escolar tem voz ativa na tomada de decisões. Essa abordagem está em consonância com Melo (2019) e Rodrigues *et al.* (2020), que relatam que a gestão democrática promove a transparência, a inclusão e o respeito às diferentes perspectivas, de modo que a participação ativa dos envolvidos contribui para uma escola mais envolvente e comprometida com o desenvolvimento de todos.

“Como a escola estimula a colaboração entre a equipe pedagógica, os pais e demais partes interessadas durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP)?” Esta foi mais uma pergunta feita à gestora, que enfatizou que: “Todos são chamados para a elaboração do PPP, enviamos o documento norteador com antecedência e depois nos reunimos para estudo e aprovação do documento.” (M. A. S.).

A gestora destaca uma abordagem participativa e colaborativa na elaboração do PPP no CMEI Dona Benta, de modo que essa prática promove a transparência, a troca de ideias e a construção coletiva de diretrizes educacionais, alinhando-se aos princípios da gestão democrática. De acordo com Guedes, Silva e Garcia (2017), a inclusão de todas as partes interessadas no processo de elaboração do PPP garante que diferentes perspectivas sejam consideradas, o que pode levar a um PPP mais abrangente e eficaz.

Ao ser questionada de que maneira a escola mantém o envolvimento da comunidade ao longo do processo de elaboração e implementação do PPP, a gestora relatou que isso acontece: “Expondo os objetivos da escola e os projetos idealizados.” (M. A. S.).

A resposta da gestora destaca que a escola realiza a conexão entre a comunidade e a elaboração do PPP expondo os objetivos institucionais e os projetos idealizados, o que é relevante, pois permite que a comunidade compreenda a direção da escola, participe ativamente das discussões e contribua para a construção coletiva do PPP. Ao compartilhar informações claras sobre os propósitos da instituição, a escola promove a transparência e fortalece os laços com pais, alunos e demais interessados, alinhando-se à visão de Caetano e Silva (2017), que ressaltam a importância da transparência e da comunicação contínua na gestão escolar com o intuito de manter a comunidade informada sobre o progresso do PPP e ajudar a garantir seu apoio contínuo e envolvimento no processo.

Ao ser indagada se é importante que o PPP seja adaptado e constantemente revisado levando em consideração as necessidades e perspectivas da comunidade escolar, a gestora afirmou que: “Sim.” (M. A. S.). A afirmação feita pela gestora corrobora com Azevedo e Andrade (2012), que sugerem que o PPP deve ser um documento vivo, sujeito a revisões e adaptações constantes, em processo contínuo, para atender às necessidades em constante mudança da comunidade escolar, uma vez que a revisão e adaptação constantes do PPP permitem que a escola responda efetivamente às mudanças nas necessidades e circunstâncias da comunidade escolar.

Com base nas informações fornecidas pela gestora, confirma-se a hipótese que sugere que o PPP deve ser adaptado e constantemente revisado considerando as necessidades e perspectivas da comunidade escolar. A gestora também enfatiza a importância da revisão contínua do PPP, sendo que, conforme Gracindo (2004), este documento deve refletir a realidade da escola, considerando mudanças contextuais, metas educacionais e as necessidades da comunidade. Dessa forma, a adaptação constante permite que o PPP seja um guia eficaz para a prática pedagógica, promovendo uma gestão mais participativa e alinhada com os interesses dos envolvidos.

Por fim, a entrevista com a gestora do CMEI Dona Benta revelou a importância da gestão democrática e participativa, destacando o valor do envolvimento da comunidade, do diálogo aberto e da melhoria contínua, verificando-se a ênfase dada pela gestora na necessidade de uma abordagem centrada na família na educação e no compartilhamento de estratégias eficazes para envolver os pais na vida escolar. Além disso, ela forneceu informações sobre a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), destacando a importância da participação de todos os membros da comunidade escolar e a necessidade de revisão e

adaptação constantes do PPP, o que se apresenta relevante para futuras pesquisas e práticas na área da educação infantil.

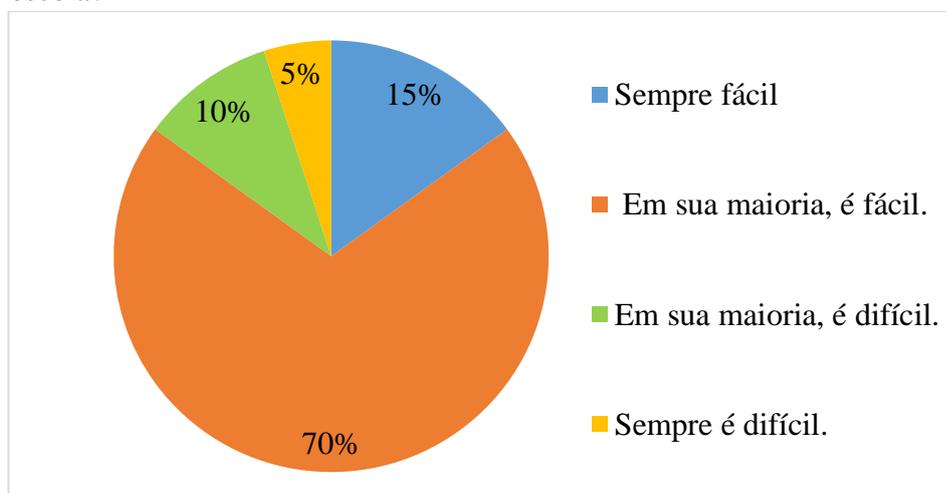
5.2 Percepção dos professores sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta

Neste tópico, são apresentados e analisados os resultados dos questionários aplicados aos professores para a verificação de suas percepções sobre a gestão democrática e participativa na escola analisada. A opinião dos professores, como atores-chave no processo educacional, é importante para o entendimento da dinâmica da gestão escolar e seu impacto no processo de ensino-aprendizagem na educação infantil.

A pesquisa parte do pressuposto de que a participação da família, em parceria com a comunidade, pode ser uma estratégia eficaz para a criação de uma gestão democrática. Para explorar essa hipótese, foram formuladas onze perguntas de pesquisa junto aos professores do CMEI analisado, cujos resultados serão analisados a seguir.

A primeira pergunta buscou entender a percepção sobre a facilidade de trabalhar em conjunto com a comunidade na escola. Os resultados apresentados no Gráfico 1 revelam que 70% dos professores acham que é, em sua maioria, fácil trabalhar junto com a comunidade na escola, o que é um indicativo positivo, pois sugere que os professores percebem um ambiente propício para a colaboração com a comunidade e essencial para a implementação de uma gestão democrática eficaz.

Gráfico 1. Você acha que é fácil trabalhar junto com a comunidade na escola?

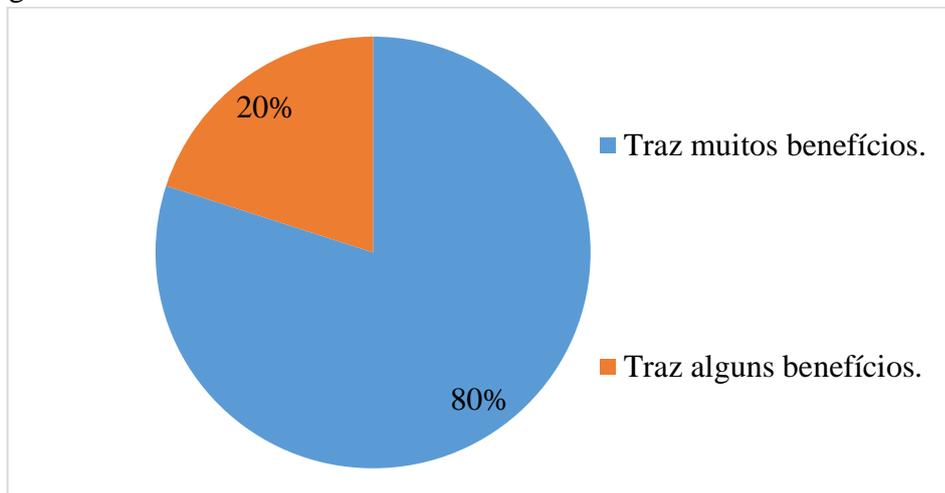


Fonte: Autora (2024).

No entanto, 15% dos professores acham que é, em sua maioria, difícil ou sempre difícil trabalhar junto com a comunidade, indicando a existência de desafios ou barreiras à colaboração, que podem variar desde a falta de tempo até a falta de compreensão sobre a importância da colaboração na gestão escolar (Jungles, 2022). Cabe ressaltar que, para Lima (2014), a colaboração entre escola e comunidade é fundamental para o desenvolvimento educacional e o sucesso dos alunos, de modo que estratégias como diálogo aberto, envolvimento dos pais, projetos colaborativos e valorização da cultura local fortalecem essa parceria.

A segunda pergunta investigou se a participação dos pais, alunos e comunidade na gestão da escola traz benefícios (Gráfico 2).

Gráfico 2. Você acha que a participação dos pais, alunos e comunidade na gestão da escola traz benefícios?



Fonte: Autora (2024).

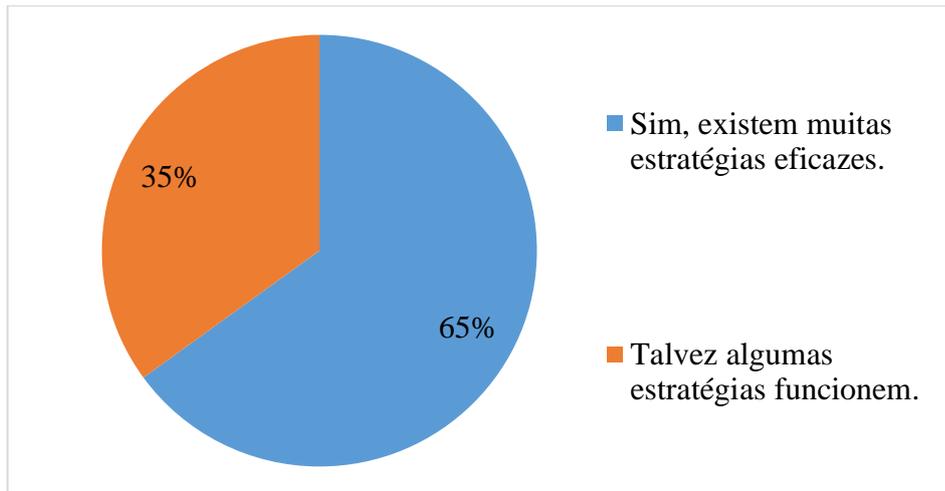
Verificou-se que 80% dos professores responderam afirmativamente, corroborando com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), que destacam a importância da participação de todos os membros da comunidade escolar na gestão democrática.

Esses benefícios podem incluir o fortalecimento das relações entre os alunos, professores e pais, a criação de um ambiente mais positivo e acolhedor, e melhorias no desempenho acadêmico, conforme mencionado pela gestora em suas respostas. Além disso, a participação dos pais, alunos e comunidade pode permitir que os alunos aprendam com diferentes perspectivas e habilidades, desenvolvendo assim competências socioemocionais importantes para a vida (Paro, 2016).

A terceira pergunta questionou se é possível encontrar estratégias para incluir as famílias de maneira mais ativa na escola. Conforme Gráfico 3, 65% dos professores entrevistados concordaram que é possível encontrar, na escola, muitas estratégias eficazes para incluir as

famílias de maneira mais ativa na escola, sendo que a escola já emprega muitas dessas estratégias, o que está em consonância com as respostas da gestora que destacou várias estratégias eficazes para envolver os pais na vida escolar, como a realização de reuniões individuais, reuniões de pais bimestrais e reuniões de caixa escolar periódicas.

Gráfico 3. Na sua opinião, é possível encontrar estratégias para incluir as famílias de maneira mais ativa na escola?



Fonte: Autora (2024).

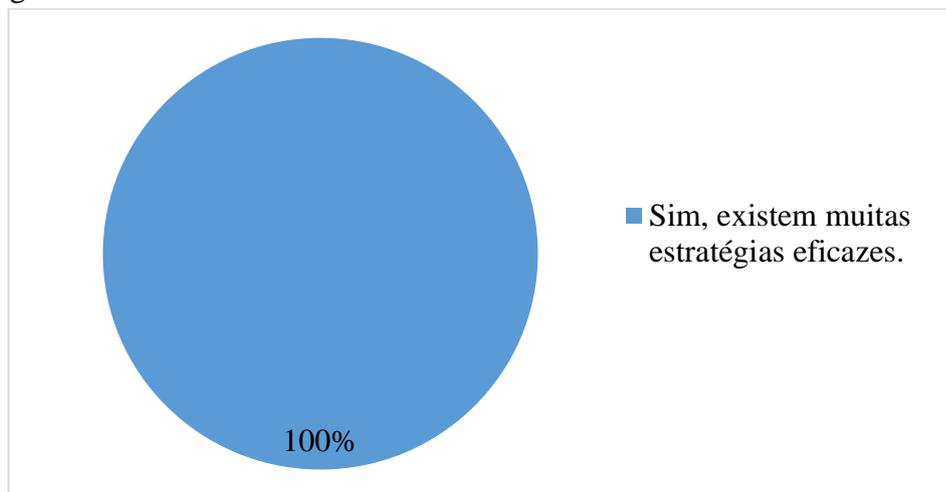
No entanto, 35% acreditam que apenas algumas estratégias podem funcionar para incluir as famílias de maneira mais ativa na escola, sugerindo que, embora existam várias estratégias para envolver as famílias na escola, nem todas podem ser eficazes em todos os contextos, visto que, conforme Polonia e Dessen (2005), a eficácia de uma estratégia pode depender do contexto específico da escola, incluindo sua localização, demografia e cultura. Por exemplo, uma estratégia que funciona bem em uma escola em uma área urbana pode não ser tão eficaz em uma escola em uma área rural devido a diferenças nas circunstâncias e necessidades das famílias (Deus; Zappe; Vieira, 2022).

A quarta pergunta procurou entender como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão (Gráfico 4). No Gráfico 1 (vide página 79), os dados mostram que 15% dos professores acreditam que é difícil ou sempre difícil trabalhar com a comunidade, enquanto 100% (Gráfico 4) afirmam que existem estratégias eficazes para incluir os pais no processo de gestão. Essa discrepância pode ser atribuída a diferentes percepções e experiências individuais, podendo-se inferir que alguns professores podem enfrentar desafios específicos, enquanto outros veem oportunidades para a colaboração.

É importante considerar o contexto e a abordagem adotada pela escola, segundo relatos da gestora, que incluem estratégias como reuniões periódicas, atividades pedagógicas com

participação das famílias, palestras, comunicação eficaz e exposição de trabalhos escolares que podem aproximar os pais da escola. Dessa forma, sugere-se que a escola deve buscar um equilíbrio entre identificar os obstáculos vivenciados pelos professores e promover práticas que incentivem a participação ativa das famílias, criando um ambiente colaborativo e enriquecedor para todos os envolvidos.

Gráfico 4. Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão?



Fonte: Autora (2024).

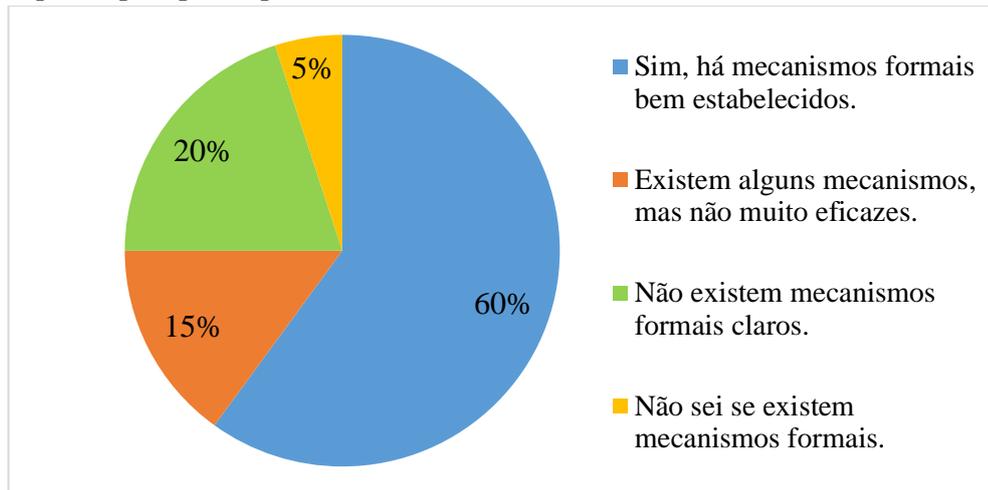
De acordo com Polonia e Dessen (2005), a eficácia de uma estratégia pode depender do nível de recursos disponíveis, sendo que algumas podem exigir um investimento significativo de tempo, dinheiro ou outros recursos, o que pode não ser viável para todas as escolas. Franco (2016) complementam que a eficácia de uma estratégia pode depender do nível de apoio que ela recebe dos professores, pais e outros membros da comunidade escolar, de modo que, se ela não for bem compreendida ou aceita por esses grupos, ela pode não ser eficaz. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) ainda ressaltam que a eficácia de uma estratégia pode depender de sua implementação, ou seja, mesmo uma boa estratégia pode falhar se não for implementada corretamente.

Diante do exposto, recomenda-se que as escolas considerem cuidadosamente quais estratégias são mais prováveis de funcionar em seu contexto específico e estejam abertas para ajustar ou mudar suas estratégias conforme necessário, o que está alinhado com a visão da gestora que destacou a importância do envolvimento da comunidade, do diálogo aberto e da adaptação contínua na gestão escolar.

A quinta pergunta investigou se existem mecanismos formais, como conselhos escolares, para que os pais participem na escola. No Gráfico 5, é possível visualizar que 60%

dos professores acreditam que existem mecanismos formais bem estabelecidos para que os pais participem na escola, o que está em consonância com as respostas da gestora, que mencionou a existência de conselhos escolares e outros órgãos de participação da comunidade na escola.

Gráfico 5. Existem mecanismos formais, como conselhos escolares, para que os pais participem na escola?



Fonte: Autora (2024).

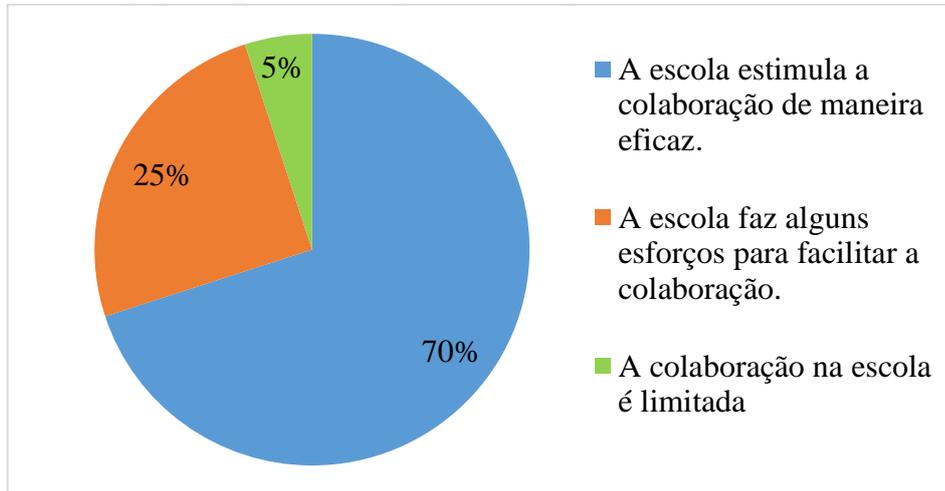
No entanto, 15% dos professores acreditam na existência de apenas alguns mecanismos, mas não muito eficazes, e 20% acreditam que não existem mecanismos formais claros para a participação dos pais na escola, indicando que, embora existam estruturas formais para a participação dos pais, elas podem não estar funcionando de maneira eficaz ou podem não ser suficientemente claras ou acessíveis para todos os pais, o que, conforme Jungles (2022), reforça a discussão apresentada anteriormente de que a eficácia da participação dos pais na escola pode ser limitada por uma variedade de barreiras, incluindo a falta de clareza ou compreensão sobre como os pais podem se envolver na escola.

A sexta pergunta buscou a opinião sobre o estímulo da escola para a colaboração entre a equipe de professores, pais e outras pessoas interessadas. No Gráfico 6, é possível verificar que 70% dos professores acreditam que a escola estimula a colaboração entre a equipe de professores, pais e outras pessoas interessadas de maneira eficaz, concordando com a discussão já realizada a respeito das estratégias da escola para promoção da gestão democrática e participativa.

No entanto, 25% dos professores acreditam que a escola faz apenas alguns esforços para facilitar a colaboração e 5% acham que a colaboração na escola seja limitada, reforçando a discussão de que, embora existam estratégias para promover a colaboração, elas podem não

estar sendo implementadas de maneira eficaz ou podem não ser suficientemente abrangentes para facilitar a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar (Cavalcante, 1998).

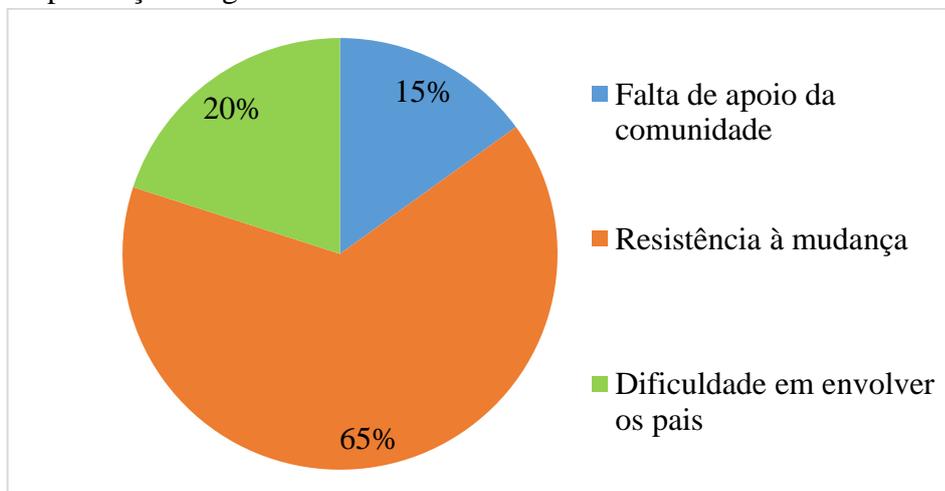
Gráfico 6. Qual a sua opinião sobre o estímulo da escola para a colaboração entre a equipe de professores, pais e outras pessoas interessadas?



Fonte: Autora (2024).

A sétima pergunta abordou os desafios enfrentados na promoção da gestão democrática no CMEI Dona Benta (Gráfico 7), verificando-se que 65% dos professores consideram a resistência à mudança como o principal desafio, o que converge com a menção da gestora de que a gestão democrática e participativa requer a preparação dos gestores e professores para receber e interagir com as famílias.

Gráfico 7. Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar na promoção da gestão democrática na escola?



Fonte: Autora (2024).

De acordo com Silva e Carvalho (2017), a resistência à mudança é comum em qualquer contexto organizacional, sendo que, nas escolas, isso pode se manifestar como oposição a novas metodologias, programas educacionais ou mudanças na gestão, destacando a importância de se comunicar claramente os motivos para as mudanças, envolvendo os professores, pais e alunos no processo decisório. Farina e Benvenuti (2024), em seu livro sobre formação continuada de professoras numa perspectiva humana e emancipatória, sugerem que a formação contínua dos professores, o compartilhamento de boas práticas e a criação de uma cultura de aprendizado constante podem reduzir a resistência à mudança.

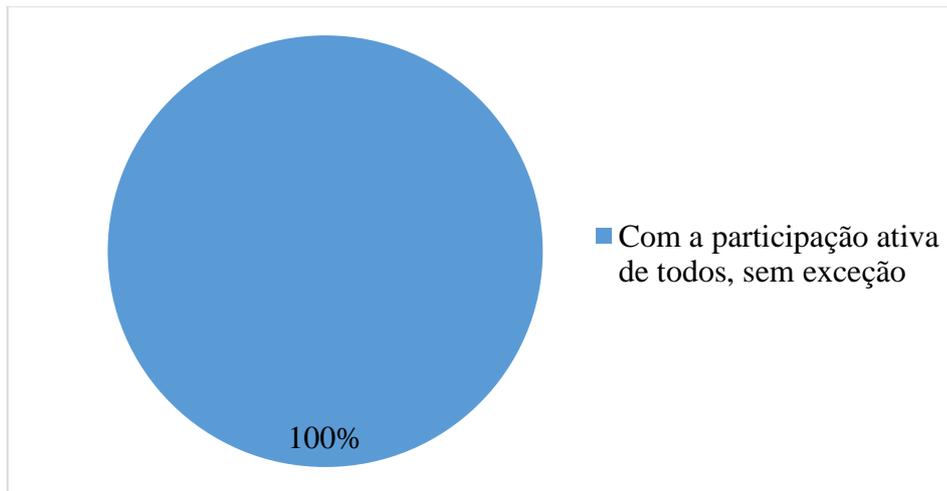
A dificuldade em envolver os pais na gestão escolar foi apontada como principal dificuldade por 20% dos professores, mesmo a gestora tendo relatado que existem estratégias como reuniões individuais e de caixa escolar para promover o envolvimento dos pais. A discrepância entre a percepção dos professores e as estratégias relatadas pela gestora é um ponto relevante para análise, uma vez que o envolvimento dos pais na gestão escolar não se limita apenas a reuniões formais, existindo diferentes níveis de participação, desde o comparecimento a eventos até o envolvimento ativo em comitês ou grupos de trabalho. A gestora mencionou reuniões individuais e de caixa escolar, mas talvez outros formatos, como grupos de pais, possam ser explorados para ampliar a participação.

Além disso, conforme Polonia e Dessen (2005), a cultura escolar e as expectativas dos pais variam, de modo que alguns podem estar mais dispostos a participar, enquanto outros enfrentam obstáculos, como falta de tempo ou barreiras linguísticas, o que deve ser considerado pela escola ao oferecer alternativas flexíveis para envolver os pais de maneira significativa, visto que a participação ativa dos pais melhora o desempenho dos alunos e fortalece a escola como um todo (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023).

Em menor proporção, a falta de apoio da comunidade também foi apontada como dificuldade por 15% dos professores, o que mostra a necessidade de a escola estabelecer canais de comunicação eficazes com a comunidade, promovendo eventos abertos e buscando entender suas necessidades e expectativas, conforme sugerem Polonia e Dessen (2005), uma vez que o apoio da comunidade é primordial para a implantação da gestão democrática e participativa. Neste contexto, Jungles (2022) enfatiza que parcerias produtivas com a comunidade beneficiam tanto a escola quanto os moradores, criando uma visão positiva e fortalecendo os laços.

A oitava pergunta abordou a opinião dos professores sobre como uma gestão democrática deve ser executada numa escola (Gráfico 8).

Gráfico 8. Como você acha que uma gestão democrática deve ser na escola?



Fonte: Autora (2024).

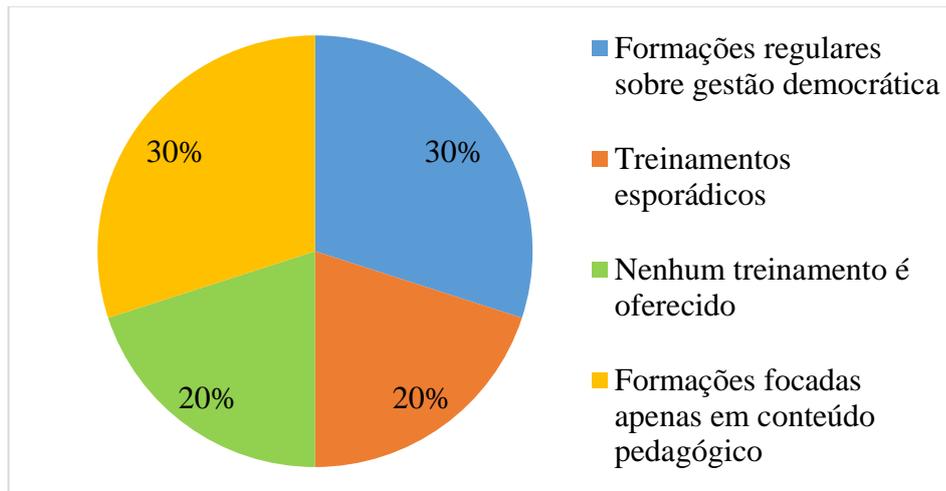
A resposta unânime dos professores indicando que a gestão democrática deve envolver a participação ativa de todos, sem exceção, é significativa e alinhada com os princípios da gestão democrática apresentados por Melo (2019) e Rodrigues *et al.* (2020), segundo os quais a gestão democrática é baseada na participação efetiva e na tomada de decisões compartilhada, promovendo a inclusão, a transparência e a responsabilidade coletiva.

Apesar da unanimidade na resposta, é importante reconhecer que implementar uma gestão democrática efetiva enfrenta desafios, conforme já declarado anteriormente pelos professores e pela gestora, o que requer a promoção e desenvolvimento entre os envolvidos de uma cultura participativa baseada na confiança, comunicação e comprometimento mútuo.

A nona questão abordou o treinamento e formação oferecidos à equipe de professores para lidar com questões de gestão democrática (Gráfico 9), os quais são fundamentais para garantir uma administração escolar eficaz e inclusiva.

Verifica-se que 30% dos professores relataram que a escola oferece formações regulares relacionadas à gestão democrática, o que corrobora com Oliveira, Nunes e Rocha (2020) que, em seu estudo sobre a importância da formação continuada para professores da educação infantil, relatam que a formação contínua dos professores é essencial para promover uma cultura de gestão democrática, capacitando-os a lidar com os desafios e a envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar. Adicionalmente, essas formações podem abordar temas como participação da comunidade, tomada de decisões coletivas e elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) (Silva, 2014).

Gráfico 9. Que tipo de treinamento ou formação a escola oferece à equipe de professores para lidar com questões de gestão democrática?



Fonte: Autora (2024).

Outros 30% dos professores relataram que a escola oferece treinamentos e formações, no entanto, focadas apenas no conteúdo pedagógico. Embora o desenvolvimento pedagógico seja essencial, a gestão democrática vai além disso, envolvendo aspectos administrativos, participação da comunidade e tomada de decisões, sendo que Lück (2009) destaca que a integração desses dois aspectos é fundamental para uma gestão escolar eficaz e inclusiva.

Verifica-se que houve professores que consideraram as formações voltadas para a gestão democrática e outros cuja percepção foi de que as formações oferecidas apresentam apenas cunho pedagógico. Essa percepção dos professores de que a escola oferece treinamentos focados apenas no conteúdo pedagógico pode estar relacionada ao fato de que muitas escolas têm uma tradição pedagógica consolidada, com ênfase no desenvolvimento de habilidades de ensino, metodologias e conteúdos específicos, conforme relata Almeida (2018) em seu livro sobre a história da educação e métodos de aprendizagem, o que pode ter levado esses professores a perceberem que os treinamentos oferecidos estão alinhados principalmente com essa abordagem tradicional. Além disso, pode estar ocorrendo uma falta de integração entre os setores pedagógico e administrativo da escola, o que faz com os professores não estejam cientes dos treinamentos específicos para gestão democrática ou não tenham acesso a eles, conforme constataram Fernandes e Pereira (2016) em seu estudo sobre os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática.

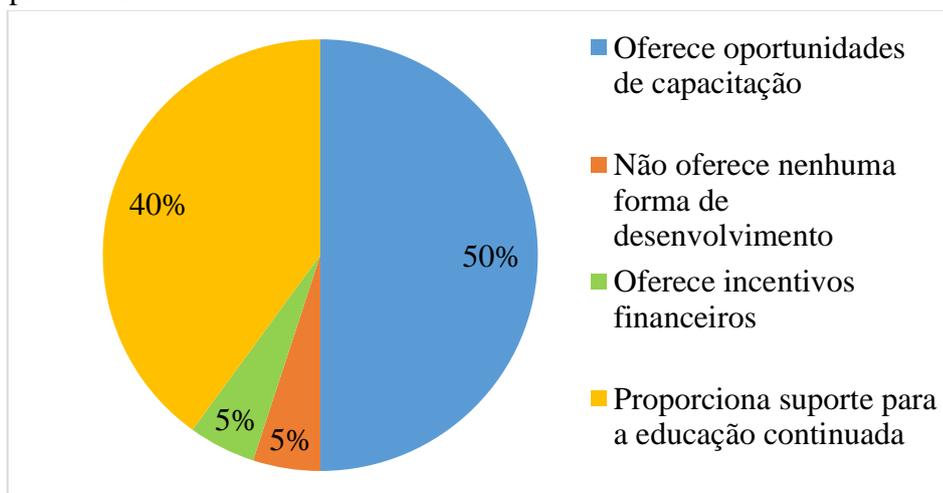
Ainda sobre os resultados do Gráfico 9, 20% dos professores sugerem que a escola oferece treinamentos pontuais, mas não de forma regular, e outros 20% sugerem que a escola não oferece nenhum tipo de treinamento relacionado à gestão democrática. Isso pode ser preocupante, pois a gestão democrática requer conhecimento e habilidades específicas para envolver a comunidade e tomar decisões coletivas, sendo que Souza (2006), em seu estudo sobre a formação continuada e

sua relação com a baixa qualidade dos sistemas públicos de ensino, enfatiza que a falta de formação pode resultar em práticas inadequadas ou ineficientes, prejudicando a qualidade da educação. Cavalini (2013), ao investigar como acontece a formação continuada dos profissionais da educação num processo de gestão escolar democrática, destaca que a consistência e a periodicidade das formações são fundamentais para aprofundar o entendimento da gestão democrática e promover práticas sustentáveis ao longo do tempo.

Nota-se que as diferentes percepções dos professores quanto aos treinamentos e formações oferecidos pela escola sobre gestão democrática variaram bastante, o que pode ainda estar relacionado com suas experiências pessoais, cargas horárias, áreas de atuação e envolvimento na gestão escolar, existindo a possibilidade de alguns professores terem participado de treinamentos específicos para gestão, enquanto outros não. Dessa forma, Tomazoni (2013) relata que é importante contextualizar os treinamentos oferecidos, uma vez que um treinamento pedagógico pode incluir elementos de gestão democrática, mas os professores podem não perceber essa conexão.

A décima pergunta abordou a forma como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores, verificando-se, no Gráfico 10, que 50% dos professores percebem que a escola oferece oportunidades de capacitação, seguido de 40% que percebem que a escola oferece suporte para a educação continuada, o que mostra que a escola prioriza a formação contínua dos professores, oferecendo oportunidades de capacitação, suporte e incentivos.

Gráfico 10. Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores?



Fonte: Autora (2024).

Para Farina e Benvenuto (2024), o desenvolvimento profissional é um direito dos educadores e contribui diretamente para a qualidade da educação oferecida nas escolas, fazendo com que eles se mantenham atualizados e preparados para enfrentar os desafios em constante

evolução na sala de aula. De acordo com as mesmas autoras, essas oportunidades podem incluir cursos, *workshops*, palestras, grupos de estudo e acompanhamento individualizado, entre outras atividades, que visam aprimorar as habilidades pedagógicas e atualizar os conhecimentos dos professores.

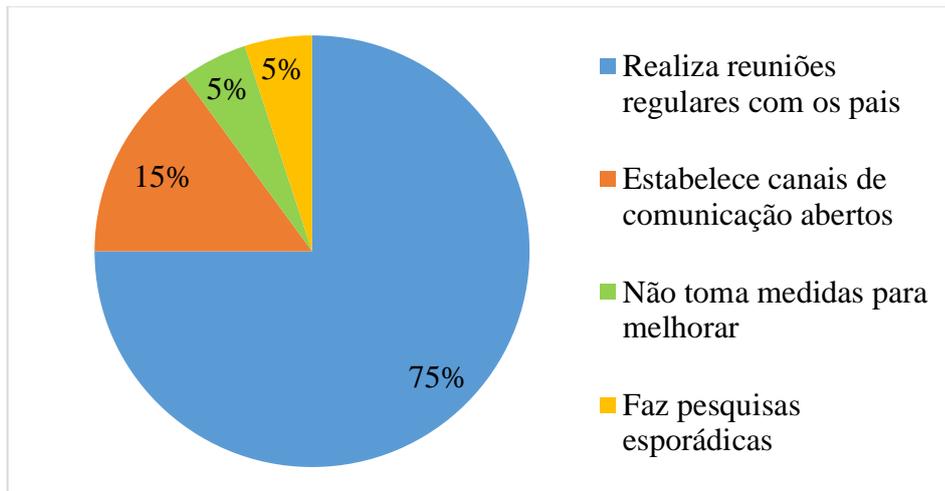
No Gráfico 10 (vide página 88), constata-se ainda que 5% dos professores relatam que recebem incentivos financeiros como parte do desenvolvimento profissional que, embora sejam importantes, Silva e Bastos (2012), em seu trabalho sobre a formação continuada institucional como ferramenta para o desenvolvimento profissional do professor, enfatizam que a formação deve ir além do aspecto financeiro, focando na melhoria das práticas pedagógicas e no crescimento profissional.

Apesar da maioria dos professores confirmar que a escola investe em seu desenvolvimento profissional, uma parcela de 5% relatou que a escola não oferece nenhum tipo de forma de desenvolvimento, o que é preocupante, pois indica que essa parcela pequena dos professores não tem acesso a nenhum tipo de desenvolvimento profissional, o que pode afetar a qualidade do ensino, visto que Oliveira (2017), avaliando a importância da formação continuada dos educadores no contexto educacional inclusivo, explica que os educadores precisam estar atualizados em relação a novas metodologias, tecnologias e abordagens pedagógicas para manutenção da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A décima primeira pergunta abordou as medidas adotadas pela escola para melhorar continuamente a gestão e envolver a comunidade (Gráfico 11), de modo que 75% dos professores indicam que a escola realiza reuniões regulares com os pais, conforme também já havia sido relatado pela gestora escolar. De acordo com Resende e Silva (2016), essas reuniões são uma oportunidade para discutir questões relevantes, compartilhar informações sobre o desempenho dos alunos e envolver os pais na tomada de decisões.

Para 15% dos professores, a escola envolve a comunidade através de canais de comunicação abertos, corroborando com Polonia e Dessen (2005) que relatam que a comunicação frequente com os pais é fundamental para construir uma parceria eficaz entre a escola e a comunidade. Marcondes e Sigolo (2012), ao analisarem as possibilidades de interconexões entre família-escola para promover a comunicação e o envolvimento dos pais numa escola em regime de progressão continuada, citam que esses canais de comunicação podem incluir redes sociais, aplicativos de mensagens, murais informativos e outros meios para manter os pais informados e envolvidos.

Gráfico 11. Que medidas a escola toma para melhorar continuamente a gestão e envolver a comunidade?



Fonte: Autora (2024).

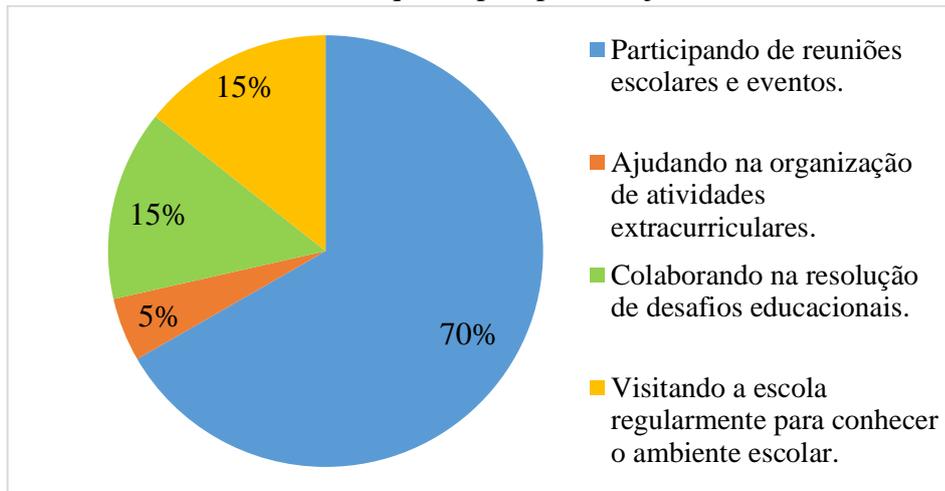
Todavia, uma pequena parcela de 5% dos professores relatam a escola conduz pesquisas esporádicas para melhoria da gestão democrática e outra parcela de 5% manifestou que a escola não toma medidas específicas para melhorar a gestão e o envolvimento da comunidade, e isso é preocupante, uma vez que pode afetar a qualidade da educação, pois a gestão eficaz requer ações contínuas para aprimorar processos e práticas (Lück, 2009). Além disso, a avaliação contínua é um dos princípios da gestão democrática apontados por Bobbio (2004), que justifica que essas pesquisas são ferramentas úteis para coletar *feedback* da comunidade, identificar áreas de melhoria e tomar decisões mais assertivas.

Os resultados dos Gráficos 1 a 11 (vide páginas 79 a 90) permitem confirmar a hipótese de que a participação da família através de parcerias com a comunidade é uma estratégia provável para criar uma gestão democrática na escola, visto que Tomazoni (2013) afirma que a participação da comunidade na escola pode fortalecer a gestão democrática, promovendo a inclusão, a equidade e a transparência. A alta porcentagem de professores relatando que a escola realiza reuniões regulares com os pais indica um esforço ativo para envolver a comunidade, e isto está alinhado com Jungles (2022) que enfatiza a importância da comunicação frequente com os pais para construir parcerias eficazes e melhorar a gestão escolar. No entanto, mesmo que minoritariamente, houve professores que indicaram, embora haja evidências de esforços, que é importante que a escola melhore o envolvimento da comunidade, melhorando, por conseguinte, sua gestão.

A segunda hipótese dessa pesquisa relaciona-se à ideia de que uma educação inclusiva e colaborativa é o caminho para a participação da comunidade na gestão escolar. Para examinar essa hipótese, foram desenvolvidas sete perguntas de pesquisa direcionadas aos professores dos alunos do CMEI Dona Benta.

A primeira pergunta investigou como os professores acham que os pais podem ajudar mais na escola. 1. No Gráfico 12, observa-se que 70% dos professores destacaram que a participação dos pais em reuniões escolares e eventos é fundamental, o que está alinhado com a visão da gestora, que mencionou a importância de os pais estarem presentes nas atividades dos filhos. Resende e Silva (2016) também enfatizam a relevância das reuniões escolares como um espaço para troca de informações e colaboração entre pais, professores e gestores.

Gráfico 12. Como você acha que os pais podem ajudar mais na escola?



Fonte: Autora (2024).

Verifica-se que 15% dos professores reconhecem a importância dos pais em colaborar na resolução de desafios educacionais, mostrando que eles veem os pais como parceiros na busca por soluções. Embora esse percentual seja baixo em comparação com a participação em reuniões e eventos, que foi de 70%, ele ainda é relevante, visto que Cavalcante (1998) ressalta que a colaboração entre escola e família pode melhorar o desempenho acadêmico dos alunos e contribuir para um ambiente escolar mais positivo.

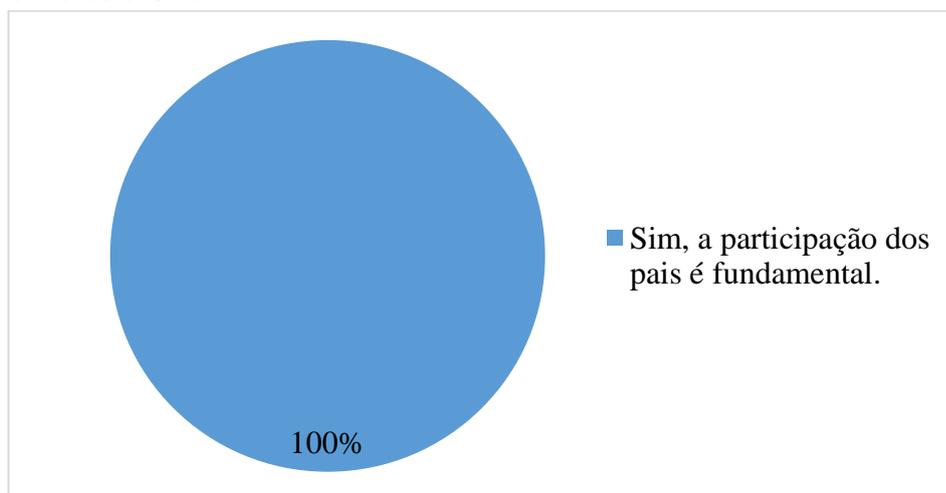
Outros 15% dos professores destacaram a importância de os pais visitarem a escola regularmente para conhecerem o ambiente escolar. Bitencourt *et al.* (2019), ao avaliarem as possíveis influências da ausência dos pais para o desenvolvimento educacional de crianças no ensino fundamental, constataram que visitas regulares dos pais à instituição de ensino podem fortalecer a conexão entre a família e a instituição, visto que a presença dos pais na escola promove a sensação de pertencimento e envolvimento, o que impacta positivamente o desenvolvimento dos alunos (Cabral Neto; Castro, 2011).

Apenas 5% dos professores mencionaram que os pais deveriam ajudar mais na organização de atividades extracurriculares, o que indica que, embora seja uma boa

oportunidade de colaboração, não é amplamente explorada. Silva e Ehrenberg (2017), em seu estudo sobre a influência de atividades extracurriculares na vida escolar dos discentes, destacam que a participação dos pais em atividades extracurriculares pode fortalecer os laços entre a escola e a comunidade, proporcionando experiências enriquecedoras para os alunos, assim como servir de indicador da relevância da participação dos pais na educação dos filhos. No entanto, colaborar na organização dessas atividades pressupõe que os pais precisam dispor de tempo e recursos para tal colaboração, o que vai de encontro aos desafios apontados por Luciano (2018) em sua investigação sobre as causas e consequências da falta de participação das famílias na vida escolar dos alunos, cuja baixa participação dos pais nas atividades escolares foi justificada justamente pela falta de tempo e recursos.

Na segunda pergunta, procurou-se saber a opinião dos professores sobre a importância da colaboração dos pais para o sucesso do ensino (Gráfico 13).

Gráfico 13. Você acredita que a colaboração dos pais é importante para o êxito do ensino?



Fonte: Autora (2024).

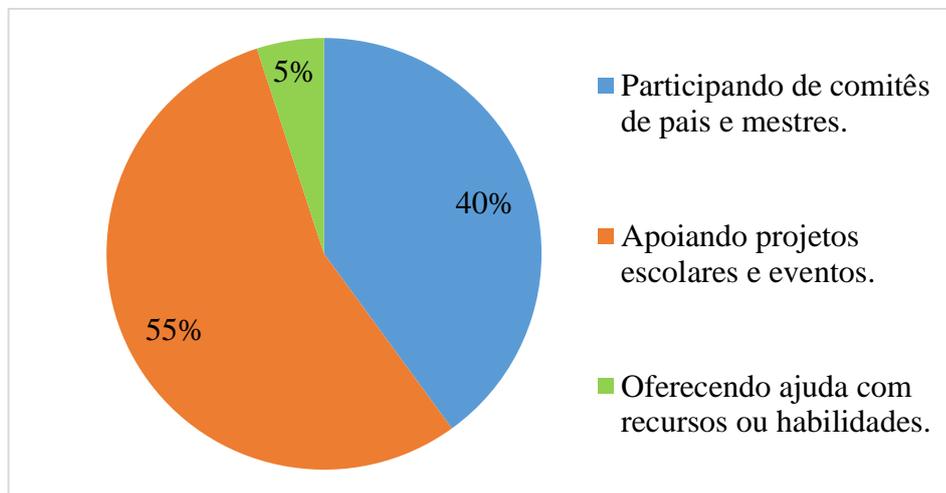
A colaboração dos pais foi considerada um fator fundamental para o sucesso do ensino, conforme indicado pela resposta unânime de 100% na pesquisa, corroborando com o estudo de Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) que destacam a importância da parceria entre escola e família para a motivação e desenvolvimento acadêmico dos alunos, assim como para a construção de um ambiente de aprendizagem saudável.

Cabe ressaltar que a gestora também mencionou a relevância da participação dos pais na gestão escolar, enfatizando a necessidade de ouvir os parceiros para alcançar o sucesso. No entanto, é importante lembrar que a efetividade dessa colaboração depende da qualidade das interações entre escola e família, o que inclui uma comunicação aberta, o envolvimento nas

atividades escolares e o apoio ao aprendizado como elementos para maximizar os benefícios da colaboração (Paro, 2016).

A terceira pergunta analisou como os pais, na visão dos professores, podem contribuir para melhorar a escola e a comunidade. Observa-se no Gráfico 14 que 55% dos professores enfatizam o apoio aos projetos escolares e eventos como uma maneira significativa de contribuição dos pais, o que mostra a compreensão pelos professores de que o envolvimento dos pais em eventos escolares cria um ambiente positivo e estimula o aprendizado, conforme citado por Baia e Machado (2021).

Gráfico 14. Como os pais podem contribuir para melhorar a escola e a comunidade?



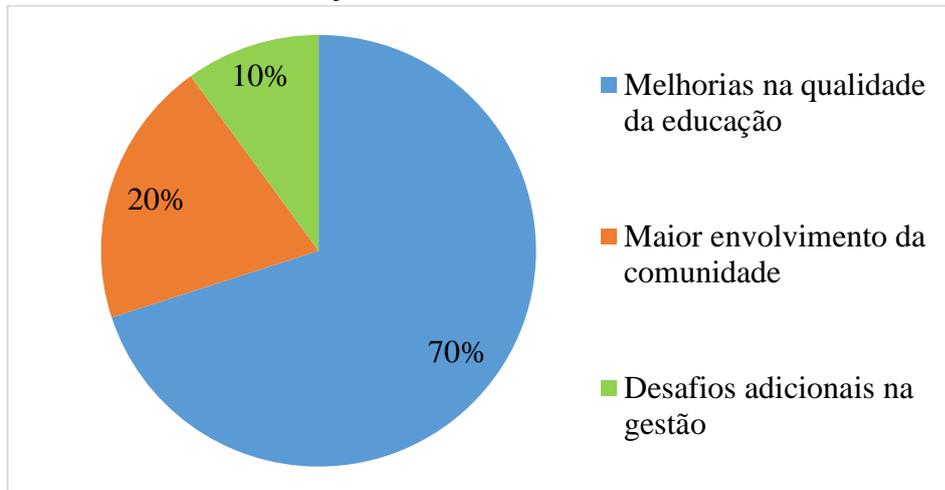
Fonte: Autora (2024).

As respostas dos professores a esta pergunta também indica que 40% deles consideram a participação em comitês de pais e mestres como uma forma relevante de envolvimento dos pais, o que está em consonância com Lück (2009), que destaca a importância desses comitês como espaços para discussão, tomada de decisões e colaboração entre escola e famílias.

Minoritariamente, 5% dos professores mencionaram que os pais podem contribuir para melhorias na escola e comunidade oferecendo ajuda com recursos ou habilidades. Embora numa proporção menor, não se deve subestimar a importância dessa alternativa, visto que Firman, Santana e Ramos (2015), ao estudarem a importância da relação família-escola para a aprendizagem das crianças, constataram que os pais podem contribuir com recursos materiais, como doações ou voluntariado, e também com habilidades específicas, como ministrar palestras ou *workshops*, enriquecendo a escola com a diversidade de habilidades e recursos e beneficiando todos os envolvidos.

Na quarta pergunta, investigou-se quais os benefícios que os professores viam numa escola que promove a gestão democrática e participativa. No Gráfico 15, verifica-se que 70% dos professores reconhecem que a gestão democrática e participativa contribui para melhorias na qualidade da educação, o que está em consonância Damiani (2008) que destaca que a participação ativa dos pais e a tomada de decisões compartilhada resultam em práticas pedagógicas mais eficazes e num ambiente de aprendizagem mais enriquecedor.

Gráfico 15. Quais benefícios você vê em uma escola que promove a gestão democrática e a colaboração?



Fonte: Autora (2024).

O maior envolvimento da comunidade foi apontado como benefício da gestão democrática e participativa por 20% dos professores. De acordo com Pacheco (2007), quando a escola promove a gestão democrática, os pais, alunos e membros da comunidade são convidados a participar ativamente e isso fortalece os laços entre a escola e a sociedade, criando um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Tezani (2009) enfatiza que a colaboração com a comunidade não se limita aos pais, mas também inclui líderes locais, empresas e organizações, parcerias estas que enriquecem a experiência educacional e abre oportunidades para projetos conjuntos.

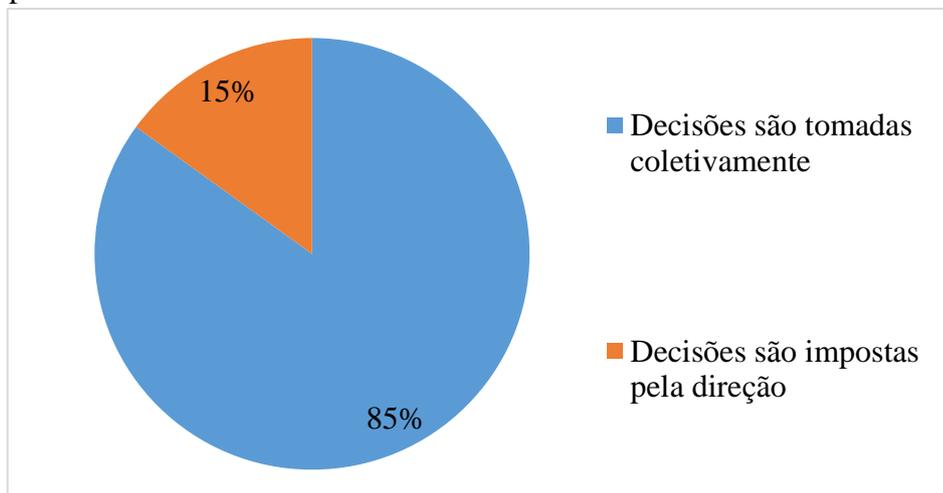
Apenas 10% dos professores mencionaram desafios adicionais na gestão como parte integrante da gestão democrática e participativa. Essa percepção está relacionada, provavelmente, com o reconhecimento por parte desses professores de que a gestão democrática exige processos mais inclusivos, tomadas de decisão coletivas e comunicação constante (Baia; Machado, 2021), o que pode ser desafiador, porém os benefícios superam as dificuldades.

A gestão democrática na escola é um modelo que promove a participação ativa de toda a comunidade escolar nas decisões e processos relacionados à instituição. Vamos analisar como

essa abordagem se reflete nas práticas e decisões da escola, comparando os dados dos professores, a visão da gestora e a literatura relevante.

A quinta pergunta avaliou como os professores achavam que a gestão democrática ocorria na escola (Gráfico 16), sendo que 85% dos professores reconhecem que a gestão democrática se traduz em decisões tomadas coletivamente, significando que os diversos atores da comunidade escolar têm voz e participação na elaboração do PPP, na definição de estratégias pedagógicas e na resolução de questões administrativas, o que está em consonância com Tezani (2009), que destaca que a participação ativa de todos os envolvidos cria um ambiente mais inclusivo e responsável, além de promover a construção coletiva de soluções.

Gráfico 16. Como você acha que a gestão democrática se reflete nas práticas e decisões da escola?



Fonte: Autora (2024).

No entanto, 15% dos professores alegaram que as decisões ainda são impostas pela direção, o que pode soar como uma controvérsia diante dos princípios de uma gestão democrática e participativa. A necessidade de agilidade em situações emergenciais ou a falta de espaço para discussões amplas pode, algumas vezes, fazer com a imposição ocorra; entretanto, Monção (2015) enfatiza que a gestão democrática busca minimizar essa imposição, valorizando o diálogo e a participação de todos, visto que decisões unilaterais podem gerar insatisfação e desmotivação na comunidade escolar.

É interessante observar que, mesmo a gestora afirmando que o CMEI Dona Benta está inserido num contexto de gestão democrática, existe uma minoria de professores que não percebe isso, como já pôde ser visto nos Gráficos 5, 9, 10, 11 e 16 (vide páginas 83, 87, 88, 90 e 95). Essa não percepção da gestão democrática por alguns professores pode estar relacionada às suas perspectivas individuais, pois cada professor traz consigo experiências, valores e visões

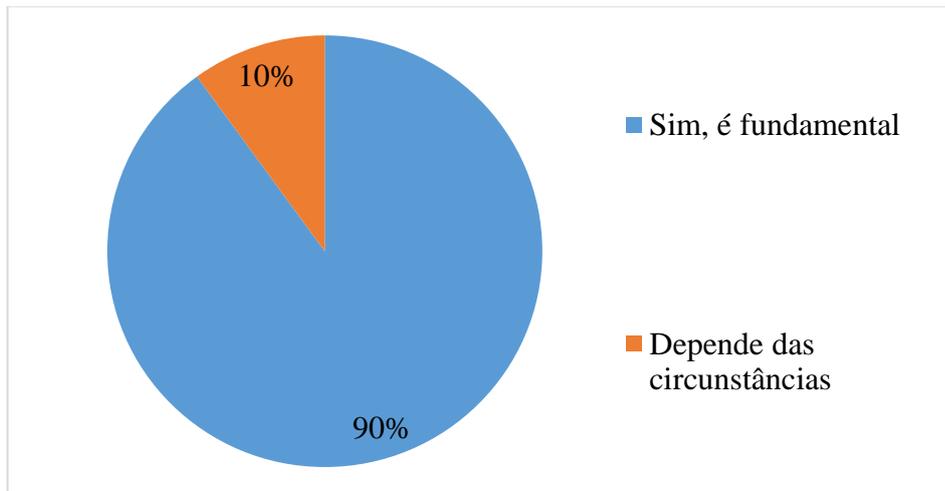
de mundo distintas e alguns podem ter uma inclinação mais autoritária ou preferir decisões centralizadas. Além disso, conforme já analisado no Gráfico 7 (vide página 84), a gestão democrática requer uma mudança cultural (Paro, 2016), e nem todos os indivíduos se adaptam facilmente a essa abordagem participativa, oferecendo resistência à mudança, provavelmente devido ao fato de temerem que a descentralização das decisões leve à falta de eficiência ou à perda de controle, conforme constatado por Rêgo e Martins (2012) em seu estudo no qual analisaram como a gestão democrática favorece (ou não) a inserção de mudanças na escola.

Adicionalmente, Lima (2014) relata que a gestão democrática não se trata apenas de votações ou assembleias, incluindo também diálogo constante, escuta ativa e envolvimento real, o que permite supor que, se alguns professores não se sentem ouvidos ou não veem suas contribuições refletidas nas decisões, podem se tornar céticos em relação ao processo. Cabe ressaltar, conforme Saldeado (2017) em seu estudo sobre as especificidades e os desafios postos à prática da autogestão em uma organização escolar, que a gestão democrática não significa que todas as decisões precisam ser tomadas por todos os envolvidos, mas é necessário haver o consenso de todos os envolvidos, buscando-se equilibrar a participação coletiva com a eficiência e a responsabilidade.

A sexta pergunta avaliou a percepção dos professores sobre a gestora escolar quanto às suas habilidades para dirigir a escola de forma democrática (Gráfico 17).

Observa-se que 90% dos professores acreditam que a gestora escolar deve possuir habilidades específicas para promover uma gestão democrática, o que corrobora com Lück (2009) que destaca a importância de competências como comunicação, empatia, negociação e tomada de decisões compartilhadas. Todavia, 10% dos professores acreditam que a necessidade de habilidades específicas pode variar conforme as circunstâncias, refletindo a compreensão de que diferentes contextos escolares exigem diferentes conjuntos de competências. A esse respeito, Jungles (2022) ressalta que, embora a flexibilidade seja importante, algumas habilidades são essenciais independentemente das circunstâncias, como a capacidade de ouvir, envolver a comunidade e promover a participação ativa em qualquer contexto. Para Rodrigues *et al.* (2020), a gestão democrática requer um líder que saiba equilibrar a autoridade com a participação, que seja capaz de tomar decisões coletivas, considerando diferentes perspectivas, mas também deve ter a habilidade de liderar e implementar mudanças.

Gráfico 17. Você acredita que o gestor escolar deve possuir habilidades específicas para dirigir a escola de forma democrática?

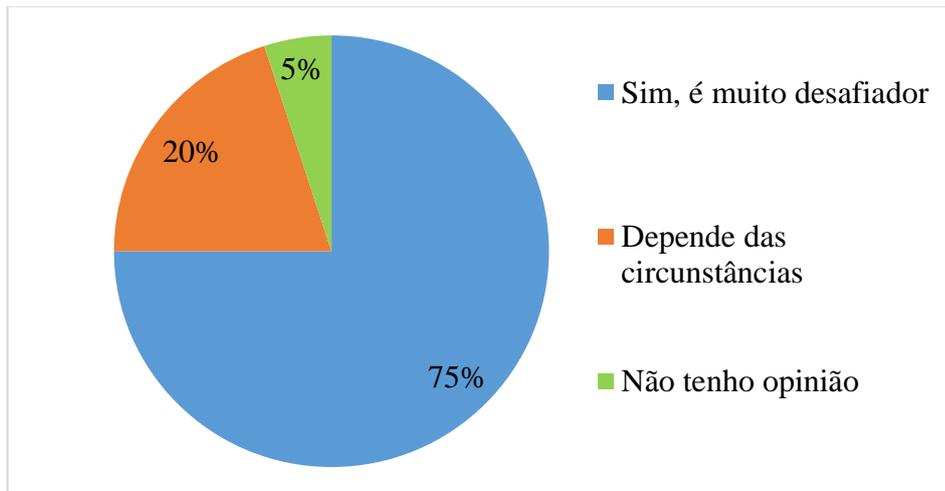


Fonte: Autora (2024).

A sétima questão investigou a percepção dos professores sobre as dificuldades enfrentadas por um gestor escolar para desempenhar sua função de forma democrática (Gráfico 18). Observa-se que 75% dos professores acredita ser muito desafiador para um gestor escolar promover uma gestão democrática e essa percepção pode estar relacionada a diversos fatores, como a complexidade das decisões compartilhadas, a necessidade de envolver diferentes atores da comunidade escolar e a busca por consensos (Rodrigues *et al.*, 2020).

De acordo com Lück (2009), a gestão democrática envolve a participação ativa de diferentes atores, como professores, pais, alunos e funcionários e a tomada de decisões coletivas requer tempo, discussões e negociações, o que nem sempre é fácil alcançar consensos, especialmente em questões complexas. Mello e Caetano (2021), ao analisarem o papel da gestão escolar na implementação das orientações do Guia para Gestores Escolares, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), constaram que os gestores precisam equilibrar a participação democrática com a eficiência na tomada de decisões, e encontrar esse equilíbrio pode ser desafiador, pois decisões rápidas são necessárias em algumas situações, sendo necessário que os gestores estejam bem preparados para lidar com os desafios da gestão democrática.

Gráfico 18. Você acredita que a gestão democrática apresenta muitas dificuldades para os gestores escolares?



Fonte: Autora (2024).

Já 20% dos professores acreditam que as dificuldades geradas pela gestão democrática ao gestor escolar depende das circunstâncias, ou seja, uma vez que o contexto escolar de diferentes instituições é variável, a gestão democrática não seguirá uma regra única, sendo necessário adaptá-la ao contexto de cada escola. Assim, de acordo com Lück (2009), dependendo das características da comunidade escolar, dos recursos disponíveis e das demandas específicas, os gestores podem enfrentar diferentes desafios. Nesse contexto, Rodrigues *et al.* (2020) enfatizam que os gestores precisam equilibrar a participação democrática com a liderança eficaz de modo a promover a colaboração sem perder a capacidade de tomar decisões assertivas.

Sabe-se que a percepção dos professores sobre as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares numa gestão democrática pode variar, e a resposta "não tenho opinião" de 5% dos professores é interessante, pois remetem a uma neutralidade ou falta de experiência por parte deles com relação à gestão democrática. Alguns professores podem não ter uma opinião formada sobre a gestão democrática porque não tiveram experiência direta com esse modelo e a neutralidade pode ser resultado da falta de vivência ou de não terem se envolvido ativamente em processos decisórios participativos. A esse respeito, Lima (2014) relata que a formação contínua e a divulgação de informações sobre a gestão democrática e participativa podem ajudar a esclarecer dúvidas e promover uma compreensão mais ampla. De qualquer forma, é válido que os professores expressem sua opinião ou a falta dela, pois remete a uma oportunidade para promover debates e reflexões sobre a gestão escolar.

Com base nas informações fornecidas, é possível confirmar a hipótese de que o caminho para a participação da comunidade na gestão da escola envolve o fortalecimento e a construção de uma educação inclusiva e colaborativa. A unanimidade de professores (Gráfico 13 – vide

página 92) que acreditam que a colaboração dos pais é fundamental para o êxito do ensino indica que eles reconhecem a importância da participação ativa dos pais na escola e estão alinhados com a ideia de uma educação inclusiva, em que a comunidade escolar trabalha em conjunto para o benefício dos alunos. Além disso, a maioria dos professores (Gráfico 15 – vide página 94) vê melhorias na qualidade da educação como um benefício de uma escola que promove a gestão democrática e a colaboração, o que está relacionado com uma educação inclusiva e participativa.

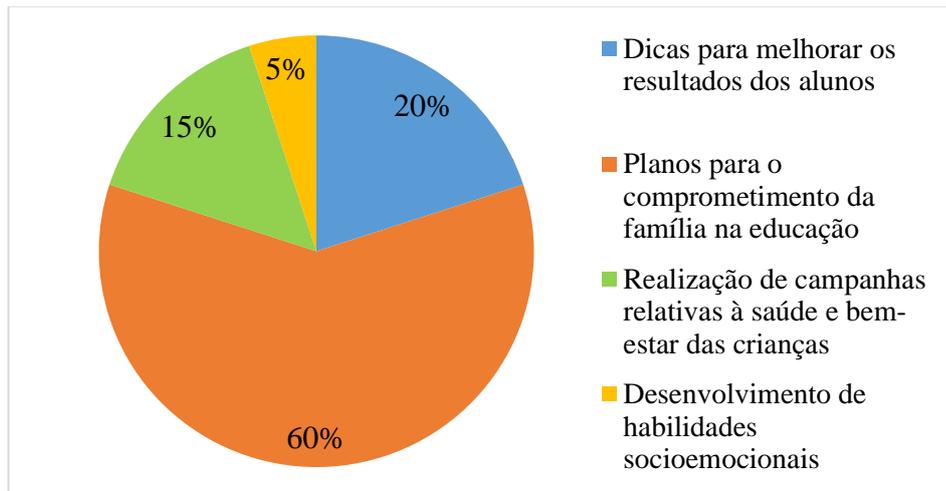
A terceira hipótese na qual se embasou essa pesquisa é a de que palestras estratégicas, exposições de feiras culturais e apresentações para a comunidade podem ser importantes ferramentas para a gestão democrática e participativa na educação infantil. Com o objetivo de investigar essa hipótese, foram elaboradas cinco perguntas de pesquisa direcionadas aos professores que atuam no CMEI Dona Benta.

Sobre os temas considerados importantes pelos professores para serem discutidos em palestras, o Gráfico 19 mostra 60% dos professores enfatizam a relevância do envolvimento familiar na educação, acreditando que a criação de planos para fortalecer essa parceria entre escola e famílias seja um tema importante a ser abordado em palestras, as quais poderiam relacionar-se à comunicação regular com os pais sobre o progresso dos alunos, ao incentivo à participação em eventos escolares, reuniões e atividades e à oferta de recursos para apoiar o aprendizado em casa, por exemplo.

Conforme Soares, Souza e Marinho (2004), o envolvimento dos pais na educação dos filhos é fundamental para o sucesso escolar, melhorando seu desempenho acadêmico, motivação, autoestima e comportamento na escola, além de reduzir a evasão escolar. A esse respeito, os estudos realizados por Polonia e Dessen (2005) e Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) mostram que escolas com forte envolvimento familiar têm melhores resultados acadêmicos e sociais, indicando que a colaboração entre escola e famílias é um fator-chave para o sucesso educacional.

Ainda com relação ao Gráfico 19, 20% dos professores valorizam a busca por estratégias que impactem diretamente o desempenho dos alunos, 15% reconhecem a importância de abordar questões relacionadas à saúde e bem-estar dos alunos e 5%, embora seja uma porcentagem menor, reconhecem a necessidade de trabalhar habilidades socioemocionais.

Gráfico 19. Que tipo de tema você acha importante para ser discutido em palestras na escola?



Fonte: Autora (2024).

Com relação a dicas para melhorar os resultados dos alunos, Costa Júnior *et al.* (2023), analisando a importância de um ambiente de aprendizagem positivo e eficaz para os alunos, destacam que o envolvimento ativo dos educadores na promoção de métodos de ensino eficazes, *feedback* construtivo e apoio individualizado contribui diretamente para o progresso acadêmico dos estudantes, permitindo a criação de um ambiente de aprendizado positivo, onde os alunos se sentem motivados e apoiados, culminando em desenvolvimento contínuo.

Quanto à importância de abordar questões relacionadas à saúde e bem-estar dos alunos, Santos e Rangel (2023), avaliando a relação entre saúde física e emoções positivas na aprendizagem, ressaltam que uma criança saudável e emocionalmente equilibrada está mais propensa a se envolver ativamente no processo de aprendizagem, de modo que, quando a escola e a família trabalham juntas para promover hábitos saudáveis, como alimentação balanceada, atividade física e cuidados emocionais, os resultados acadêmicos tendem a melhorar.

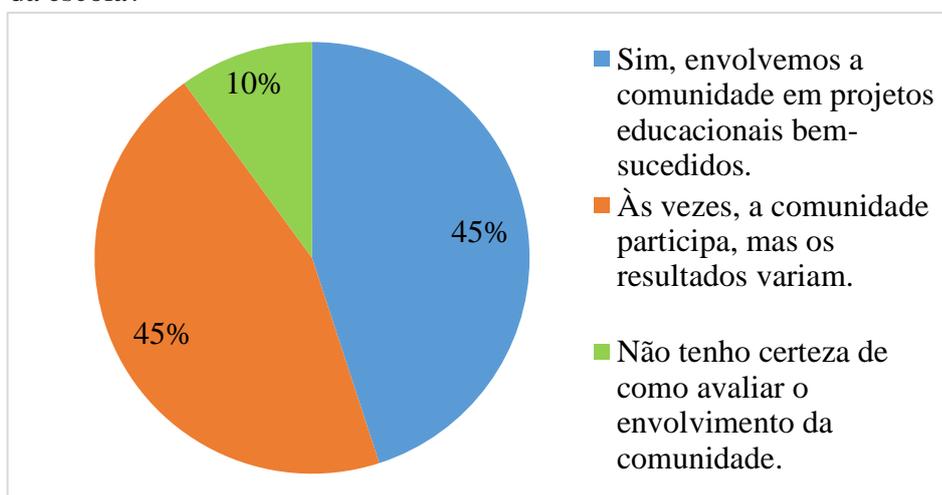
Com relação ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais, Lamattina *et al.* (2024), em seu livro sobre como os educadores podem cultivar habilidades para a promoção da aprendizagem socioemocional, destacam que habilidades, como empatia, resiliência e autocontrole, são essenciais para o sucesso acadêmico e a formação de cidadãos preparados para enfrentar os desafios da vida adulta, de modo que, quando os professores incorporam o ensino dessas habilidades no currículo, os alunos se beneficiam não apenas academicamente, mas também em suas relações interpessoais e bem-estar geral.

Cabe ressaltar, conforme constatações de Abed (2014) em sua obra sobre o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e sua relação com a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica, que a valorização do desempenho, a atenção à saúde e o desenvolvimento socioemocional são pilares essenciais para uma educação completa

e bem-sucedida, sendo que esses aspectos devem ser abordados de forma integrada, considerando tanto o ambiente escolar quanto o apoio da família.

Sobre o envolvimento da comunidade, de forma construtiva, na gestão escolar, o Gráfico 20 mostra que 45% dos professores enfatizam a participação da comunidade em projetos educacionais bem-sucedidos, o que indica que a escola reconhece a importância da participação ativa da comunidade no processo educativo. Para Jungles (2022), o envolvimento da comunidade contribui para que a escola assuma, junto com cada unidade de ensino, a responsabilidade pelo desenvolvimento integral dos discente, propiciando a construção de uma educação voltada para a cidadania e para os valores democráticos.

Gráfico 20. A comunidade já se envolveu de forma construtiva na gestão da escola?



Fonte: Autora (2024).

Brasil (2018) destaca que, para um projeto educacional ser considerado bem-sucedido, a escola deve reconhecer que a comunidade é parte de sua função educativa, que a educação em valores deve ser abordada de forma transversal, permeando todas as áreas curriculares e atividades escolares, que é importante envolver não apenas os professores, mas também os pais, alunos e outros membros da comunidade escolar nos projetos, e que a discussão e reconstrução de regras, valores e princípios que orientam a convivência são fundamentais.

Outros 45% dos professores relataram que a comunidade participa da gestão escolar, mas os resultados variam, evidenciando que o envolvimento não é consistente ou que existem desafios na mobilização da comunidade, sendo que, para Jungles (2022), essa variação pode estar relacionada a diversos fatores, como a diversidade de interesses e níveis de engajamento dos membros da comunidade. Lück (2009) destaca que, com relação ao envolvimento da comunidade na gestão escolar, a qualidade desse envolvimento é mais importante do que a

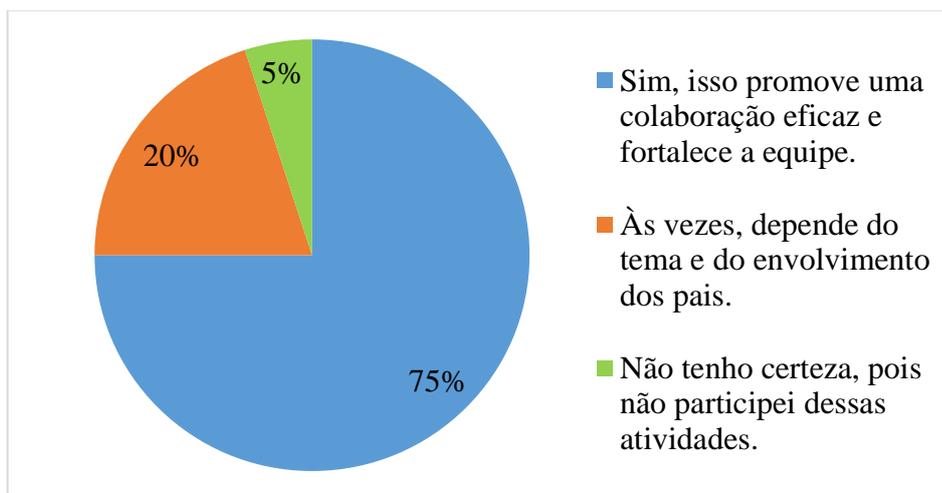
quantidade, pois quando a comunidade participa ativamente, oferecendo suporte ao aprendizado e colaborando com a escola, os benefícios são mais significativos.

Uma pequena parcela de 10% dos professores não têm certeza de como avaliar o envolvimento da comunidade e essa incerteza pode ser atribuída à falta de critérios claros ou à dificuldade em mensurar a qualidade desse envolvimento. Segundo Santos (2015), em seu estudo sobre a participação da comunidade na avaliação institucional da escola, a avaliação do envolvimento da comunidade deve considerar tanto a participação quantitativa (número de eventos, reuniões etc.) quanto a qualidade do envolvimento (parceria ativa, apoio ao aprendizado, por exemplo), ou seja, é importante medir não apenas a presença física, mas também o impacto das ações da comunidade na escola e nos alunos.

Sobre a opinião dos professores em relação à realização de encontros e palestras regulares entre eles e os familiares dos alunos, é possível visualizar no Gráfico 21 que 75% dos professores acreditam que essas ações promovem uma colaboração eficaz e fortalecedora para a equipe docente, reforçando as argumentações apresentadas anteriormente relativas ao fato de que o envolvimento dos pais e a troca de conhecimentos entre educadores são vistos como positivos, de modo que, numa equipe que trabalha em conjunto, os resultados tendem a ser mais significativos (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023).

Para 20% dos professores, a eficácia dos encontros e palestras varia de acordo com o tema abordado e com o nível de envolvimento dos pais, o que reforça a constatação de Lück (2009), de que a qualidade da participação dos pais é mais importante do que a quantidade. Segundo Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), a participação dos pais é mais eficaz quando está relacionada diretamente ao aprendizado dos filhos e quando os pais se sentem valorizados e ouvidos pela escola, mostrando que a escolha dos temas e a forma como os pais são envolvidos nos encontros e palestras são fundamentais para o sucesso dessas atividades.

Gráfico 21. A realização de encontros frequentes entre educadores, pais e palestras sobre questões familiares fortalece a equipe de professores?



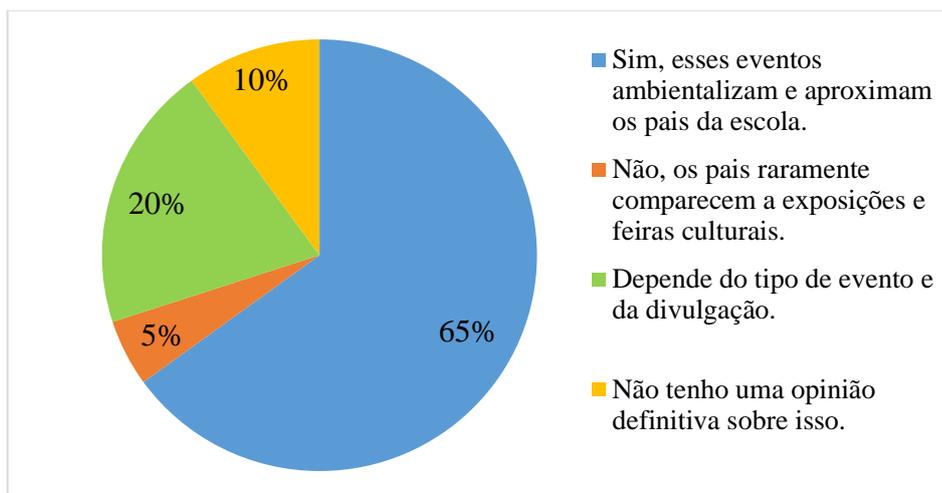
Fonte: Autora (2024).

Nota-se ainda que 5% dos professores não têm certeza sobre o impacto dessas atividades, pois não participaram delas, destacando a importância de envolver todos os educadores para que possam compartilhar experiências e aprender com os colegas. De acordo com Oliveira, Nunes e Rocha (2020), a formação contínua dos professores inclui a participação em eventos escolares, pois contribui para o desenvolvimento profissional e melhoria da prática pedagógica, uma vez que, quando os professores participam ativamente, eles se tornam mais confiantes e preparados para lidar com as complexidades da gestão escolar.

Sobre a eficácia de exposições e feiras culturais no envolvimento dos pais na escola, o Gráfico 22 ilustra que 65% dos professores afirmam que esses eventos aproximam os pais da escola. Lima (2023), verificando, por meio da literatura, a importância da realização dos eventos no âmbito escolar, constatou que esses eventos oferecem oportunidades para os pais conhecerem o ambiente escolar, interagirem com os educadores e se envolverem na educação dos filhos.

No Gráfico 22 também é possível verificar que 20% dos professores indicam que a eficácia desses eventos depende do tipo de evento e da divulgação, o que é uma constatação bastante plausível, visto que Selhorst (2017), em seu livro sobre a organização de eventos escolares, ressalta a importância de planejar atividades atrativas e comunicá-las de forma abrangente. Além disso, para Lima (2023), a escolha dos temas, a variedade de atrações e a promoção adequada são importantes para atrair a participação dos pais, sendo que a colaboração entre escola, professores e pais é fundamental nesse processo.

Gráfico 22. Na sua opinião, exposições e feiras culturais são eficientes para trazer os pais para a escola?



Fonte: Autora (2024).

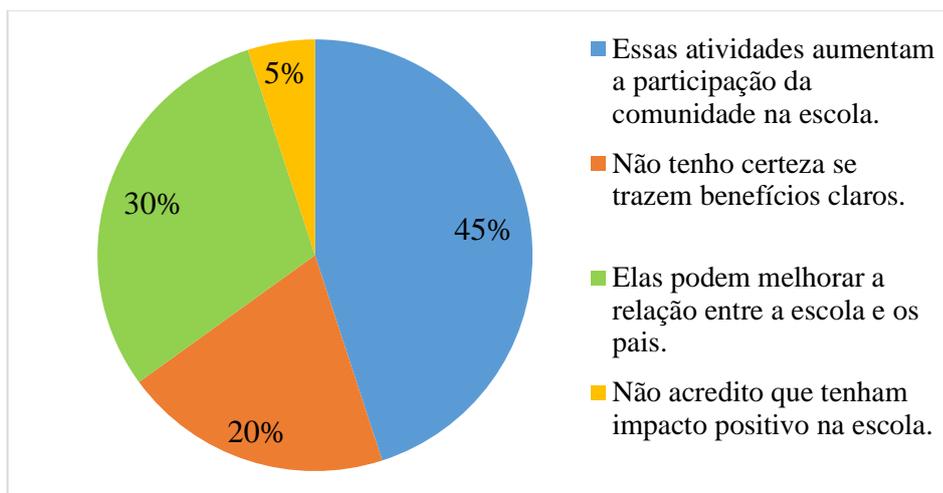
Um percentual de 5% dos professores relatam que os pais raramente comparecem a exposições e feiras culturais, o que pode estar associado a fatores já discutidos anteriormente, como falta de tempo, desinteresse ou até mesmo a falta de divulgação eficaz. Reis (2008), em seu estudo sobre os fatores que promovem o envolvimento das famílias de nível socioeconômico baixo na escola e proposição de ações de envolvimento parental junto à escola e professores, destaca que a escola deve investir em ações para atrair os pais para a escola, como horários flexíveis, comunicação clara e convites personalizados, fazendo com que eles se sintam valorizados e incluídos, o que tende a aumentar a participação.

Há ainda 10% dos professores que não têm uma opinião definitiva sobre o assunto, reforçando a importância de envolver todos os educadores nas atividades para que possam compartilhar experiências e aprender com os colegas.

Sobre os benefícios que os eventos proporcionam para a escola (Gráfico 23), nota-se que 45% dos professores acreditam que os eventos escolares aumentam a participação da comunidade na escola e 30% creem que esses eventos podem melhorar a relação família-escola.

Conforme Lyra (2014), as palestras e feiras culturais oferecem oportunidades para os pais conhecerem o ambiente escolar e se envolverem na educação dos filhos. Além disso, Macedo (2023), investigando a implementação da gestão democrática numa escola estadual localizada na cidade de Vargem Alegre, região leste do estado de Minas Gerais, relata que, ao se expor os estudantes a diferentes temas, artistas e ideias, esses eventos instigam a curiosidade e a criatividade, ampliando os horizontes dos alunos e inspirando-os a explorar novas perspectivas.

Gráfico 23. Quais benefícios você vê nas palestras e apresentações em feiras culturais?



Fonte: Autora (2024).

Verifica-se ainda que 20% dos professores não têm certeza se essas atividades trazem benefícios claros para a escola e outros 5% não acreditam que essas atividades tenham impacto positivo na escola. Esses resultados podem estar relacionados às diferentes experiências e contextos escolares vivenciados pelos professores, assim como a diferentes visões sobre o papel das atividades culturais na escola.

Os resultados apresentados anteriormente refletem a complexidade dos eventos escolares, para os quais cada escola e comunidade têm contextos diferentes e o impacto desses eventos pode variar. Todavia, Jungles (2022) sugere que o impacto positivo das atividades culturais vai além dos resultados acadêmicos diretos, contribuindo para a formação integral dos alunos, estimulando a criatividade, a curiosidade e a conexão com a comunidade. Dessa forma, quando bem planejadas, essas atividades podem enriquecer o currículo, promover a cultura e estimular o interesse dos alunos (Lima, 2023), enriquecendo a experiência educacional.

Com base nos resultados apresentados, confirma-se parcialmente a hipótese de que palestras estratégicas, exposições de feiras culturais e apresentações são ferramentas para envolver a família e a comunidade na gestão escolar. Há evidências positivas de que esses eventos escolares engajam a família e a comunidade na gestão escolar, no entanto, a incerteza de alguns professores e a variação nas respostas indicam que a confirmação completa requer mais investigação e análise contextual.

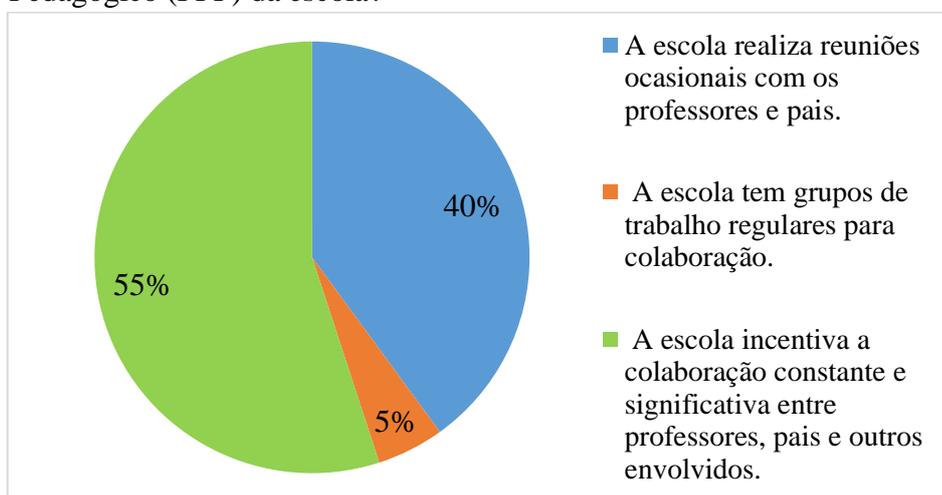
Com relação à quarta hipótese na qual essa pesquisa foi fundamentada, espera-se que o diálogo possibilite a participação da comunidade numa instituição escolar, atribuindo a ela autonomia em determinadas situações, tais como a elaboração do PPP, a fim de documentar e normatizar ações relevantes para toda a comunidade escolar. A investigação dessa hipótese

contou com a elaboração de nove perguntas direcionadas aos professores do CMEI Dona Benta, cujas respostas são analisadas a seguir.

A participação ativa dos professores e a colaboração entre escola, pais e demais envolvidos são fundamentais para o sucesso da elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Vamos analisar os dados apresentados e discutir cada percentual com base em informações consistentes da literatura:

Questionados sobre como a escola incentiva a equipe docente a trabalhar junto com os pais e outros envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola (Gráfico 24), 55% dos professores mencionaram que a escola incentiva a colaboração constante e significativa da comunidade escolar, o que indica que a escola reconhece a importância de envolver todos os atores no processo de construção do PPP, conforme enfatizado por Bastos, Gonçalves e Alves (2018) em seu estudo sobre o PPP como instrumento de gestão democrática e participativa, no qual os autores verificaram que é primordial que a elaboração e o acompanhamento do PPP estejam fundamentados em uma gestão participativa, com as decisões democratizadas e com o processo de avaliação e revisão contínuo e coletivo.

Gráfico 24. Como a escola incentiva a equipe de professores a trabalhar junto com os pais e outros envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola?



Fonte: Autora (2024).

Adicionalmente, Portela (2024), em seu estudo sobre a identificação dos mecanismos utilizados pela gestão democrática para implantação da democracia participativa no ambiente escolar, destaca que a gestão democrática e participativa envolve a parceria ativa entre escola e família, com comunicação regular, envolvimento em atividades escolares e participação em

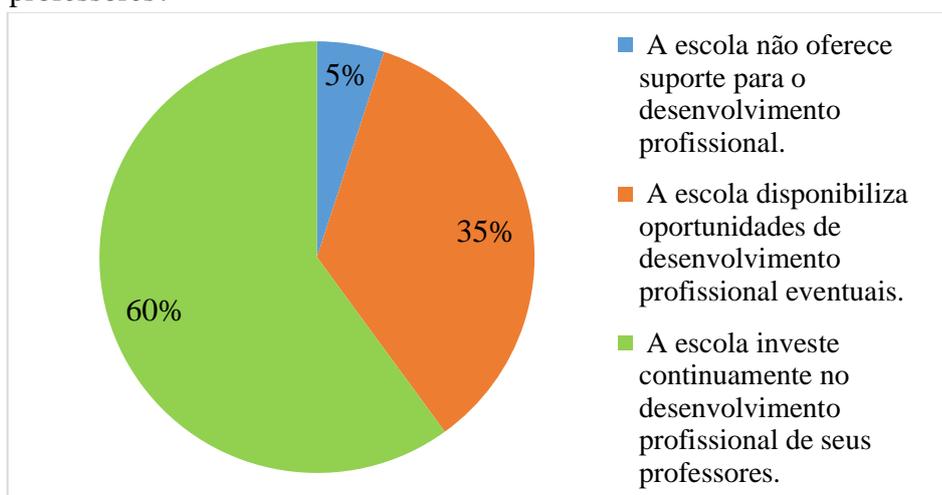
decisões importantes, sendo necessário que escola incentive essa colaboração para garantir que o PPP reflita as necessidades e expectativas de toda a comunidade educativa.

Para 40% dos professores, esse incentivo à participação na elaboração do PPP ocorre através de encontros esporádicos entre professores e pais, e os 5% restantes mencionaram a existência de grupos de trabalho regulares, de modo que essa baixa porcentagem sugere que essa prática não é amplamente adotada na escola.

Embora reuniões sejam importantes, Lück (2009) destaca que a colaboração deve ser mais contínua e significativa, ou seja, a realização de apenas reuniões ocasionais pode não ser suficiente para envolver os pais de maneira efetiva na construção do PPP. Portanto, a escola poderia considerar estratégias mais frequentes e sistemáticas para envolver os pais, como reforçar os grupos de trabalho regulares ou outras formas de interação constante. Complementando esse raciocínio, Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) relatam que os grupos de trabalho regulares são uma excelente maneira de promover a colaboração entre professores e pais, pois permitem que os mesmos se reúnam periodicamente para discutir questões pedagógicas, compartilhar ideias e planejar ações conjuntas, inclusive, a construção do PPP.

Quando questionados sobre como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores, observa-se, no Gráfico 25, que 60% dos professores que a escola investe continuamente no desenvolvimento profissional dos docentes, o que é positivo, pois retrata o compromisso da escola com a melhoria constante.

Gráfico 25. Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores?



Fonte: Autora (2024).

Fernandes *et al.* (2024), em seu estudo sobre o desenvolvimento profissional dos professores como uma prioridade na gestão escolar, ressaltam que escolas que priorizam o

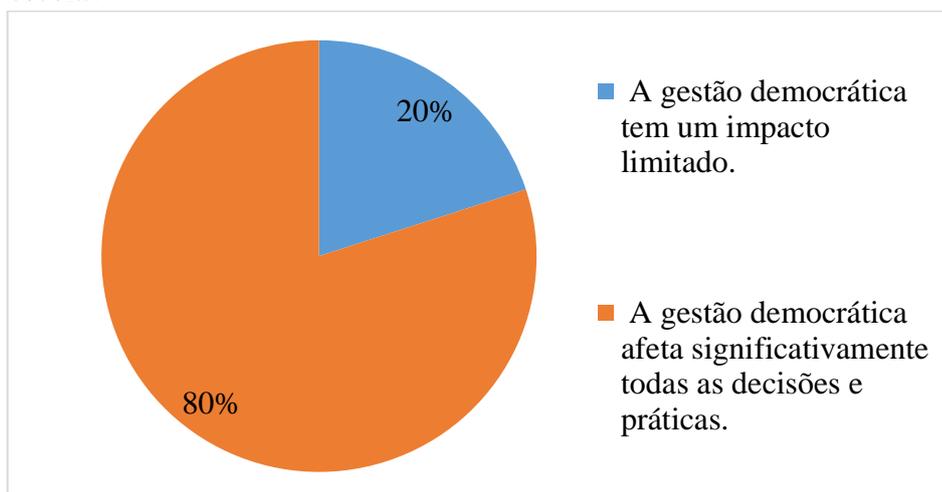
desenvolvimento profissional têm professores mais motivados, engajados e preparados para enfrentar os desafios educacionais, tornando o investimento em capacitação benéfico tanto para os docentes quanto para os alunos.

Outros 35% dos professores sugerem que a escola oferece algumas oportunidades de formação, mas de forma esporádica, enquanto 5% indicam que a escola não tem práticas consistentes de apoio ao desenvolvimento profissional dos professores. Esses resultados mostram uma certa insuficiência da escola em atender às necessidades dos professores, o que pode afetar negativamente a qualidade do ensino e a satisfação dos docentes.

Farina e Benvenuti (2024) destacam que o desenvolvimento profissional é necessário para aprimorar as habilidades pedagógicas, atualizar conhecimentos e promover a reflexão sobre as práticas educacionais, pois, sem suporte adequado, os professores podem ficar desmotivados e menos eficazes em sala de aula. Brasil (2013) reforça que a formação contínua mantém os professores atualizados com as melhores práticas pedagógicas, novas tecnologias e abordagens inovadoras, de modo que esse desenvolvimento profissional deve ser regular e abranger temas relevantes para a prática docente.

O Gráfico 26 ilustra a opinião dos professores acerca dos impactos da gestão democrática nas decisões e práticas no CMEI Dona Benta.

Gráfico 26. Como a gestão democrática afeta as decisões e práticas na escola?



Fonte: Autora (2024).

Verifica-se que 80% dos professores percebem que a gestão democrática afeta significativamente todas as decisões e práticas na escola, corroborando com Lück (2009), segundo o qual a gestão democrática, quando bem implementada, influencia positivamente a cultura escolar, a qualidade do ensino e o envolvimento da comunidade. Silva Júnior, Pinto e

Silva (2022), analisando a democracia escolar e o papel da gestão na escola do século XXI, também destacam que escolas com gestão democrática tendem a ser mais eficazes na promoção do aprendizado e no desenvolvimento dos alunos.

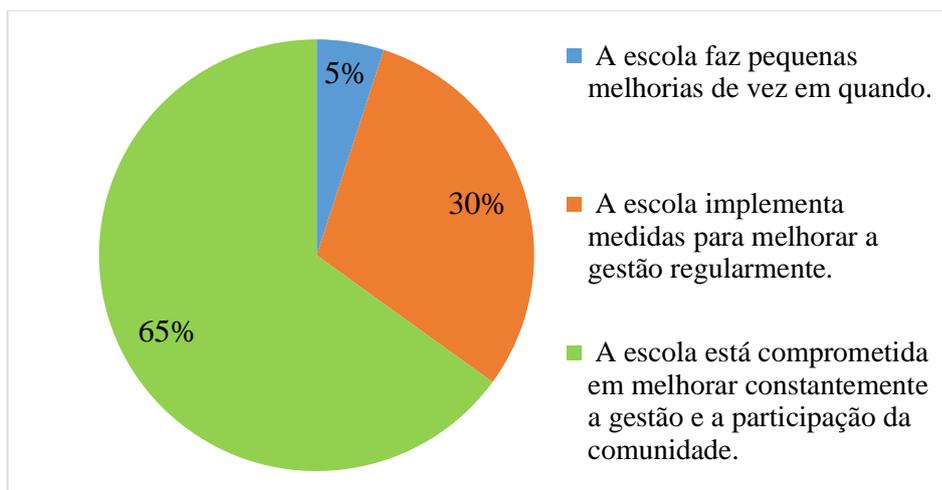
No entanto, 20% dos professores percebem que a gestão democrática tem um impacto limitado na escola, o que pode estar associado aos desafios apresentados no Gráfico 7 (vide página 84) que incluem a resistência à mudança e dificuldades na implementação efetiva das práticas democráticas, mostrando que a escola tem que investir em medidas para superação desses obstáculos.

De acordo com Lück (2009), a gestão democrática não é apenas uma questão de distribuição de poder, mas também de construção coletiva de valores, metas e práticas educacionais, o que requer liderança sensível, processos participativos e espaços para diálogo contínuo. Farina e Benvenuti (2024) enfatizam que a gestão democrática deve ser adaptada à realidade de cada escola, considerando sua diversidade e contexto, reforçando que, quando bem implementada, ela contribui para uma educação mais justa, inclusiva e alinhada às necessidades da comunidade.

Questionados sobre as ações adotadas pela escola para melhoria da gestão e da participação da comunidade (Gráfico 27), 65% dos professores consideram que a escola se compromete a melhorar continuamente e 30% consideram que a escola está mais ativamente envolvida em melhorias regulares na gestão, refletindo uma visão estratégica e uma abordagem proativa e comprometida com aprimoramentos contínuos. Esse resultado está em consonância com Lück (2009) que reforça que a gestão escolar democrática deve ser dinâmica e adaptável, deve ouvir, aprender com os desafios e buscar soluções inovadoras e deve estar aberta a *feedback*, avaliação e mudanças para atender às necessidades da comunidade e promover uma educação de qualidade.

Uma pequena parcela, porém, de 5% dos professores consideram que a escola realiza melhorias de forma esporádica, novamente mostrando que, de um modo geral, há sempre uma parcela minoritária de professores que não concorda que a gestão democrática esteja efetivamente sendo realizada no CMEI Dona Benta.

Gráfico 27. Que ações a escola adota para melhorar a gestão e a participação da comunidade?



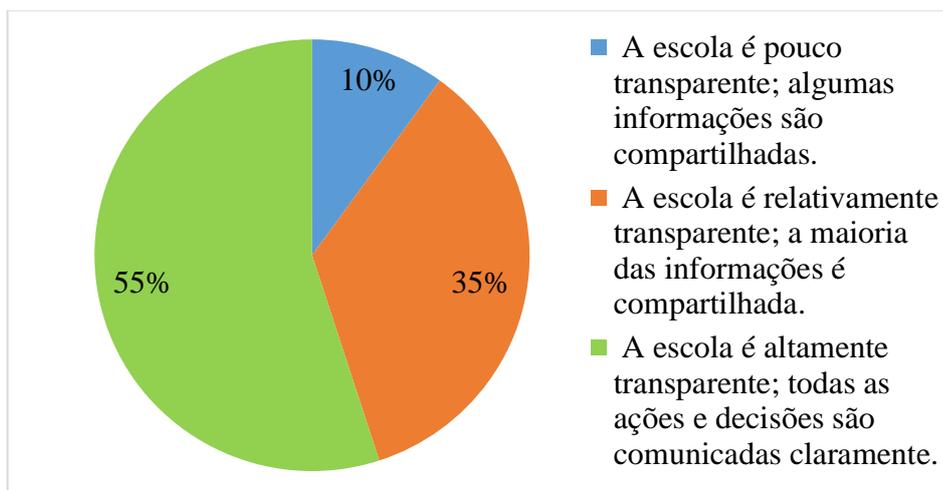
Fonte: Autora (2024).

Conforme já mencionado anteriormente, essa divergência de percepções pode ser atribuída a diferentes fatores, como experiências individuais, expectativas e grau de envolvimento dos professores na vida escolar, sendo possível que os professores que percebem melhorias esporádicas estejam baseando sua opinião em eventos específicos ou em momentos em que a gestão não atendeu plenamente às suas expectativas. Cabe destacar que essa divergência de percepções entre os professores pode ser uma oportunidade para a escola refletir sobre suas práticas e buscar estratégias que promovam a participação ativa da comunidade, buscando sempre aprimorar sua gestão e fortalecer os laços com os professores (Portela, 2024), incluindo também os pais e demais atores educacionais.

Questionados sobre o nível de transparência da escola em suas ações e decisões (Gráfico 28), 55% dos professores consideram que a escola é altamente transparente, o que é positivo, pois indica um compromisso com a comunicação aberta e a prestação de contas. Conforme Silvestre (2016), uma gestão escolar transparente promove a confiança, a participação e o senso de pertencimento, facilitando o envolvimento da comunidade nos processos decisórios e compartilhando informações de forma clara, legítima e eficaz.

Outros 35% dos professores sugerem que a escola está em um nível intermediário de transparência, enquanto 10% percebem que a escola não é suficientemente transparente, o que pode gerar desconfiança e afetar a colaboração entre a escola e a comunidade. De acordo com Souza (2019), a transparência é fundamental para a gestão democrática, pois, quando a escola compartilha apenas informações seletivas, os professores e demais envolvidos podem se sentir excluídos e desinformados.

Gráfico 28. Como você avalia o nível de transparência das ações e decisões da escola?

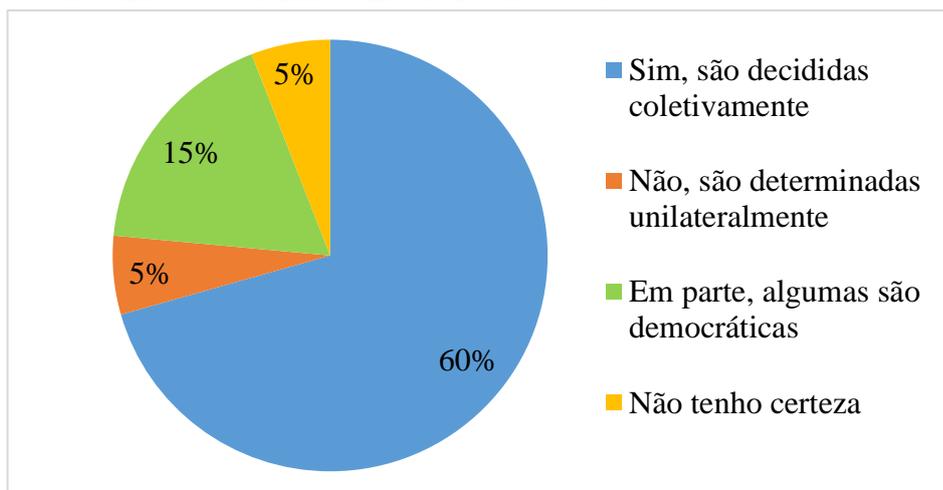


Fonte: Autora (2024).

O autor supracitado complementa que a comunicação aberta e honesta é essencial para construir uma relação de confiança com a comunidade, sendo que a transparência deve ser mais do que uma mera divulgação de dados, e sim, envolver prestação de contas e a participação da comunidade nas decisões.

Questionados sobre como as ações pedagógicas são conduzidas na educação infantil (Gráfico 29), 60% dos professores acreditam que as ações pedagógicas são trabalhadas de forma democrática na escola, com decisões tomadas em conjunto.

Gráfico 29. Você acredita que as ações pedagógicas na educação infantil são trabalhadas de forma democrática na escola?



Fonte: Autora (2024).

Para Tezani (2009), a gestão democrática na educação infantil é essencial para promover práticas inclusivas, adaptadas às necessidades das crianças e alinhadas aos objetivos

educacionais, sendo a participação ativa dos professores nas decisões uma ferramenta para aumentar a probabilidade de sucesso na implementação das estratégias pedagógicas.

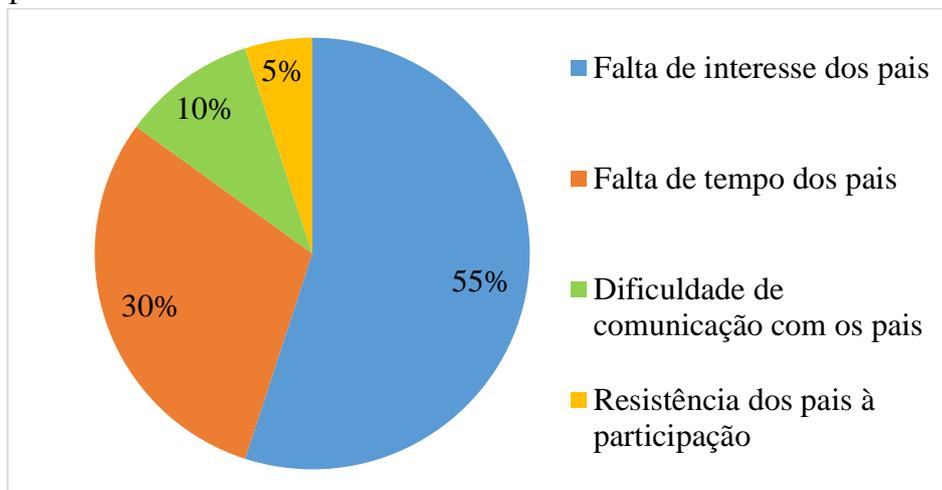
Uma parcela de 15% dos professores relatam que nem todas as ações pedagógicas são conduzidas de forma democrática e isso pode estar relacionado a processos decisórios que não envolvem a participação ativa dos docentes ou à falta de transparência nas ações pedagógicas, que já havia sido relatada por alguns no Gráfico 28 (vide página 111). Adicionalmente, 5% dos professores acreditam que as ações pedagógicas são decididas de forma unilateral, sem considerar suas opiniões, o que pode gerar insatisfação e afetar a motivação dos docentes. Os 5% restantes não têm certeza sobre a forma como as ações pedagógicas são conduzidas na escola, sendo que essa incerteza pode ser resultado de falta de comunicação clara ou de processos decisórios pouco transparentes, conforme já mencionado.

Melo (2019) frisa que, quando os professores são excluídos das decisões, pode haver resistência à implementação das estratégias e menor comprometimento com os resultados, o que mostra que a participação dos professores na tomada de decisões é essencial para a eficácia das práticas pedagógicas. Além disso, Ziller *et al.* (2021), em seu livro que apresenta reflexões sobre transparência, responsabilidade e participação política, relatam que a transparência em qualquer tipo de gestão é primordial para construir confiança e promover a colaboração entre os envolvidos, sendo importante, portanto, que a escola promova canais de comunicação eficazes para esclarecer dúvidas e envolver os professores na tomada de decisões.

Solicitados a opinar sobre motivos que dificultam o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos (Gráfico 30), 55% dos professores acreditam que o desinteresse dos pais é um desafio significativo para envolvê-los na vida escolar. Cia, Pamplin e Williams (2008) destacam que o envolvimento dos pais está diretamente relacionado ao desempenho acadêmico dos alunos, ou seja, quando os pais demonstram interesse, os filhos tendem a ter melhor frequência, notas e comportamento. Assim sendo, é importante que a escola promova estratégias para despertar o interesse das famílias, como os citados por Jungles (2022), que são reuniões, eventos e comunicação eficaz, por exemplo.

Nakano (2013), ao analisar como os professores de uma escola localizada em Brasília-DF percebiam tanto a participação familiar na vida escolar, quanto as causas e as consequências da ausência familiar na vida escolar dos alunos, constatou que a falta de interesse dos pais na vida escolar dos filhos pode estar relacionada a diversos fatores, como falta de compreensão sobre a importância da participação na educação dos filhos, desmotivação ou até mesmo experiências negativas com a escola no passado.

Gráfico 30. Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar para envolver as famílias na vida escolar?



Fonte: Autora (2024).

Para contornar esse desafio, Lima (2023) sugere que a escola pode promover eventos atrativos, como os citados pela gestora escolar em sua entrevista (feiras culturais, palestras, etc.), além de mostrar-lhes como sua participação ativa beneficia o desenvolvimento dos alunos e fortalece a comunidade escolar (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023).

A falta de tempo dos pais foi apontada como um obstáculo para a participação ativa na escola por 30% dos professores. A vida moderna é agitada, e muitos pais enfrentam múltiplas responsabilidades, como trabalho, cuidado com os filhos e outras atividades (Luciano, 2018), o que pode dificultar a participação na vida escolar. A escola deve considerar e disponibilizar, conforme Reis (2008), horários flexíveis para reuniões e eventos, além de oferecer alternativas de envolvimento, como comunicação *online* e grupos de pais virtuais.

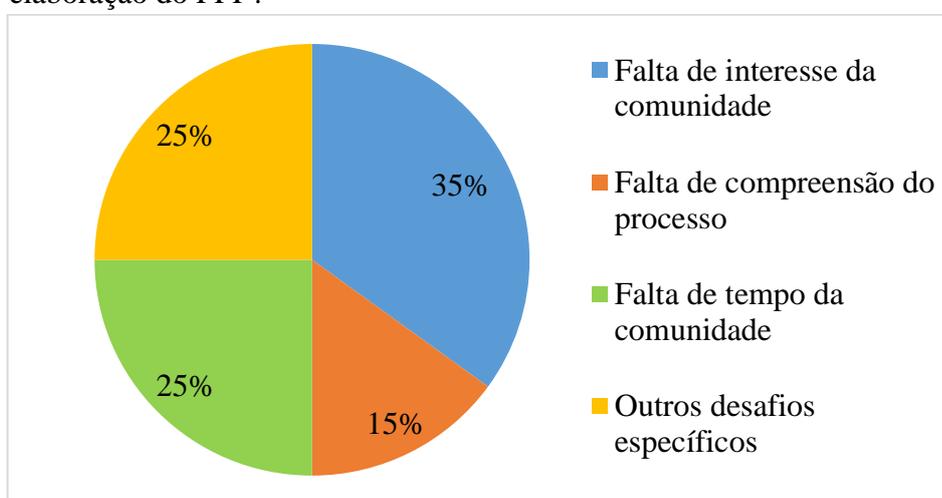
Uma parcela de 10% dos professores também manifestaram que enfrentam desafios na comunicação com as famílias, os quais podem surgir devido a barreiras linguísticas, falta de canais claros de comunicação ou até mesmo desentendimentos. Para Marcondes e Sigolo (2012), a comunicação eficaz é essencial para envolver os pais, sendo que a escola deve usar diferentes canais, como aplicativos, e-mails, bilhetes e reuniões presenciais. Além disso, Polonia e Dessen (2005) relatam que é importante considerar a diversidade cultural e linguística das famílias para garantir que todos se sintam incluídos.

Minoritariamente, mas não menos importante, 5% dos professores percebem resistência por parte dos pais em se envolverem na vida escolar e essa resistência pode estar relacionada a experiências anteriores negativas, à falta de confiança na escola ou até mesmo à falta de conhecimento sobre como se envolver. Entre as estratégias para superar esse desafio, Jungles

(2022) destaca que a escola deve criar um ambiente acolhedor, ouvir as preocupações dos pais e mostrar o valor da participação ativa para o sucesso dos alunos.

Questionados sobre a maior dificuldade em envolver a comunidade na elaboração do PPP (Gráfico 31), observa-se que 35% dos professores mencionaram a falta de interesse da comunidade e 25% mencionaram a falta de tempo da comunidade. Esses desafios foram os mesmos apontados no Gráfico 30 (vide página 113), em primeiro e segundo lugar, quanto aos desafios para o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos.

Gráfico 31. Qual a maior dificuldade em envolver a comunidade na elaboração do PPP?



Fonte: Autora (2024).

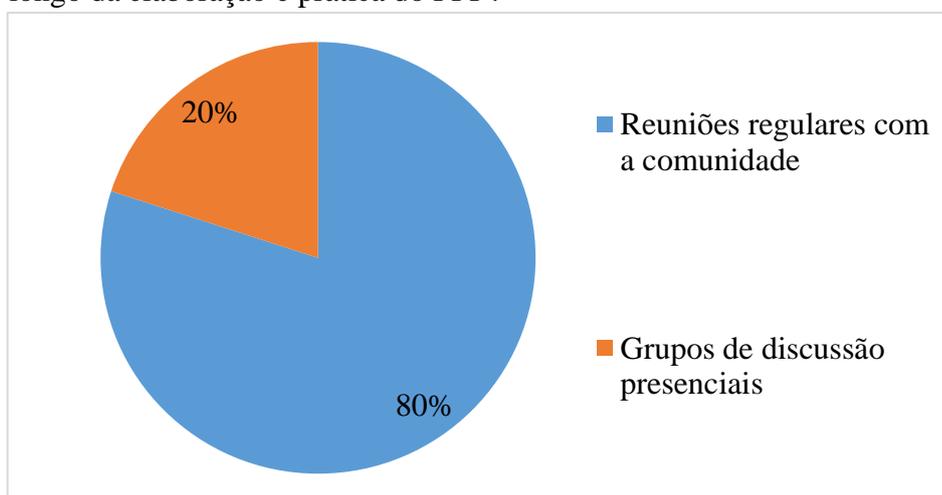
Tanto no envolvimento dos pais na vida escolar quanto na elaboração do PPP, o desinteresse pode estar relacionado à falta de compreensão sobre a importância dessas atividades, conforme relataram 15% dos professores no Gráfico 31, ou à percepção de que não têm impacto direto. Lück (2009) destaca, quando os membros da comunidade entendem como suas contribuições afetam a educação dos alunos, eles tendem a se envolver mais ativamente, sendo fundamental, portanto, que a escola promova espaços de diálogo e sensibilização para despertar o interesse e a participação da comunidade. Cabe ressaltar que, conforme Guedes, Silva e Garcia (2017), o PPP é um documento complexo que envolve aspectos pedagógicos, administrativos e sociais, de modo que a escola deve investir em estratégias de comunicação claras e acessíveis, explicando o propósito do PPP, seu conteúdo e como as contribuições da comunidade são incorporadas.

Nota-se que 25% dos professores elegeram como maior desafio para envolver a comunidade na elaboração do PPP a opção que continha ‘outros desafios específicos’ como resposta. Essa opção abrange desafios variados que não se enquadram nos três anteriores e pode

incluir questões culturais, barreiras linguísticas, falta de confiança ou experiências negativas anteriores. Jungles (2022) sugere que a escola deve estar atenta às particularidades da sua comunidade e buscar estratégias personalizadas para superar esses desafios, o que pode envolver parcerias com líderes comunitários, tradutores ou a realização de eventos inclusivos que considerem a diversidade presente na escola.

Questionados sobre como achavam que a comunidade poderia ser envolvida no decorrer da construção e prática do PPP (Gráfico 32), 80% dos professores acreditam que é através de reuniões regulares com a comunidade e 20% acreditam que é através de grupos de estudos especiais.

Gráfico 32. Como você acha que a comunidade pode ser envolvida ao longo da elaboração e prática do PPP?



Fonte: Autora (2024).

As reuniões regulares proporcionam espaços para diálogo, troca de ideias e construção coletiva e os grupos de discussão permitem aprofundar temas específicos, envolvendo diferentes atores da comunidade (Lück, 2009), caracterizando-se como ferramentas que promovem a escuta ativa, a troca de experiências e a construção conjunta de propostas para o PPP (Guedes; Silva; Garcia, 2017).

Com base nas informações apresentadas, confirma-se a hipótese de que o diálogo é uma estratégia que possibilita a participação da comunidade em determinadas situações, como a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), o que pode ser justificado por: i) a maioria dos professores (55%) afirmou que a escola incentiva a colaboração constante e significativa entre esses atores; ii) a grande maioria dos professores (80%) reconhece que a gestão democrática afeta todas as decisões e práticas na escola, visto que a gestão democrática envolve a participação ativa da comunidade, incluindo a elaboração do PPP; iii) a escola está

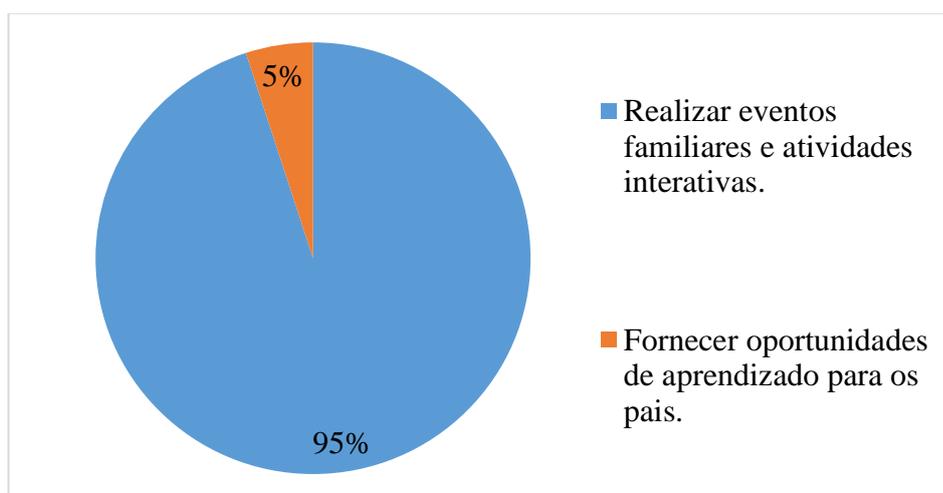
comprometida em melhorar constantemente a gestão e a participação da comunidade (65%) e esse compromisso demonstra a busca contínua por envolver a comunidade na elaboração e prática do PPP, fortalecendo a autonomia e a participação, e; iv) a estratégia preferida pelos professores é a realização de reuniões regulares com a comunidade (80%), que proporcionam espaços para o diálogo, troca de ideias e construção coletiva, permitindo que a comunidade participe ativamente da elaboração e execução do PPP. Portanto, os resultados evidenciam o diálogo e a participação da comunidade como fundamentais para a construção de um PPP democrático e relevante para toda a comunidade escolar, confirmando a hipótese supracitada.

Para que a escola desempenhe bem seu papel é necessário criar laços com as famílias e reconhecer seu papel no processo educacional, visto que as famílias são os primeiros educadores e influentes na aprendizagem dos filhos durante os anos escolares. Essa hipótese também norteou essa pesquisa e, a fim de verificá-la, foram elaboradas sete perguntas direcionadas aos professores do CMEI Dona Benta, cujas respostas são analisadas a seguir.

A questão de como incentivar os pais a participarem mais ativamente nas decisões escolares é importante para o sucesso educacional das crianças e as respostas dos professores a essa questão pode ser visualizada no Gráfico 33.

A preferência por eventos familiares e atividades interativas apontada por 95% dos professores sugere que a escola pode criar oportunidades para envolver os pais de maneira mais prática e social através de eventos como noites culturais, feiras, festivais ou palestras, onde as famílias se reúnem para compartilhar experiências e aprender juntas (Polonia; Dessen, 2005). A gestora escolar, inclusive, já havia mencionado a importância das reuniões de pais realizadas bimestralmente como uma plataforma para promover eventos familiares e interativos, incentivando a participação dos pais. Ressalta-se que essas informações corroboram com Tomazoni (2013), que destaca a relevância de atividades que envolvam a comunidade escolar, fortalecendo os laços entre pais, alunos e educadores.

Gráfico 33. O que a escola pode fazer para incentivar os pais a participarem mais das decisões escolares?



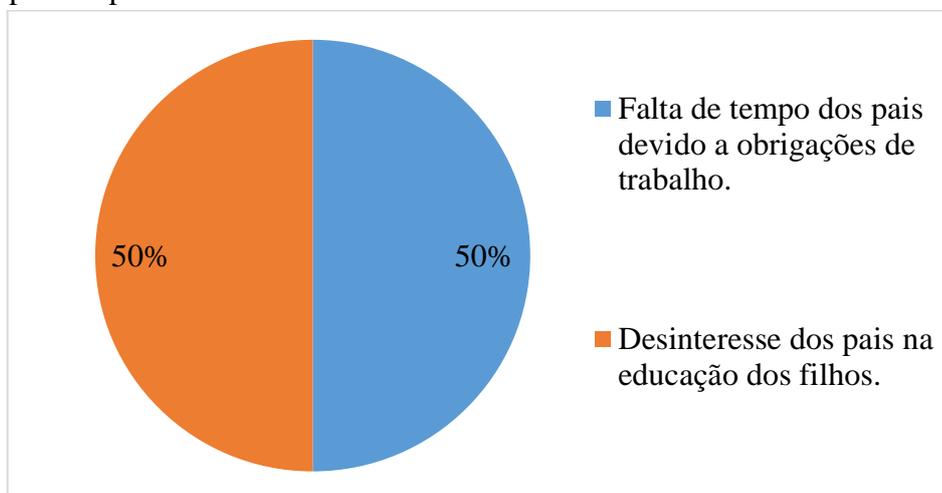
Fonte: Autora (2024).

Uma parcela de 5% dos professores, porém, relatou que a oferta de oportunidades de aprendizado para os pais também seria uma forma de a escola incentivar a interação família-escola. Embora esse percentual seja baixo, não se deve descartar essa estratégia, pois a escola pode oferecer cursos para os pais, abordando tópicos como alfabetização digital, habilidades parentais e apoio à aprendizagem em casa (Jungles, 2022). Essa estratégia ainda poderia ajudar a preencher a lacuna mencionada pela gestora escolar relacionada à necessidade de acompanhamento para os alunos que não têm suporte familiar. Calado (2020), ao avaliar o papel da família no acompanhamento da vida escolar dos filhos, enfatiza que o envolvimento dos pais na educação de seus filhos vai além das atividades escolares, sendo que a capacitação dos pais com conhecimentos e habilidades beneficia tanto os alunos quanto a comunidade escolar.

Questionados sobre os obstáculos que dificultam a participação dos pais no processo educacional dos filhos (Gráfico 34), 50% dos professores apontaram a falta de tempo dos pais devido a obrigações de trabalho como um obstáculo, e os outros 50% apontaram o desinteresse dos pais como um empecilho para sua participação ativa na vida escolar dos alunos. É interessante observar a consistência entre os desafios apontados pelos professores na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) (Gráfico 31 – vide página 114) e os obstáculos mencionados anteriormente em relação ao envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos.

Moser e Dal Prá (2016), em seu artigo que discute as mudanças nas famílias e no mundo do trabalho, considerando suas implicações nas responsabilidades familiares e explorando as noções de cuidado e conciliação entre família e trabalho sob diferentes perspectivas de análise, relatam que a falta de tempo é um desafio comum enfrentado pelos pais, pois muitos trabalham longas horas e têm dificuldade em equilibrar suas responsabilidades profissionais com o envolvimento familiar.

Gráfico 34. Quais obstáculos você considera dificultar a participação dos pais no processo educacional dos filhos?

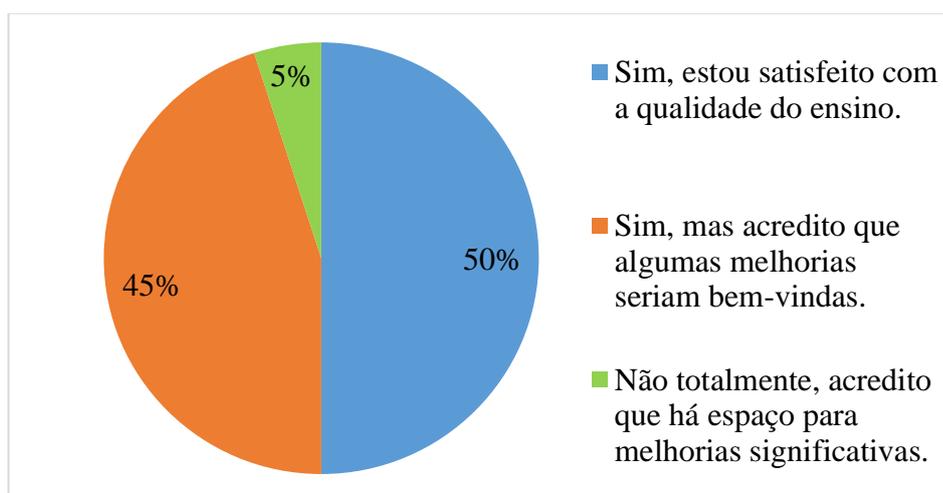


Fonte: Autora (2024).

Já o desinteresse pode surgir de várias razões, como falta de compreensão sobre o papel dos pais na educação ou experiências negativas com a escola, conforme já analisado com relação aos dados dos Gráficos 30 e 31 (vide páginas 113 e 114). Reforça-se, portanto, a necessidade de a escola considerar essas preocupações e envolver os pais de maneira significativa, adotando ações que envolvam uma comunicação eficaz, flexibilidade nos horários e esforços contínuos para envolver os pais para promover uma parceria positiva entre escola e famílias (Jungles, 2022).

Os dados apresentados no Gráfico 35 referem-se à satisfação dos professores em relação ao ensino na educação infantil. Observa-se que 50% dos professores expressam satisfação com a qualidade do ensino, indicando que a escola está fazendo um bom trabalho em atender às expectativas dos educadores. No entanto, 45% dos professores dizem estar satisfeitos, ressaltando que há espaço para aprimoramentos, e outros 5% relatam insatisfação, relacionando-a ao fato de existir espaço para melhorias significativas. Esses resultados denotam uma postura reflexiva e aberta à mudança por parte desses professores e corrobora com Unesco (2022), em seu livro que aborda diferentes perspectivas sobre liderança escolar, que sugere que a gestão escolar deve criar um ambiente de apoio, ouvindo as preocupações dos professores e implementando mudanças com base em evidências e boas práticas, dando ênfase à realização de avaliações contínuas e *feedback* construtivo para aprimorar o ensino e promover o desenvolvimento profissional dos educadores.

Gráfico 35. O ensino na educação infantil atende às suas expectativas?



Fonte: Autora (2024).

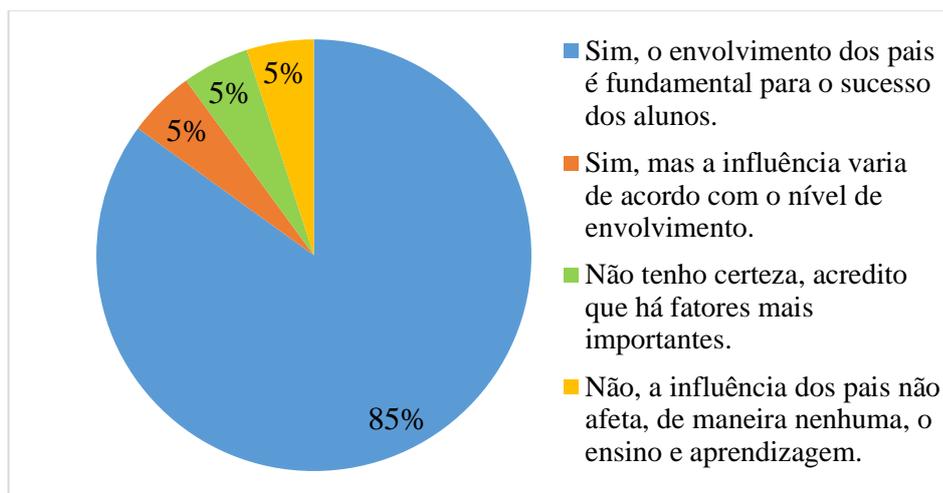
Mendes (2022), analisando o grau de satisfação e insatisfação dos professores que atuam na Educação Infantil da rede pública de ensino do Distrito Federal ao longo do ciclo de vida profissional docente, constatou que, apesar de os professores enfrentarem momentos de insatisfação, o grau de satisfação prevalece em todas as fases do ciclo de vida profissional docente, sendo que o autor atribui esse sentimento à formação continuada, à estabilidade na carreira e à escolha consciente pela profissão, motivada pelo interesse específico na docência e na área de educação.

A influência dos pais na educação e aprendizagem dos filhos é um tema relevante (Gráfico 36), sendo que 85% dos professores reconhece a importância do envolvimento dos pais no processo ensino-aprendizagem dos filhos, percepção essa que está alinhada com Calado (2020), que destaca a influência positiva dos pais na trajetória educacional dos filhos.

A gestora escolar já havia mencionado a necessidade da criação de laços com as famílias para o desenvolvimento educacional das crianças, o que converge com a visão dos professores e com os relatos de Cia, Barham e Fontaine (2010), que enfatizam que pais engajados contribuem para o desempenho acadêmico, o comportamento e a motivação dos alunos.

Uma parcela de 5% dos professores também reconhece a importância da relação família-escola na aprendizagem dos alunos, porém, ressaltam que essa influência dos pais pode variar conforme grau de participação dos pais (seja ativo ou passivo) na escola e nas atividades dos filhos, o que leva a ressaltar a constatação de Lück (2009), de que a qualidade da participação dos pais é mais importante do que a quantidade.

Gráfico 36. Você acredita que os pais e responsáveis influenciam no ensino e aprendizagem dos filhos?



Fonte: Autora (2024).

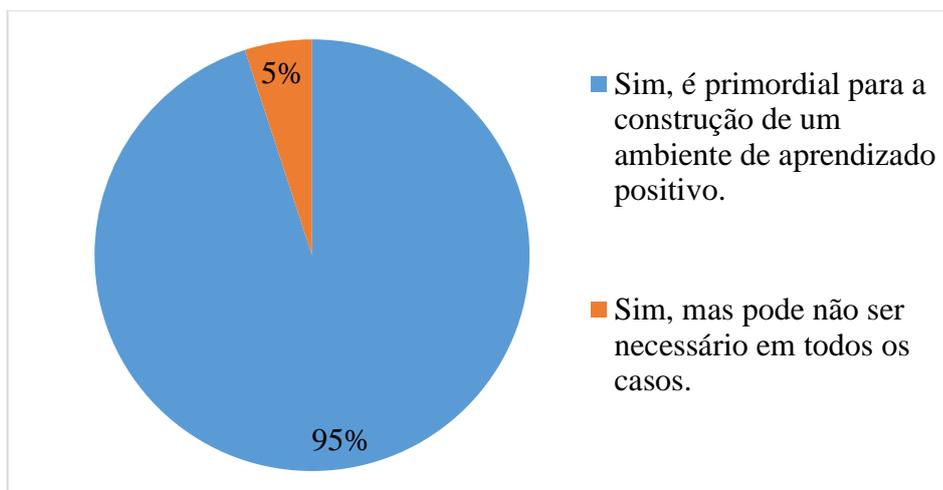
Ainda sobre os dados do Gráfico 36, 5% dos professores expressam incerteza quanto à influência dos pais e 5% acreditam que os pais não têm impacto significativo, sendo que essa última visão contrasta com a maioria dos dados e evidências da literatura e que já foram apresentados em análises anteriores nesse trabalho.

O grau de incerteza detectado quanto à importância do envolvimento dos pais no sucesso acadêmico dos filhos reflete, segundo Cia, Pamplin e Williams (2008), a complexidade do tema e a variedade de fatores envolvidos, como ambiente familiar, apoio emocional e expectativas parentais. Mas não há dúvidas de que a influência dos pais é um fator primordial na educação e aprendizagem dos filhos, fazendo com que a parceria entre escola, pais e professores se torne essencial para promover um ambiente de apoio e sucesso educacional (Jungles, 2022).

Questionados sobre a necessidade de atrair as famílias para o ambiente escolar (Gráfico 37), 95% dos professores reconhecem a importância do envolvimento dos pais, corroborando com Calado (2020) que destaca a influência positiva dos pais na trajetória educacional dos filhos.

Todavia, uma minoria de 5% reconhece que a influência dos pais pode não ser necessária em alguns casos. Embora alguns professores considerem que a influência dos pais possa ser desnecessária na vida escolar dos filhos, é importante reconhecer que não há gestão democrática sem a participação ativa das famílias.

Gráfico 37. Na sua opinião, atrair os familiares dos alunos para a escola é necessária?

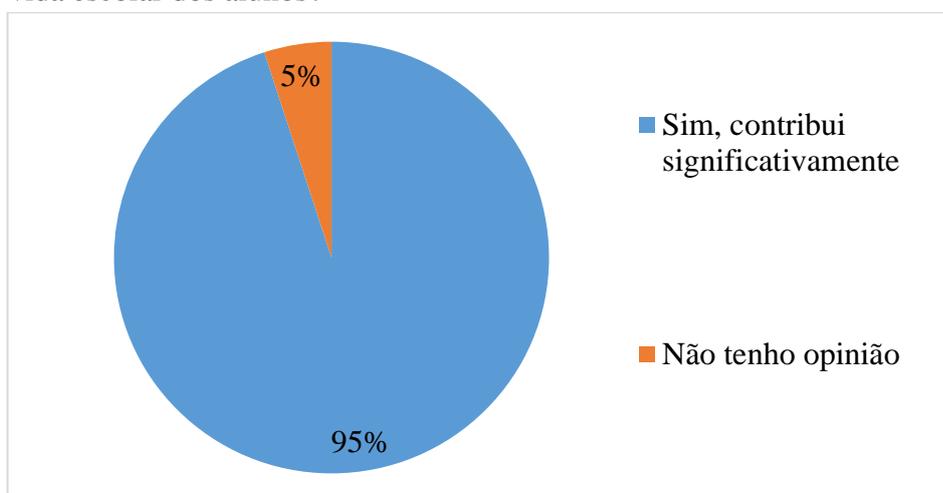


Fonte: Autora (2024).

Polonia e Dessen (2005) sustentam que a parceria entre escola e pais é essencial para criar um ambiente de aprendizado positivo, pois o envolvimento dos pais afeta não apenas o desempenho acadêmico, mas também o bem-estar emocional dos alunos. Portanto, mesmo que haja nuances na influência dos pais, a busca por estratégias que envolvam as famílias deve ser contínua e priorizada.

No Gráfico 38 é possível confirmar a análise realizada sobre os dados apresentados no Gráfico 37, verificando-se que 95% dos professores reconhecem a importância do envolvimento ativo das famílias.

Gráfico 38. Você acredita que a participação ativa das famílias beneficia a vida escolar dos alunos?



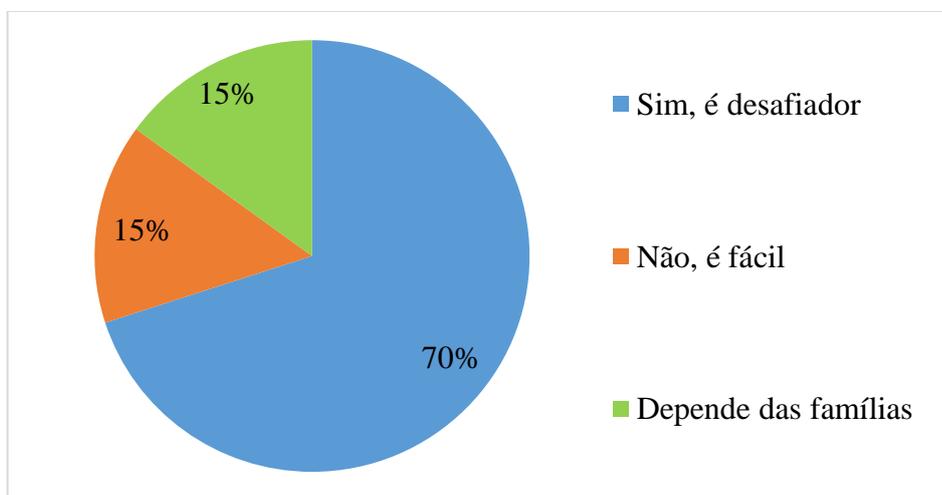
Fonte: Autora (2024).

Esse resultado reforça a constatação de Cia, Barham e Fontaine (2010) de que pais engajados contribuem para o desempenho acadêmico, o comportamento e a motivação dos alunos.

Da mesma maneira, continua existindo uma parcela de 5% de professores que expressam incerteza quanto à influência das famílias, o que sugere a necessidade de se investigar mais profundamente as causas dessa incerteza desses professores, principalmente em se tratando da educação infantil, onde os laços das crianças com a família são ainda intensos e necessários, conforme constatou Sousa (2014) em seu estudo sobre os laços de afeto que existem entre familiares e a comunidade de uma escola de educação infantil e as possíveis interferências às práticas da gestão escolar.

Questionados sobre as dificuldades encontradas para incluir as famílias na vida escolar dos alunos (Gráfico 39), 70% dos professores reconhecem que encontrar maneiras eficazes de incluir as famílias na escola é um desafio, o que pode estar relacionado a barreiras como falta de comunicação, diferenças culturais e falta de tempo dos pais (Jungles, 2022).

Gráfico 39. Você acha que é difícil encontrar maneiras de incluir as famílias na escola?



Fonte: Autora (2024).

Reforça-se, portanto, a recomendação de Lyra (2014) que destaca que a escola deve adotar estratégias flexíveis e personalizadas para envolver as famílias, considerando suas circunstâncias individuais.

Vale a pena chamar a atenção para o fato de que os professores já haviam reconhecido que uma gestão democrática é desafiadora (Gráfico 18 – vide página 98), e a gestora escolar também já tinha considerado a inclusão das famílias na vida escolar um aspecto desafiador. Decisões coletivas, participação ativa e equilíbrio entre diferentes interesses são elementos da

gestão democrática que afetam a inclusão. Portanto, a colaboração entre gestores, professores, famílias e alunos é fundamental para o sucesso da escola e a gestão democrática desempenha um papel importante nesse processo (Tezani, 2009).

Para 15% dos professores, incluir as famílias na escola é fácil, refletindo, mesmo que em menor percentual, experiências positivas ou uma visão otimista desses professores, uma vez que a maioria dos professores e até a gestora escolar consideram desafiador incentivar a participação das famílias. Segundo Calado (2020), a inclusão das famílias requer esforços contínuos, colaboração e sensibilidade para superar obstáculos.

Outros 15% dos professores reconhecem que a dificuldade em incluir as famílias na escola é variável, e essa variação pode estar relacionada às características individuais das famílias, como nível de envolvimento, cultura e disponibilidade. Reforça-se, assim, o pensamento de Polonia e Dessen (2005), de que a escola deve adotar uma abordagem sensível e adaptável, considerando as necessidades e contextos familiares específicos.

Com base nas informações apresentadas, confirma-se a hipótese que afirma que as famílias são os primeiros educadores e influenciam a aprendizagem dos filhos durante os anos escolares e que, além disso, para que a escola desempenhe bem seu papel, é necessário criar laços com as famílias como estratégia para engajá-las no processo educacional, sendo possível constatar que a maioria dos professores: i) concordam que realizar eventos familiares e atividades interativas é uma estratégia eficaz para incentivar a participação dos pais nas decisões escolares; ii) apontam a falta de tempo dos pais devido a obrigações de trabalho como um obstáculo, reforçando a necessidade de criar laços com as famílias; iii) acreditam que o envolvimento dos pais é fundamental para o sucesso dos alunos, e; iv) consideram primordial atrair os familiares para construir um ambiente de aprendizado positivo.

Enfim, ao analisar a percepção dos professores sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta, fica evidente que a mesma é valorizada e reconhecida como um caminho relevante para o sucesso educacional. Os dados obtidos junto aos questionários aplicados aos professores indicam que a participação ativa da comunidade, o diálogo constante e a colaboração entre todos os envolvidos são fundamentais para a construção de uma escola inclusiva e eficaz, sendo que a ênfase na importância dos pais, a busca contínua por melhorias e a valorização das decisões coletivas refletem uma visão alinhada com os princípios da gestão democrática apresentados por Lück (2009). No entanto, é importante que a escola continue a promover espaços de diálogo e ações concretas para fortalecer ainda mais essa abordagem, garantindo que todos os atores tenham voz e participem ativamente na construção de uma educação de qualidade.

5.3 Percepção dos pais ou responsáveis sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta

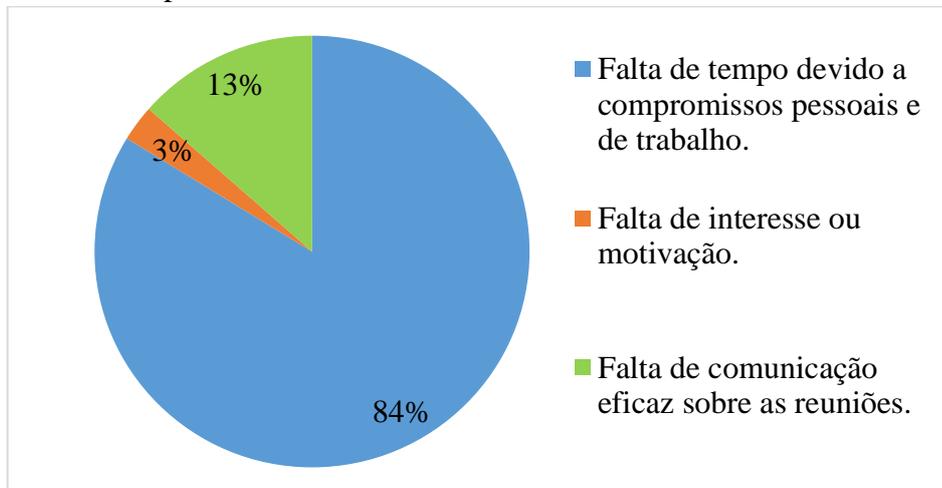
Neste tópico, analisam-se as respostas dadas pelos pais ou responsáveis dos alunos nos questionários com vistas a entender a dinâmica da gestão democrática e participativa na escola. Os pais e familiares dos alunos são uma parte integral da comunidade escolar e suas opiniões e experiências são importantes para o entendimento da eficácia das estratégias de envolvimento dos pais implementadas pela escola e os possíveis desafios enfrentados.

Este estudo foi fundamentado na ideia de que o envolvimento ativo da família e a colaboração da comunidade são estratégias prováveis para estabelecer uma gestão democrática. Para examinar essa hipótese, foram desenvolvidas dez perguntas de pesquisa direcionadas aos pais dos alunos do CMEI Dona Benta.

Foi solicitado aos pais que opinassem sobre as dificuldades que eles vivenciam para participar das reuniões na escola. Os dados apresentados no Gráfico 40 indicam que 84% dos pais relatam que a maior dificuldade é a falta de tempo devido a compromissos pessoais e de trabalho, 13% relatam que é a falta de comunicação eficaz sobre as reuniões, e apenas 3% indicaram a falta de interesse ou motivação como maior dificuldade para participação das reuniões de pais, mostrando que a falta de participação dos pais na vida escolar do aluno não deve ser vista automaticamente como falta de interesse ou motivação, conforme acreditam os professores (Gráficos 30, 31 e 34 – vide páginas 113, 114 e 118), sendo necessário considerar as várias barreiras que podem impedir a participação dos pais e trabalhar para abordar essas barreiras de maneira eficaz e inclusiva.

Oliveira e Marinho-Araújo (2010), ao realizarem uma revisão de literatura para análise da opinião de pais, alunos e professores acerca da relação família-escola, argumentam que a falta de envolvimento dos pais na educação de seus filhos é frequentemente atribuída à falta de interesse. No entanto, reitera-se que os resultados do Gráfico 40 mostram que essa suposição não é totalmente precisa. Adicionalmente, a pesquisa de Soares, Souza e Marinho (2004), na qual os autores apresentaram orientações para que pais desenvolvam comportamentos facilitadores da aprendizagem e possam participar mais ativamente da vida acadêmica dos filhos, sugere que os pais muitas vezes têm um profundo interesse no bem-estar educacional de seus filhos, mas podem enfrentar uma série de obstáculos práticos e estruturais que dificultam sua participação ativa, sendo que esses obstáculos podem incluir restrições de tempo devido ao trabalho e outros compromissos, falta de informações claras e acessíveis sobre como se envolver, e sentimentos de intimidação ou exclusão.

Gráfico 40. Quais são as maiores dificuldades para que você participe das reuniões de pais na escola?



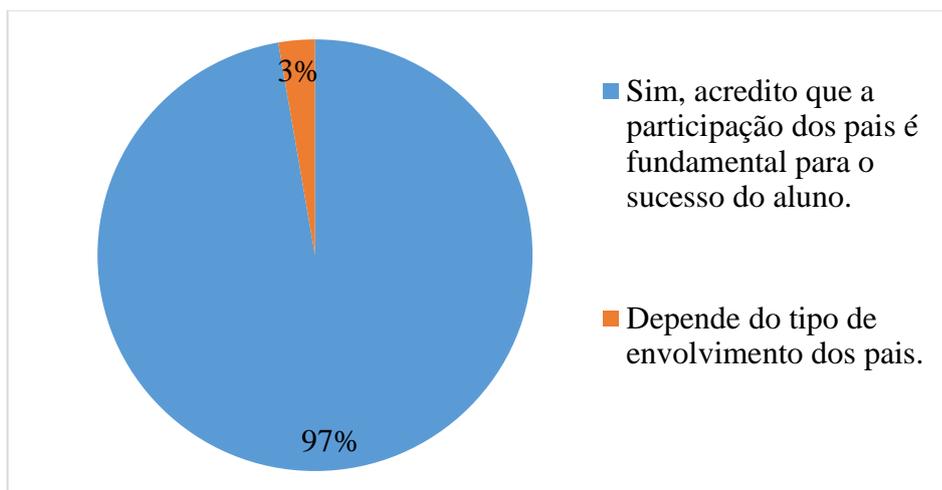
Fonte: Autora (2024).

A falta de tempo, citada por 84% dos pais, é um desafio significativo para a participação dos pais nas reuniões escolares, o que está em consonância com o trabalho de Silva e Carvalho (2017), que destacam que a falta de tempo devido a compromissos pessoais e de trabalho é uma barreira comum para a participação dos pais na escola, sugerindo que a escola pode precisar explorar estratégias para acomodar os horários ocupados dos pais, como oferecer reuniões em diferentes horários ou fornecer opções de participação virtual.

A falta de comunicação eficaz sobre as reuniões, citada por 13% dos pais, ressalta a importância da comunicação clara e eficaz na promoção da gestão democrática e participativa, conforme destacado por Rodrigues *et al.* (2020). A escola pode precisar, portanto, melhorar suas estratégias de comunicação para garantir que os pais estejam cientes e informados sobre as reuniões escolares.

Questionados sobre as melhorias na aprendizagem provocadas pela participação das famílias na escola (Gráfico 41), os resultados demonstram que 97% dos pais acreditam que a participação da família na escola melhora a aprendizagem das crianças, percepção esta que está alinhada com as respostas da gestora e dos professores da escola, e com Cia, Pamplin e Williams (2008) que sugerem que a participação dos pais na educação dos filhos tem um impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos.

Gráfico 41. Você acredita que a participação da família na escola melhora a aprendizagem das crianças?



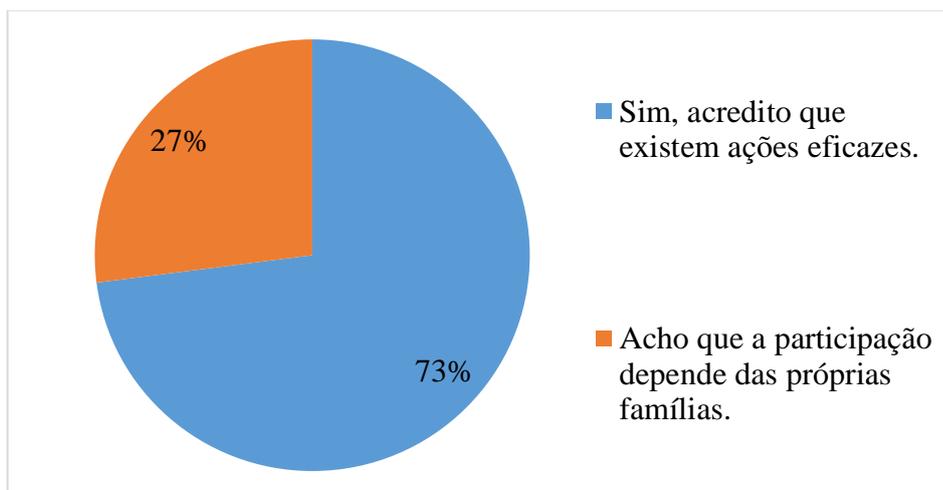
Fonte: Autora (2024).

No entanto, Jungles (2022) chama a atenção para o fato de que nem todas as formas de envolvimento dos pais são igualmente benéficas, sugerindo que certos tipos de envolvimento dos pais, como o envolvimento em atividades de aprendizagem em casa, podem ter um impacto maior no desempenho acadêmico dos alunos do que outros tipos de envolvimento, como a participação em eventos escolares, o que justifica a opinião de 3% dos pais que mencionaram que a melhoria proporcionada pela participação das famílias na escola sobre a aprendizagem dos alunos depende do tipo de envolvimento dos pais.

Sobre a existência de ações voltadas para incentivar a família a participar ativamente da vida escolar dos filhos (Gráfico 42), 73% dos pais acreditam que existem ações eficazes, concordando com os relatos da gestora escolar e com os dados do Gráfico 3 (vide página 81) que refletem a opinião dos professores a esse respeito.

Para 27% dos pais, a participação na vida escolar dos filhos depende das próprias famílias, indicando que, embora existam estratégias para promover a participação dos pais, a eficácia dessas estratégias pode ser limitada por fatores que estão além do controle da escola, como a disponibilidade de tempo dos pais, o nível de interesse e a capacidade de se envolver. De acordo com Oliveira, Raposo e Silva (2023), em seu estudo sobre o impacto do comportamento familiar no desempenho escolar e aspirações futuras de estudantes de diferentes etnias, a eficácia das estratégias de envolvimento dos pais pode ser influenciada por uma variedade de fatores familiares, incluindo o nível de educação dos pais, o *status* socioeconômico e a estrutura familiar.

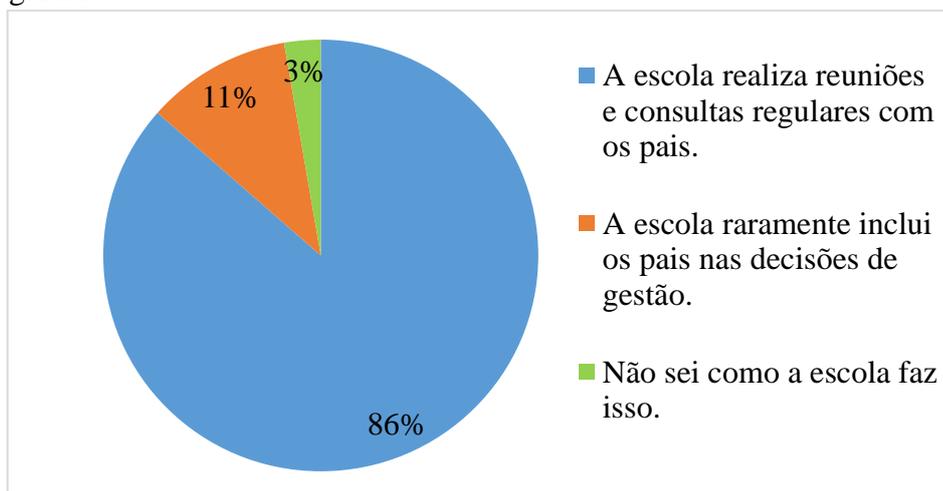
Gráfico 42. Você acredita na existência de ações que façam com que a família participe de forma ativa na escola?



Fonte: Autora (2024).

Sobre a maneira como a escola inclui os pais e responsáveis na gestão escolar, os dados apresentados no Gráfico 43 indicam que 86% dos pais acreditam que essa inclusão ocorre através da realização de reuniões e consultas regulares, estando de acordo com as respostas da gestora, que mencionou a realização de reuniões individuais, reuniões de pais bimestrais e reuniões de caixa escolar periódicas como estratégias para envolver os pais na vida escolar.

Gráfico 43. Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão?



Fonte: Autora (2024).

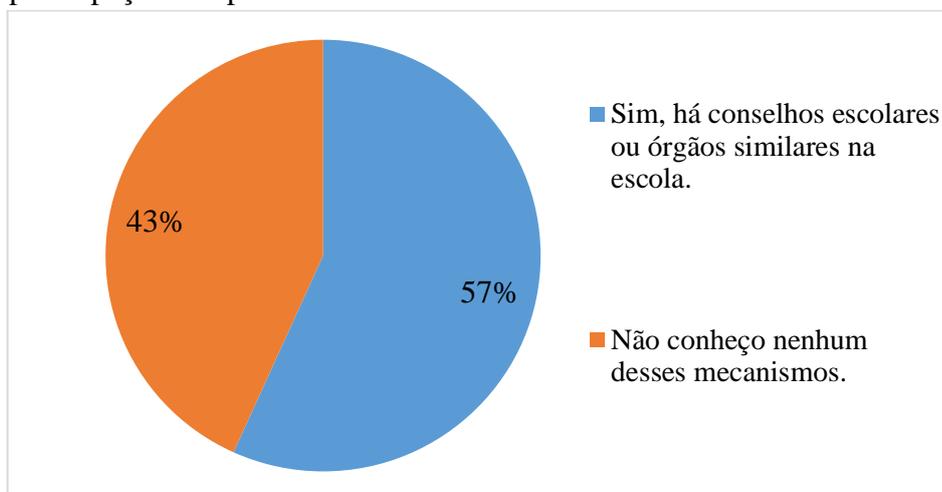
No entanto, 11% dos pais acreditam que a escola raramente inclui os pais nas decisões de gestão, mostrando que, embora existam estruturas formais para a participação dos pais (Gráfico 5 – vide página 83), elas podem não estar funcionando de maneira eficaz ou podem não ser suficientemente claras ou acessíveis para todos os pais.

A esse respeito, 3% dos pais responderam que não sabem como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão, reforçando a premissa de que a escola precisa dar mais atenção para a comunicação ou transparência sobre as estratégias de envolvimento dos pais na escola.

É importante destacar, porém, que essas percepções podem variar dependendo do contexto específico da escola e das circunstâncias individuais dos professores, sendo necessário que a escola continue a buscar *feedback* dos pais e familiares e a adaptar suas estratégias de acordo com o mesmo, conforme recomendam Polonia e Dessen (2005).

Quando questionados sobre a existência de mecanismos, como conselhos escolares, para a participação dos pais na escola, as respostas apresentadas no Gráfico 44 indicam que há uma divisão entre os pais sobre essa questão, sendo que 57% afirmam que existem conselhos escolares ou órgãos similares na escola e os 43% restantes afirmam que não conhecem nenhum desses mecanismos.

Gráfico 44. Existem mecanismos, como conselhos escolares, para a participação dos pais na escola?



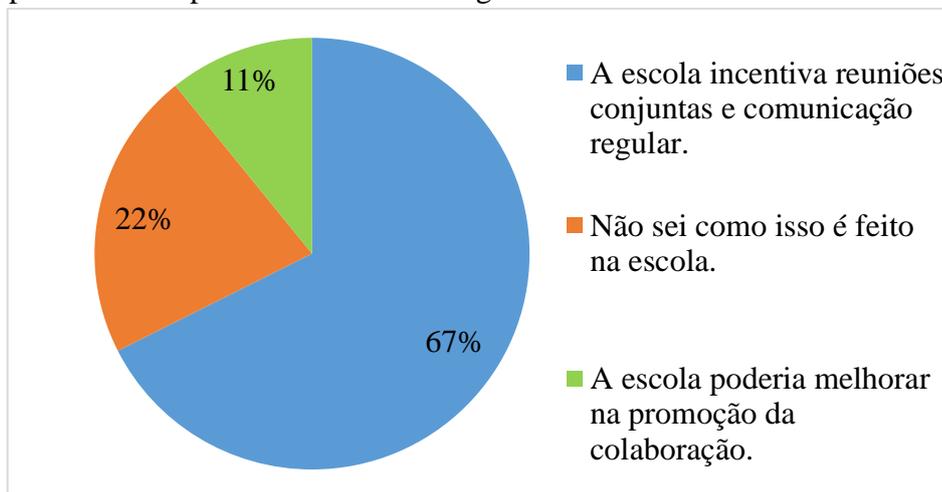
Fonte: Autora (2024).

Apesar de a gestora escolar ter mencionado a existência de um conselho escolar e outros órgãos de participação da comunidade na escola, e Portela (2024) relatar que os conselhos escolares são um mecanismo eficaz para promover a participação dos pais na gestão escolar, ficou evidente que esses mecanismos podem não ser suficientemente claros ou acessíveis para toda a comunidade escolar, reforçando a importância da comunicação clara e eficaz na promoção da participação dos pais na gestão democrática da escola.

Sobre o estímulo proporcionado pela escola para a colaboração da equipe pedagógica, pais e demais partes interessadas na gestão escolar, observa-se no Gráfico 45 que 68% dos pais

acreditam que a escola estimula essa colaboração através do incentivo a reuniões conjuntas e comunicação regular.

Gráfico 45. Como a escola estimula a colaboração da equipe pedagógica, pais e demais partes interessadas na gestão escolar?

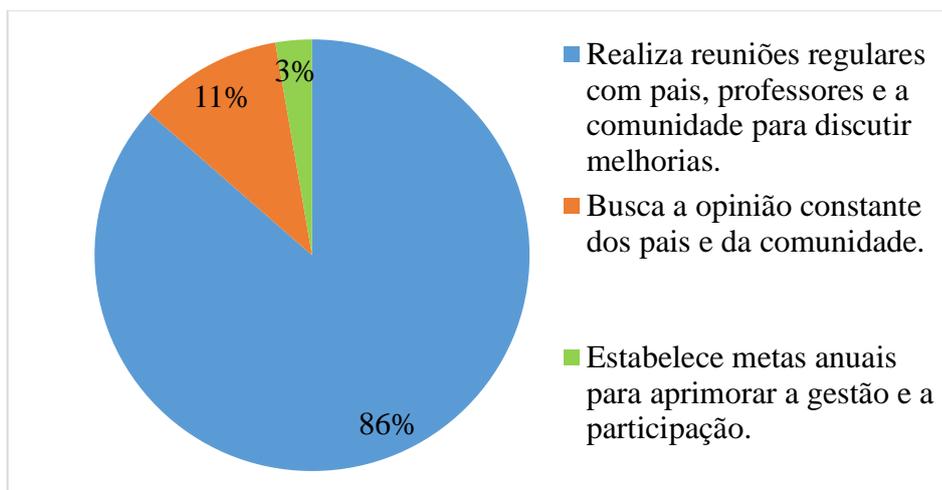


Fonte: Autora (2024).

No entanto, 22% dos pais afirmam que não sabem como isso é feito na escola, mostrando que, embora existam estratégias para promover a colaboração, elas podem não ser suficientemente claras ou acessíveis para todos os pais, o que já havia sido constatado na análise do Gráfico 44 (vide página 128). Além disso, 11% dos pais acreditam que a escola poderia melhorar na promoção da colaboração, evidenciando que as estratégias adotadas pela escola para promover a colaboração dos pais e familiares podem não estar sendo implementadas de maneira eficaz ou podem não ser suficientemente abrangentes para facilitar a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. A esse respeito, Oliveira e Marinho-Araújo (2010) sugerem a utilização dos próprios alunos como mediadores da relação família-escola, no intuito de estimular a participação dos pais e intermediar a comunicação entre eles e a escola.

Questionados sobre as ações tomadas pela escola para melhorar a gestão e o envolvimento da comunidade (Gráfico 46), 86% dos pais relatam que a escola realiza reuniões regulares com pais, professores e a comunidade para discutir melhorias, o que é essencial para manter um diálogo aberto e envolver todos os interessados na gestão escolar. Os professores também destacaram a importância de reuniões regulares (Gráfico 11 – vide página 90), o que sugere alinhamento entre as partes envolvidas na gestão democrática.

Gráfico 46. Quais são as ações tomadas pela escola para melhorar a gestão e o envolvimento da comunidade?



Fonte: Autora (2024).

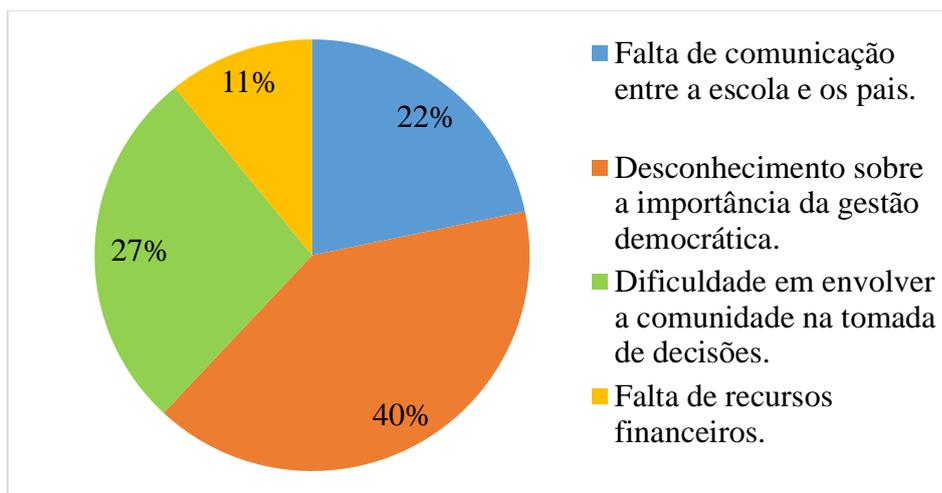
De acordo com Pacheco (2007), a comunicação efetiva entre a escola e a comunidade é um dos pilares da gestão democrática, sendo que reuniões regulares permitem que os pais expressem suas opiniões, conheçam os projetos da escola e contribuam com ideias para aprimoramento.

Nota-se que 11% dos pais mencionaram que a escola busca a opinião constante dos pais e da comunidade. Apesar do percentual para essa ação ter sido baixo, isso não tira o lado positivo de a escola investir numa estratégia de grande relevância para envolver a comunidade. Segundo Jungles (2022), ouvir constantemente os pais e a comunidade é fundamental para entender suas necessidades, expectativas e preocupações, permitindo que a escola adapte suas práticas e promova uma gestão mais eficaz.

Apenas 3% dos pais relataram que a escola estabelece metas anuais para aprimorar a gestão e a participação, corroborando com Paro (2001), que destaca a importância de metas claras e mensuráveis para o desenvolvimento escolar. De um modo geral, a escola está no caminho certo ao realizar reuniões regulares, mas pode investir mais na busca constante de opiniões e no estabelecimento de metas anuais e no envolvimento dos pais nessas ações.

Quando questionados sobre os desafios enfrentados pela escola de seus filhos em relação à promoção da gestão democrática e participativa (Gráfico 47), 40% dos pais mencionaram desconhecerem a importância da gestão democrática.

Gráfico 47. Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados na promoção da gestão democrática na escola de seu filho?



Fonte: Autora (2024).

Esse desconhecimento sobre o que é gestão democrática e sua relevância mostra-se um obstáculo significativo para a escola analisada, uma vez que Ramos (2014), em seu livro que aborda a importância do Conselho Escolar como ferramenta para a formação cidadã e participação social, destaca a necessidade de conscientização e formação dos pais, professores e gestores sobre os princípios da gestão democrática, sugerindo a adoção de programas de capacitação, palestras e materiais informativos para disseminar o conhecimento sobre esse tema.

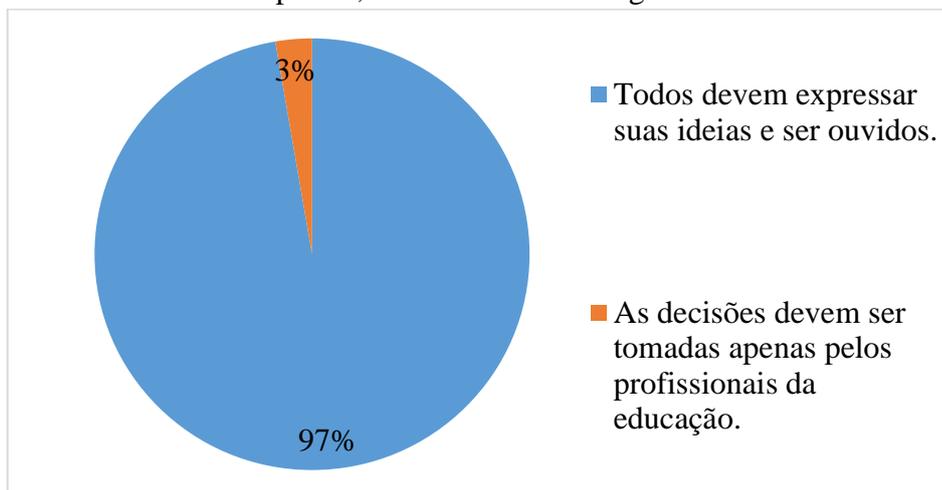
Uma parcela de 27% dos pais relata que a dificuldade em envolver a comunidade é um desafio, o que já havia sido mencionado pelos professores (Gráfico 7 – vide página 84). A participação ativa da comunidade na tomada de decisões é fundamental para a gestão democrática (Tomazoni, 2013), sendo que Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) justificam que essa falta de envolvimento pode ocorrer devido a barreiras culturais, falta de confiança ou resistência à mudança, sugerindo estratégias como a criação de espaços para diálogo, audição das necessidades da comunidade e inserção dos pais em comitês e conselhos escolares como eficientes para a superação desse desafio.

A falta de comunicação foi apontada por 22% dos pais como um desafio significativo, enquanto 11% consideram que a falta de recursos financeiros seja o principal empecilho para a promoção da gestão democrática na escola. A comunicação efetiva entre a escola e os pais é um dos pilares da gestão democrática, conforme citado por Lück (2009). No entanto, muitas vezes, essa comunicação não ocorre de maneira adequada, levando a mal-entendidos, desconfiança e dificuldade em envolver os pais nas decisões escolares. Tezani (2009) recomenda a criação de canais de comunicação abertos, reuniões regulares, uso de tecnologias e envolvimento ativo dos pais na vida escolar dos filhos para superar esse desafio.

Com relação à questão dos recursos financeiros, a gestão democrática muitas vezes enfrenta limitações financeiras e, de acordo com Silva (2014), a busca por alternativas criativas e parcerias com a comunidade pode ajudar a superar essa dificuldade. Além disso, a transparência na alocação de recursos é essencial para manter a confiança da comunidade, conforme ressaltado pela gestora escolar ao citar as reuniões de caixa escolar como ação para envolver os pais na gestão da escola. Reforça-se, portanto, a percepção de Costa (2023) de que a participação dos pais nas questões financeiras da escola é necessária para definir prioridades, aprovar orçamentos e fiscalizar os gastos, gerando uma gestão mais democrática e participativa.

Acerca de como deve ser realizada uma gestão democrática (Gráfico 48), 97% dos pais afirmam que todos devem expressar suas ideias e serem ouvidos.

Gráfico 48. Na sua opinião, como deve ser uma gestão democrática?



Fonte: Autora (2024).

O resultado supracitado corrobora com a conceituação apresentada por Lück (2009) de que a gestão democrática na escola é um modelo de administração que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos relacionados à escola, incluindo professores, estudantes, pais, funcionários e outros envolvidos na comunidade educacional.

Segundo Tezani (2009), a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar é fundamental para a construção coletiva de políticas e práticas educacionais, de modo que a escuta atenta e a valorização das diferentes perspectivas contribuem para um ambiente inclusivo e participativo.

Nota-se que uma minoria equivalente a 3% dos pais acredita que as decisões devem ser exclusivamente tomadas pelos profissionais da educação, sendo que essa perspectiva pode estar

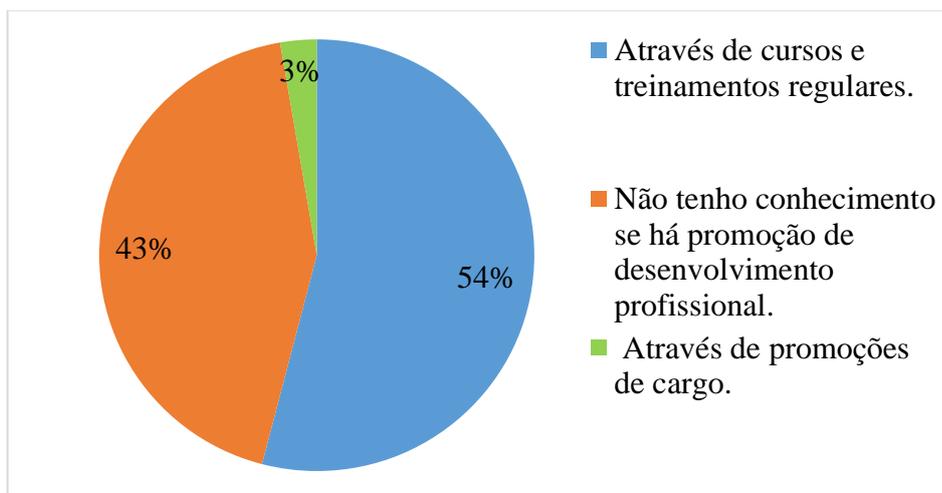
relacionada à confiança nos profissionais da educação, considerando sua expertise e formação específica, e baseada na crença de que os educadores têm conhecimento técnico para tomar as melhores decisões. No entanto, é importante lembrar que a gestão democrática busca envolver todos os atores da comunidade escolar, incluindo pais e estudantes, visto que diferentes perspectivas enriquecem o processo decisório (Lima, 2014).

Comparando-se o Gráfico 47 (vide página 131) com o Gráfico 48 (vide página 132), constata-se uma aparente contradição entre as respostas apresentadas pelos pais quanto à sua percepção sobre a gestão democrática. No Gráfico 47, 40% dos pais não estão plenamente informados sobre a importância da gestão democrática, todavia, no Gráfico 48, 97% reconhecem que numa gestão democrática, todos devem se expressar e serem ouvidos.

O desconhecimento sobre a importância da gestão democrática pode ocorrer devido à falta de acesso a informações claras sobre o tema ou à ausência de programas de conscientização nas escolas, conforme destacam Ribeiro, Oliveira e Alves (2023), para os quais a formação e a disseminação de conhecimento são essenciais para promover a participação ativa dos pais na gestão escolar. Contudo, a alta porcentagem que defende que uma gestão democrática deve ouvir todos sugere que a maioria dos pais valoriza a participação e a inclusão ao mesmo tempo que permite inferir que, mesmo com o desconhecimento de alguns, a ideia de envolver todos na tomada de decisões é amplamente aceita, sendo que a gestora e os professores, conforme Rodrigues *et al.* (2020), podem desempenhar um papel fundamental na conscientização e no esclarecimento dos pais sobre a gestão democrática. Cabe ressaltar que os pais podem ter diferentes expectativas em relação à gestão democrática, de modo que alguns podem acreditar que a gestão democrática significa apenas ouvir a comunidade, enquanto outros entendem que envolve decisões compartilhadas e participação efetiva, fazendo com que essa diversidade de percepções possa explicar a discrepância entre os dados.

Questionados sobre como a escola estimula o desenvolvimento profissional de seus funcionários (Gráfico 49), 54% dos pais afirmaram que isso ocorre através de cursos e treinamentos regulares, mostrando que a maioria dos pais reconhece a importância de oferecer cursos e treinamentos regulares para o desenvolvimento profissional dos funcionários. Esse resultado está em consonância com Cavalini (2013) que destaca que cursos e treinamentos permitem que os funcionários atualizem suas habilidades, adquiram novos conhecimentos e se mantenham relevantes no ambiente educacional.

Gráfico 49. Como a escola de seu filho estimula o desenvolvimento profissional dos seus funcionários?



Fonte: Autora (2024).

Adicionalmente, 3% dos pais acreditam que promoções de cargo são a principal estratégia para o desenvolvimento profissional, o que traz à tona a reflexão de que, embora promoções sejam importantes, elas não devem ser a única forma de estimular o crescimento dos funcionários. Lück (2009) enfatiza que a combinação de cursos, treinamentos e oportunidades de progressão na carreira é mais eficaz para manter os funcionários motivados e envolvidos na gestão escolar do que simplesmente a oferta de promoções de cargo.

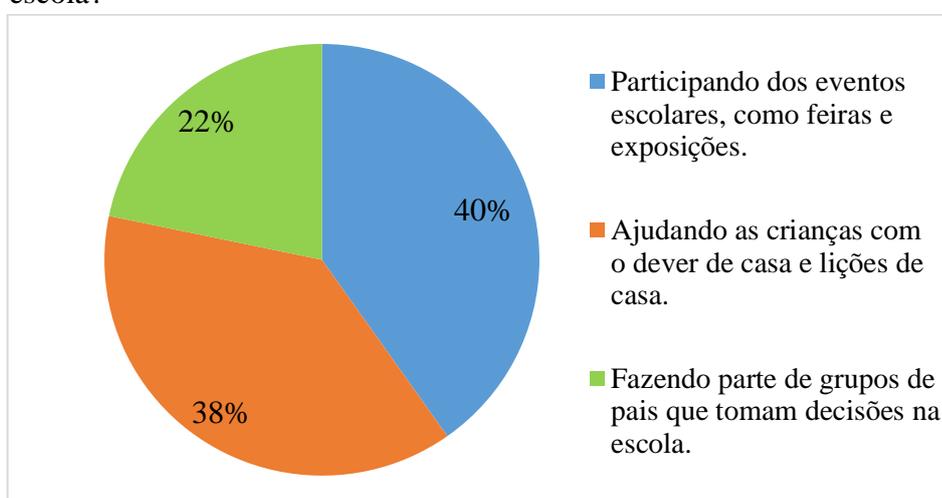
Observa-se, entretanto, que 43% dos pais não têm conhecimento sobre ações de desenvolvimento profissional para os funcionários da escola, o que pode indicar falta de comunicação ou transparência por parte da escola. Reforça-se, assim, a constatação de Jungles (2022) de que é essencial que a escola compartilhe informações sobre oportunidades de crescimento, programas de capacitação e iniciativas para aprimorar as habilidades dos funcionários.

Com base nos dados fornecidos pelos pais, é possível confirmar parcialmente a hipótese de que a participação da família através de parcerias com a comunidade é uma estratégia provável para criar uma gestão democrática na escola. A maioria dos pais reconhece a importância da participação familiar no sucesso dos alunos (Gráfico 41 – vide página 126) e acredita que existem ações eficazes para envolver a família na escola (Gráfico 42 – vide página 127). No entanto, desafios como o desconhecimento sobre a gestão democrática (Gráfico 47 – vide página 131) e a falta de comunicação entre a escola e os pais (Gráfico 45 – vide página 129) também foram identificados, evidenciando a importância de a escola criar estratégias flexíveis e promover a conscientização para uma gestão democrática eficaz, alinhada com a literatura sobre o envolvimento dos pais na educação.

A participação da comunidade na gestão escolar está relacionada à adoção, pela escola, de uma educação inclusiva e colaborativa. Essa foi a segunda hipótese norteadora dessa pesquisa e, para examiná-la, foram elaboradas sete perguntas direcionadas aos pais dos alunos do CMEI Dona Benta.

Questionados sobre como as famílias podem melhorar educação dos filhos na escola (Gráfico 50), 40% dos pais mencionaram que isso pode ser feito através da sua participação em eventos escolares.

Gráfico 50. Como as famílias podem melhorar a educação das crianças na escola?



Fonte: Autora (2024).

O resultado supracitado está alinhado com a visão dos professores, que também valorizam a presença dos pais em atividades escolares (Gráfico 12 – vide página 91), e com Jungles (2022), que destaca que a presença dos pais em eventos escolares, como feiras e exposições, é uma maneira de envolvê-los na vida escolar dos filhos, fortalecer o vínculo entre família e escola e proporcionar oportunidades para os pais conhecerem o ambiente escolar, interagirem com outros pais e entenderem melhor as atividades pedagógicas.

Dessen e Polonia (2007), em seu artigo sobre as contribuições da relação família-escola para o desenvolvimento humano, enfatizam que a relação entre escola e família é fundamental para o desenvolvimento educacional das crianças e adolescentes e, quando esses dois subsistemas trabalham em parceria, o processo de ensino e aprendizagem se torna mais efetivo.

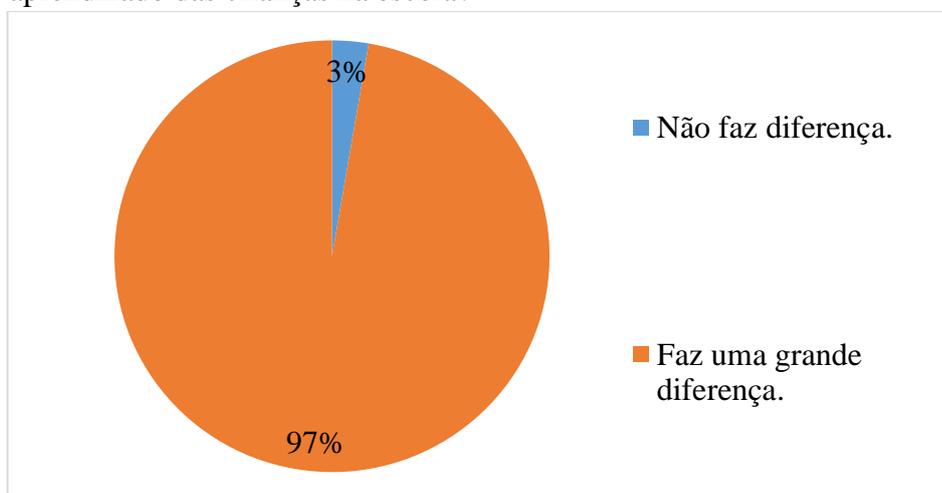
Para 38% dos pais, o auxílio às crianças com o dever e lições de casa é uma prática que reforça seu aprendizado e permite que os pais acompanhem o progresso acadêmico dos filhos (Calado, 2020), além de demonstrar o apoio e valorização da educação por parte dos familiares (Jungles, 2022)). Soares, Souza e Marinho (2004) mostram que o envolvimento dos pais nas

atividades de casa está relacionado a melhores habilidades de leitura e desempenho acadêmico dos alunos, pois, quando os pais ajudam nas tarefas, criam-se oportunidades para discussões sobre o conteúdo e o desenvolvimento de habilidades de estudo.

A participação em grupos de pais foi apontada por 22% destes como forma efetiva de os pais melhorarem a educação dos filhos na escola, sendo que os professores também reconhecem a relevância desses grupos para a gestão democrática (Gráfico 14 – vide página 93). Conforme Portela (2024), fazer parte de grupos de pais que tomam decisões na escola é uma forma de engajamento ativo, visto que esses grupos podem discutir políticas escolares, projetos pedagógicos e estratégias de melhoria, contribuindo para a gestão democrática e para a construção de uma comunidade escolar mais participativa e colaborativa. Adicionalmente, Ramos (2014) destaca que a participação dos pais em órgãos colegiados, como conselhos escolares, é essencial para a tomada de decisões conjuntas, permitindo que os pais tenham voz ativa na escola e sintam-se mais envolvidos e comprometidos com o processo educacional.

Com relação à opinião dos pais sobre os efeitos da participação das famílias no aprendizado dos filhos na escola (Gráfico 51), apenas 3% dos pais acreditam que a participação das famílias não faz diferença no aprendizado das crianças, podendo-se citar diferentes razões para essa percepção, como falta de tempo, desinformação ou desinteresse. No entanto, 97% dos pais reconhecem que a participação ativa das famílias faz uma grande diferença no processo educacional, o que está alinhado com a visão de Jungles (2022), que destaca a importância da parceria entre escola e família para o sucesso dos alunos, e converge com a opinião dos professores, que reconhecem que o envolvimento ativo dos pais impacta positivamente o aprendizado dos alunos (Gráfico 13 – vide página 92).

Gráfico 51. Na sua opinião, como a participação das famílias afeta o aprendizado das crianças na escola?



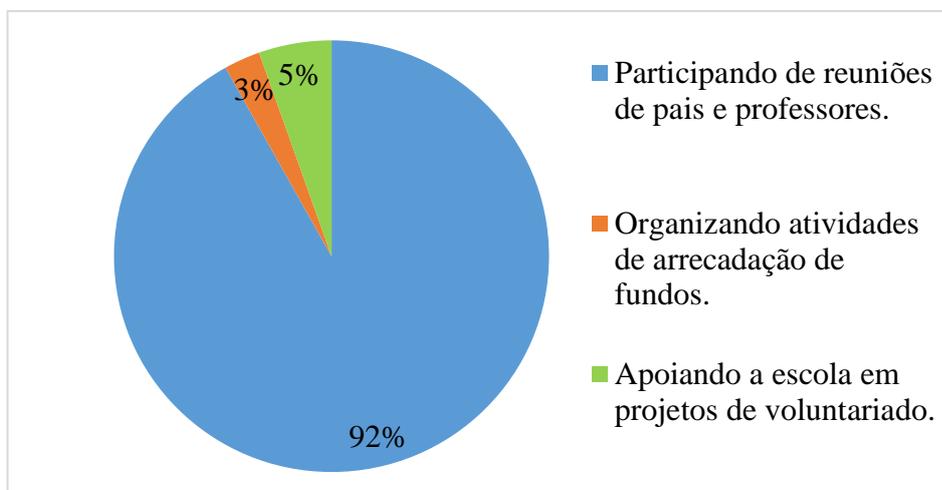
Fonte: Autora (2024).

Alves *et al.* (2013), investigando a influência das condições e dinâmicas familiares sobre o desempenho de alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, enfatizam que alunos cujas famílias estão envolvidas têm melhor desempenho acadêmico, maior motivação e maior probabilidade de concluir os estudos, uma vez que, segundo Costa Júnior *et al.* (2023), a participação das famílias cria um ambiente de aprendizado mais positivo, onde os alunos se sentem apoiados e valorizados. Jungles (2022) complementa que o diálogo entre escola e família permite identificar necessidades específicas dos alunos, adaptar estratégias pedagógicas e promover ações conjuntas para o sucesso educacional.

Ainda de acordo com Jungles (2022), escola e família têm papéis complementares, onde a escola é responsável pelo ensino formal, enquanto a família oferece suporte emocional, valores e hábitos, sendo que ambos devem trabalhar em conjunto, respeitando suas funções específicas.

A respeito de como as famílias podem ser úteis para a escola e a comunidade escolar (Gráfico 52), 92% dos pais consideram que a participação ativa nas reuniões escolares é fundamental, uma vez que esses encontros permitem esclarecer dúvidas, discutir o processo pedagógico e fortalecer o vínculo entre família e escola (Lyra, 2014). A alta porcentagem de pais que valorizam essa participação reflete a compreensão de que o envolvimento ativo contribui para o sucesso educacional, concordando com os professores (Gráfico 12 – vide página 91) e corroborando com Lück (2009), segundo a qual a presença dos pais em reuniões fortalece a parceria, possibilita o alinhamento de expectativas e promove a transparência na comunicação escolar.

Gráfico 52. Como a família pode ser útil para a escola e a comunidade escolar?



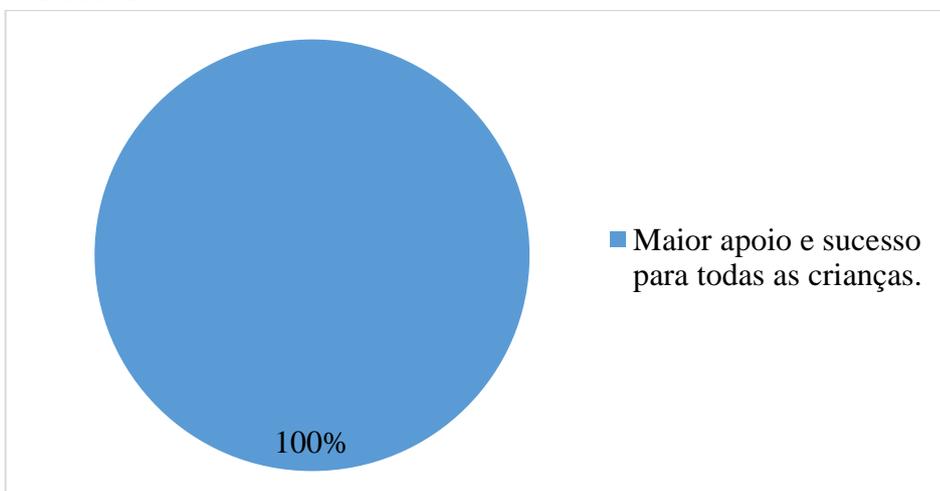
Fonte: Autora (2024).

Uma parcela de 3% dos pais mencionaram que a família é útil na organização de atividades de arrecadação de fundos para a escola, sendo que essa baixa porcentagem sugere que poucos veem a arrecadação de fundos como uma forma significativa de apoio à escola. No entanto, essa participação pode ser relevante para suprir necessidades financeiras da instituição, uma vez que, conforme Power e Whitty (2003), em seu artigo sobre as maneiras como as políticas educacionais contemporâneas usam o conceito de envolvimento das comunidades na escola, destacam que, quando bem organizadas, atividades de arrecadação de fundos podem beneficiar a escola, proporcionando recursos para melhorias estruturais, materiais didáticos e projetos extracurriculares.

Os 5% restantes mencionaram que o envolvimento dos pais em projetos voluntários é uma maneira de contribuir para a escola e a comunidade, de modo que essa participação pode incluir auxílio em eventos, acompanhamento de alunos ou colaboração em atividades específicas. Reis (2008) ressalta que o voluntariado dos pais enriquece a vida escolar, promove a troca de experiências e fortalece os laços entre todos os envolvidos.

Acerca dos benefícios de uma escola inclusiva e colaborativa, 100% dos pais consideram que ela proporciona maior apoio e sucesso para todas as crianças (Gráfico 53). Esse resultado converge com a visão da gestora e dos professores, que também valorizam uma abordagem inclusiva e participativa na educação. Para Cavalcante (1998), uma escola inclusiva e colaborativa envolve todos os atores da comunidade escolar: pais, professores, gestores e alunos, criando um ambiente onde cada indivíduo é valorizado e tem voz ativa na tomada de decisões. Já Lück (2009) destaca que uma gestão escolar inclusiva e colaborativa melhora o clima escolar, reduz a evasão e promove o sucesso acadêmico.

Gráfico 53. Para você, quais os benefícios de uma escola inclusiva e colaborativa?



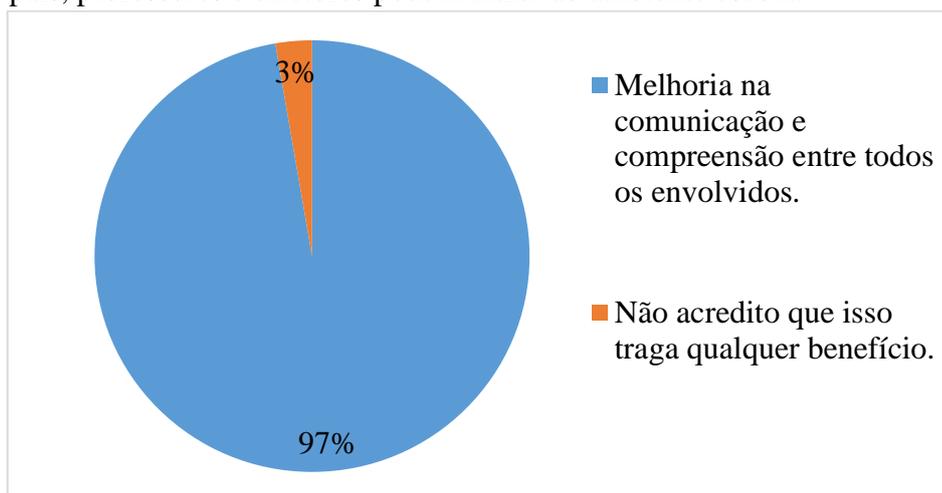
Fonte: Autora (2024).

Assim, quando a gestão escolar é democrática e participativa, todos se beneficiam, os alunos têm suas necessidades atendidas, os pais se sentem envolvidos e os professores têm suporte para promover um ensino de qualidade.

Com relação à opinião dos pais sobre as mudanças e contribuições ao ambiente escolar advindas da troca de informações entre pais, professores e diretores (Gráfico 54), 97% dos pais consideram que essa interação promove melhorias na comunicação e compreensão entre os envolvidos. De acordo com a Unesco (2022), quando pais, professores e diretores compartilham informações, criam-se laços mais fortes e uma parceria colaborativa, permitindo que todos estejam alinhados quanto aos objetivos educacionais e às necessidades dos alunos. Ademais, uma comunicação eficaz permite detectar problemas ou dificuldades dos alunos mais rapidamente, possibilitando intervenções mais adequadas, conforme relata Castro (2024), em seu estudo sobre os desafios da gestão escolar frente às transformações do avanço tecnológico e mudanças sociais.

Polonia e Dessen (2005) mostram que a comunicação regular entre escola e família está associada a melhores resultados acadêmicos, maior frequência escolar e maior satisfação dos pais, sendo que Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) complementam que a participação ativa dos pais na vida escolar dos filhos contribui para um ambiente mais positivo e para o desenvolvimento integral dos alunos.

Gráfico 54. Quais mudanças e contribuições as trocas de informações entre pais, professores e diretores podem trazer ao ambiente escolar?



Fonte: Autora (2024).

É importante destacar que, no Gráfico 47 (vide página 131), os pais já haviam apontado a falta de comunicação como um dos desafios para a promoção da gestão democrática na escola, exigindo que seja reforçada a recomendação de que a gestora e os professores devem promover

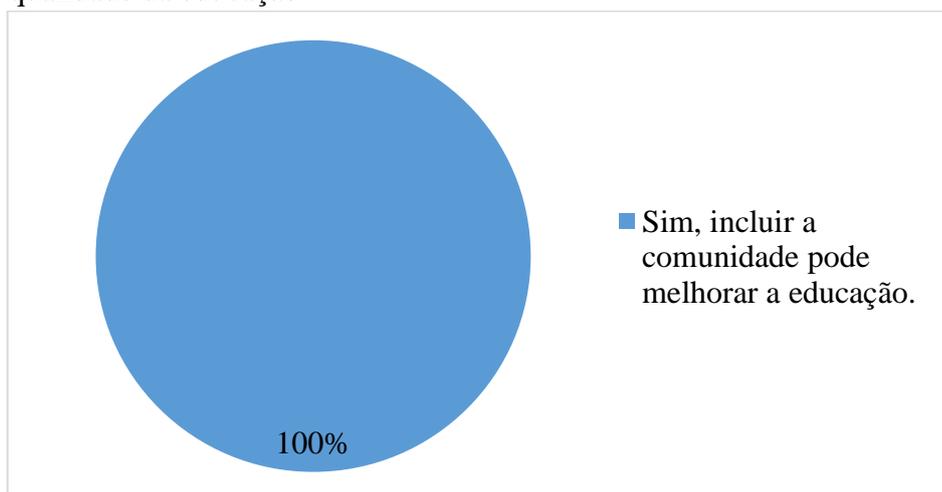
canais de comunicação eficazes e diversificados, como reuniões, aplicativos escolares, e-mails e eventos, além de terem o cuidado de garantir que todos se sintam ouvidos e respeitados. Dessa forma, reforçando os resultados apresentados nos Gráficos 9 e 49 (vide páginas 87 e 134), Oliveira (2017) destaca a importância de treinamento para professores e gestores, para que saibam como facilitar a comunicação e envolver os pais de maneira significativa.

Com relação à opinião dos pais sobre a melhoria da qualidade da educação propiciada por uma gestão democrática, 100% dos pais concordam que incluir a comunidade na gestão escolar pode sim melhorar a educação (Gráfico 55). De acordo com Rodrigues *et al.* (2020), numa gestão democrática e participativa, quando a comunidade é incluída nas decisões, há maior comprometimento e responsabilidade, promovendo-se a transparência nas decisões e permitindo que todos compreendam os processos e objetivos da escola.

Lück (2009) ressalta que escolas com gestão democrática tendem a ter um ambiente mais positivo, com maior engajamento dos pais e professores, o que impacta diretamente o desempenho dos alunos e a satisfação com a escola.

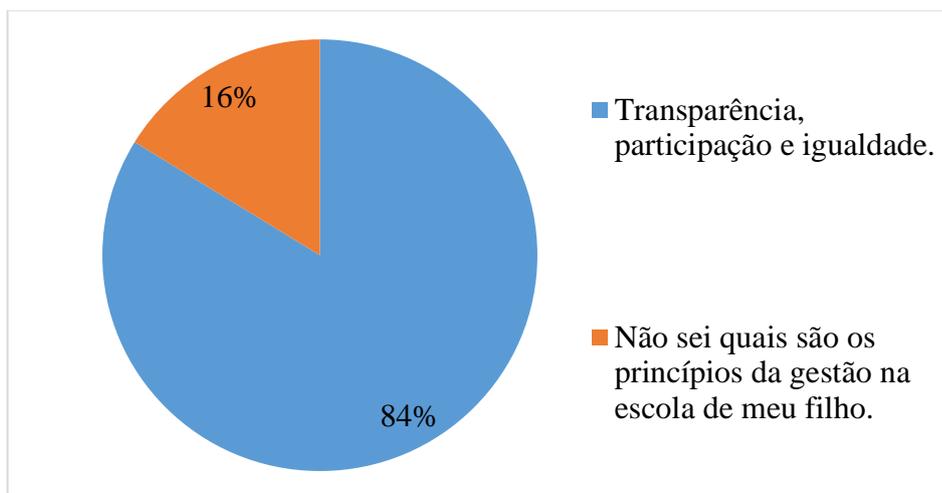
Quando questionados sobre quais princípios da gestão democrática conseguiram enxergar na escola (Gráfico 56), 84% mencionaram a transparência, a participação e a igualdade.

Gráfico 55. A gestão democrática na escola contribui para a melhoria da qualidade da educação?



Fonte: Autora (2024).

Gráfico 56. Quais são os princípios que você consegue enxergar na gestão democrática realizada na escola de seu filho?



Fonte: Autora (2024).

A gestão democrática envolve a divulgação clara de informações sobre processos decisórios, orçamento, projetos e metas da escola (Lück, 2009), assim, quando os pais têm acesso a essas informações, podem compreender melhor o funcionamento da instituição e participar mais ativamente da gestão escolar. Conforme Brasil (2013), a gestão democrática valoriza a participação ativa de todos os envolvidos, sendo que essa participação não se limita a votações, mas também inclui debates, conselhos escolares e espaços para ouvir diferentes perspectivas. A gestão democrática também busca tratar todos os membros da comunidade escolar de forma igualitária, garantindo que todos tenham voz e oportunidades iguais de participação (Ramos, 2014).

Nota-se, contudo, que 16% dos pais afirmaram não saber quais são os princípios da gestão democrática na escola, indicando que alguns pais não estão familiarizados com os princípios da gestão democrática, o que pode ocorrer por falta de informações claras ou por não terem sido expostos a esses conceitos anteriormente, corroborando com as informações do Gráfico 47 (vide página 131), no qual os pais já haviam relatado que a falta de comunicação entre pais e escola é um desafio para a gestão escolar. A esse respeito, Lück (2009) destaca que a transparência na comunicação é fundamental para garantir que todos os envolvidos compreendam os processos e princípios da gestão escolar.

Pode-se inferir também que alguns pais podem não estar envolvidos ativamente na vida escolar de seus filhos, devido a fatores como falta de tempo, barreiras linguísticas, insegurança ou desinteresse (Gráfico 40 – vide página 125). Dessa forma, é importante que a escola se atente para essa questão e invista na educação dos pais sobre os princípios da gestão democrática através de reuniões explicativas e materiais informativos, por exemplo.

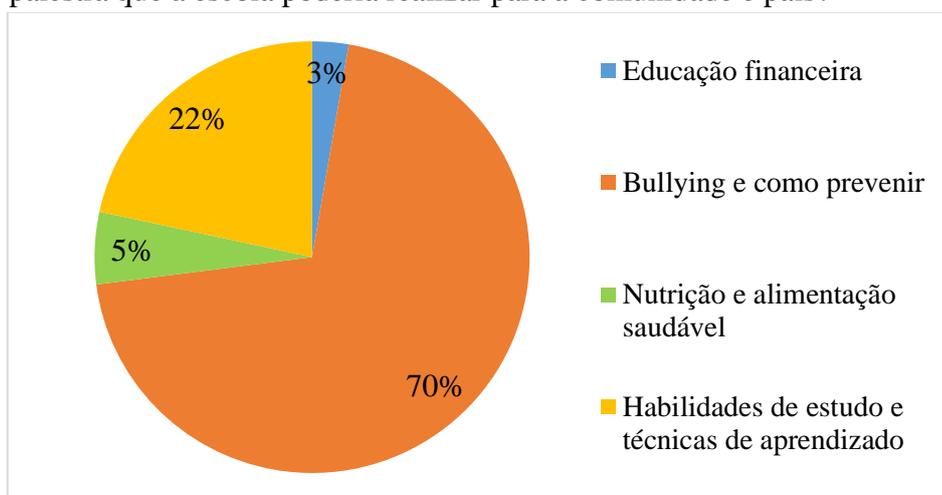
Reforçando esse pensamento, Maciel (2016), analisando o acolhimento e a participação dos pais na gestão democrática da escola na educação infantil, explica que, quando os pais não se sentem parte ativa da comunidade escolar, a compreensão dos princípios da gestão democrática pode ser prejudicada, exigindo certo esforço da escola para a criação de um ambiente acolhedor e inclusivo, onde os pais se sintam à vontade para fazer perguntas e buscar informações.

Com base nas respostas dos pais, verificou-se que a maioria dos pais concorda que a participação ativa em eventos escolares, auxílio nas tarefas de casa e envolvimento em grupos de decisão escolar melhoram a educação e que a participação e colaboração das famílias nas ações escolares faz uma grande diferença no aprendizado das crianças. Portanto, é possível confirmar a hipótese de que o fortalecimento e a construção de uma educação inclusiva e colaborativa são essenciais para a participação da comunidade na gestão escolar.

Palestras estratégicas, exposições de feiras culturais e apresentações para a comunidade podem ser importantes ferramentas para a gestão democrática e participativa na educação infantil. Essa foi a terceira hipótese na qual se embasou essa pesquisa e, para investigá-la, foram elaboradas cinco perguntas aplicadas aos pais dos alunos matriculados no CMEI Dona Benta.

Foram sugeridos temas de palestras que a escola poderia realizar para a comunidade e pais (Gráfico 57) e 70% dos pais manifestaram preferência por palestras relacionadas ao *bullying* na escola e como preveni-lo.

Gráfico 57. Você prefere qual das sugestões de tema abaixo para uma palestra que a escola poderia realizar para a comunidade e pais?



Fonte: Autora (2024).

O resultado supracitado reflete a crescente preocupação com o bem-estar emocional e social dos alunos, sendo que Pereira (2023), em seu material sobre o desenvolvimento de

práticas de prevenção e combate ao *bullying* no ambiente escolar, relata que o *bullying* é um problema sério nas escolas e pode afetar negativamente o desempenho acadêmico e a saúde mental dos estudantes. Martins e Faust (2018), descrevendo uma intervenção desenvolvida em uma escola para prevenção ao *bullying*, também mostram que intervenções educacionais sobre *bullying* são eficazes para reduzir o comportamento agressivo e melhorar o ambiente escolar. Cabe ressaltar que nem a gestora escolar nem os professores não mencionaram diretamente o *bullying* em suas respostas, o que pode indicar uma lacuna na comunicação entre a escola e os pais sobre esse tema crítico.

Uma parcela de 22% dos pais optaram por palestras sobre habilidades de estudo e técnicas de aprendizado, evidenciando que há interesse em melhorar o desempenho acadêmico de seus filhos e corroborando com a preocupação apontada pela gestora escolar relacionada ao desenvolvimento de habilidades. Ao elaborarem um guia de técnicas para a gestão do tempo de estudos, Marcilio *et al.* (2021) relatam que ensinar habilidades de estudo é fundamental para o sucesso acadêmico dos alunos, sendo que estratégias como organização, gerenciamento do tempo e técnicas de memorização podem ser abordadas nas palestras.

A escolha do tema sobre nutrição e alimentação saudável foi feita por 5% dos pais e apenas 3% escolheram a educação financeira como tema preferido.

O baixo percentual relacionado ao tema de nutrição e alimentação saudável é preocupante, considerando os desafios relacionados à obesidade e à saúde alimentar. Considerando que nem a gestora escolar nem os professores mencionaram diretamente esse tema em suas respostas, pode-se recomendar que palestras sobre esse tema são uma oportunidade para abordar hábitos alimentares saudáveis com os pais. De acordo com as diretrizes alimentares do Ministério da Saúde, disponibilizadas no Guia Alimentar para a População Brasileira (Brasil, 2008), a promoção da alimentação saudável nas escolas é essencial para prevenir doenças crônicas e promover a saúde dos alunos, podendo-se incluir estratégias como educação nutricional e parcerias com nutricionistas para o envolvimento dos pais nesse quesito na escola.

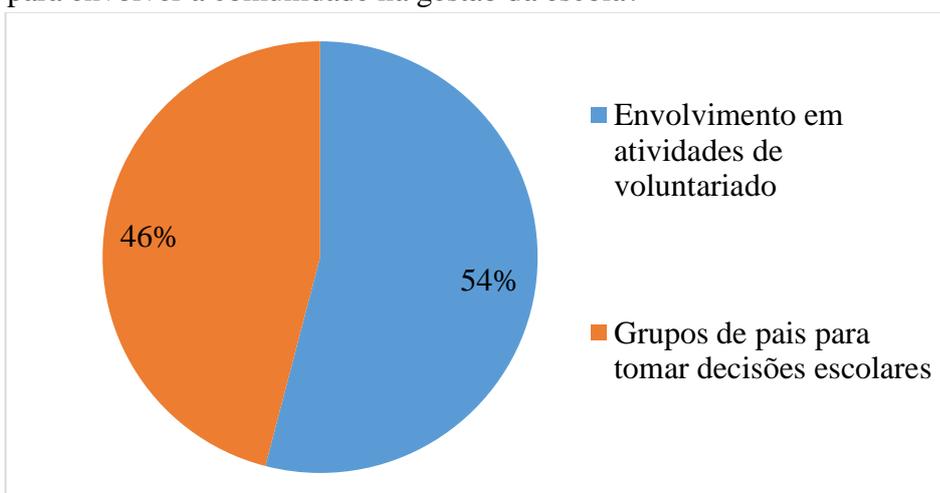
Apesar de minoritária, a preferência de alguns pais por palestras sobre educação financeira foi, de certa forma, surpreendente, até mesmo porque nem a gestora nem os professores destacaram a educação financeira em suas respostas. Araújo *et al.* (2018), refletindo sobre o cenário da educação financeira no Brasil, destacam a importância das habilidades financeiras na vida adulta, fazendo com que a educação financeira apresente considerável relevância para a autonomia dos indivíduos.

No Brasil, a educação financeira veio ganhando destaque desde a publicação do Decreto nº 7.397 de 2010, que estabeleceu a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF). Desde

então, diversas ações relacionadas ao tema foram promovidas de maneira integrada por órgãos públicos, entidades e a sociedade em geral. O Decreto nº 7.397 de 2010 foi revogado pelo Decreto nº 10.393 de 2020, que instituiu a Nova ENEF e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira – FBFEF, que visam conscientizar as pessoas sobre como lidar com suas finanças em todas as fases da vida, proporcionando independência e segurança financeira. A esse respeito, Carvalho (2016), investigando a relação entre economia e educação infantil para a formação futura do cidadão, destaca que conceitos como orçamento, poupança e investimento trabalhados desde cedo podem ter impacto positivo a longo prazo, sendo algo a se pensar pela gestão escolar, mesmo na educação infantil.

Sobre as preferências dos pais em relação às opções para envolver a comunidade na gestão da escola (Gráfico 58), 54% deles preferem o envolvimento em atividades de voluntariado e essa escolha reflete o reconhecimento da importância da participação ativa dos pais na escola. Lavezzo (2010), analisando como o voluntariado educativo pode promover a cidadania, a solidariedade, o respeito às diferenças e a aquisição de capital social em atividades socioeducativas, conceitua o voluntariado educativo como uma maneira eficaz de aproximar a comunidade da educação e fortalecer a parceria entre escola e famílias, não devendo ser visto apenas como uma ação pontual, mas como um compromisso contínuo. Conforme Polonia e Dessen (2005), quando os pais se envolvem em atividades voluntárias, eles contribuem para o ambiente escolar e demonstram seu comprometimento com o sucesso dos alunos.

Gráfico 58. Na sua opinião, qual das opções abaixo a escola poderia adotar para envolver a comunidade na gestão da escola?



Fonte: Autora (2024).

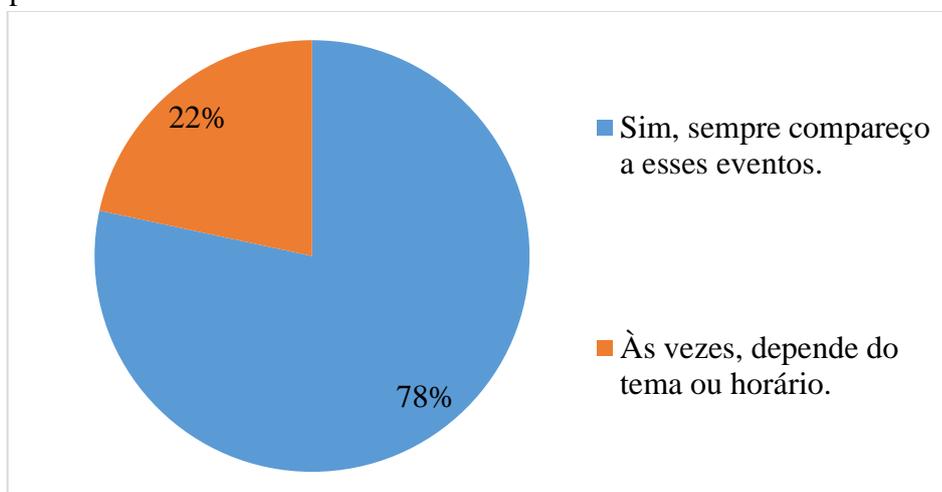
Já 46% dos pais preferem o envolvimento através de grupos de pais para tomar decisões escolares. A criação de grupos de pais permite que eles compartilhem suas perspectivas,

sugiram melhorias e colaborem na definição de políticas e práticas escolares, o que converge com a visão de Portela (2024) de que a gestão democrática e participativa valoriza a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Sobre as preferências dos pais em relação às exposições e feiras culturais na escola, os dados apresentados no Gráfico 59 mostram que 78% dos pais afirmam sempre comparecer a esses eventos, enquanto 22% dizem que a presença deles depende do tema ou horário.

Os pais que sempre comparecem podem estar motivados por diversos fatores, como o desejo de apoiar seus filhos, o interesse pelas atividades culturais ou a valorização da escola como um espaço de aprendizado e convivência, conforme elucidam Cladera, Braz e Araújo (2018) em seu estudo sobre a influência que os pais ou responsáveis exercem ao longo da vida escolar das crianças. Observa-se que a gestora escolar já havia mencionado a realização de exposições culturais, destacando que os pais gostam de ver os trabalhos dos filhos durante esses eventos, corroborando com a alta porcentagem de pais que afirmam sempre comparecer a essas atividades.

Gráfico 59. Na sua opinião, exposições e feiras culturais atraem os pais para a escola?



Fonte: Autora (2024).

Já os pais cuja presença é variável podem ter restrições de tempo, compromissos profissionais ou outras prioridades que afetam sua disponibilidade, conforme já discutido no Gráfico 40 (vide página 125), sendo que foi deixado claro por esses pais, no Gráfico 59, que o tema específico do evento pode ser um fator decisivo para sua participação.

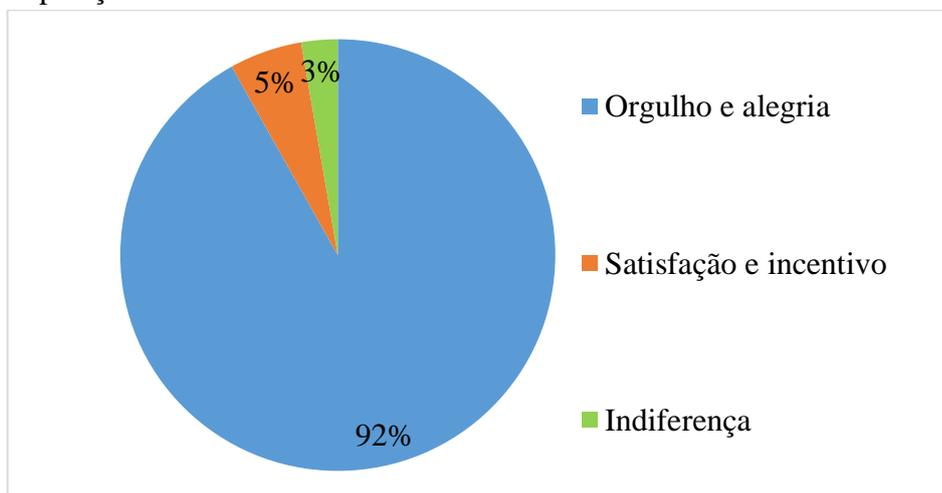
De acordo com Lima (2023), eventos relacionados a assuntos que afetam diretamente os alunos, como apresentações artísticas, projetos acadêmicos ou temas sociais relevantes, tendem a atrair mais participantes, pois abordam os interesses e necessidades tanto dos pais

quanto da gestão escolar. É oportuno reforçar que o horário dos eventos também desempenha um papel importante, de modo que realizar atividades fora do horário comercial ou em momentos que não coincidam com outras obrigações dos pais, assim como a oferta de opções virtuais ou gravadas, podem ampliar o alcance e facilitar a participação dos pais (Reis, 2008; Silva; Carvalho, 2017).

Considerando que os eventos escolares são uma oportunidade para mostrar o progresso dos alunos e envolver a comunidade, é importante que a gestão escolar e os professores incentivem a participação dos pais (Jungles, 2022). Para tanto, Mata e Pedro (2021), analisando aspectos considerados essenciais para a participação das famílias na vida escolar dos alunos, sugerem que divulgar os eventos com antecedência, explicar sua importância, destacar os benefícios para os alunos além de integrar os eventos ao currículo e incentivar os alunos a convidarem suas famílias são estratégias eficazes para incentivar essa participação.

Com relação aos sentimentos dos pais ao verem os trabalhos dos filhos nas exposições escolares, os dados apresentados no Gráfico 60 mostram que 92% dos pais relatam sentir orgulho e alegria enquanto 5% sentem satisfação e incentivo, e apenas 3% demonstram indiferença.

Gráfico 60. O que você sente quando vê o trabalho do seu filho na exposição escolar?



Fonte: Autora (2024).

Esses números revelam a importância desses eventos para os pais e sua conexão emocional com o progresso acadêmico dos filhos, concordando também com a opinião apresentada pela gestora escolar.

A gestora escolar mencionou que os pais gostam de ver os trabalhos dos filhos durante esses eventos e, apesar dela não ter especificado seu próprio sentimento, sua ênfase nas apresentações dos alunos sugere que ela também valoriza esses momentos.

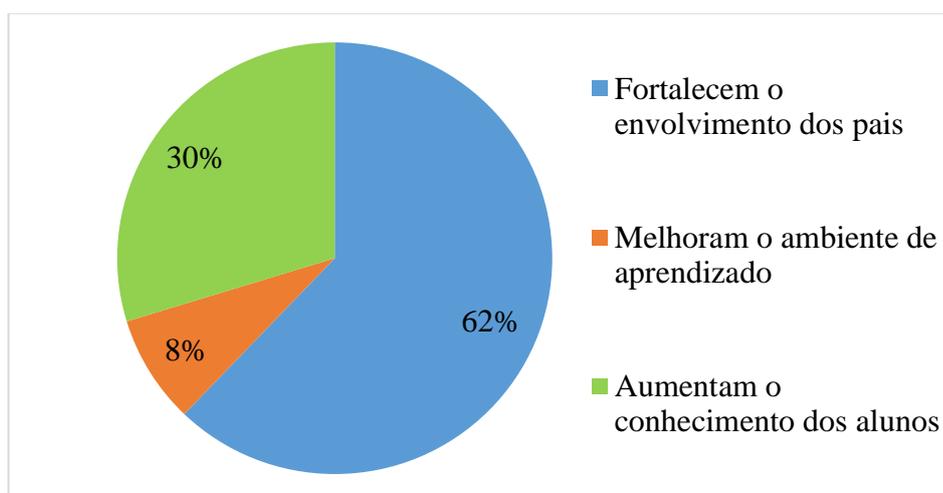
Mendes e Ramos (2020), em seu estudo sobre a influência das concepções parentais nas emoções e desenvolvimento emocional de crianças, relatam que o sentimento de orgulho e alegria está profundamente ligado à identidade parental, de modo que, quando os pais veem o esforço e a criatividade de seus filhos refletidos em exposições escolares, eles se sentem realizados e valorizados como parte do processo educacional. Chechia e Andrade (2005), investigando as percepções de pais sobre o desempenho escolar dos seus filhos, relatam que o orgulho dos pais é um fator motivador para o sucesso acadêmico dos alunos, pois, quando os pais se sentem orgulhosos, eles tendem a apoiar mais ativamente o desenvolvimento escolar de seus filhos.

Com relação aos sentimentos de satisfação e incentivo, Soares, Souza e Marinho (2004) afirmam que são sentimentos positivos e, embora menos intensos do que o orgulho e a alegria, conforme constatado nessa pesquisa, esses pais podem não experimentar uma conexão emocional tão profunda, mas ainda reconhecem o valor do trabalho de seus filhos.

Quanto à pequena porcentagem de pais que demonstram indiferença, pode-se atribuí-la a fatores como desinteresse ou desconexão com o ambiente escolar, já relatados tanto pelos professores quanto pelos pais nos Gráficos 31 e 40, respectivamente (vide páginas 114 e 125). Portanto, a escola deve considerar estratégias para envolver esses pais, como comunicação mais eficaz, oferecendo horários alternativos para visitas ou explorando temas que possam despertar seu interesse (Reis, 2008; Silva; Carvalho, 2017; Lima, 2023).

Sobre a opinião dos pais quanto aos benefícios gerados para a escola pelos eventos escolares (Gráfico 61), 62% dos pais acreditam que palestras e apresentações em feiras culturais fortalecem o envolvimento deles com a escola, evidenciando a importância de eventos culturais como oportunidades para aproximar a comunidade escolar e promover a participação ativa dos pais na vida escolar dos filhos, conforme destacado por Lima (2023).

Gráfico 61. Na sua opinião, palestras e apresentações em feiras culturais geram quais benefícios para a escola?



Fonte: Autora (2024).

Uma parcela de 30% dos pais acredita que as palestras e apresentações em feiras culturais aumentam o conhecimento dos alunos, tratando-se de uma percepção relevante, pois, conforme explica Lima (2023), esses eventos oferecem oportunidades de aprendizado fora da sala de aula, abordando temas variados e estimulando a curiosidade.

Uma parcela menor de 8% de pais reconhece que as palestras e apresentações podem melhorar o ambiente de aprendizado, o que novamente está alinhado com a visão de Lima (2023) de que eventos culturais enriquecem a experiência educacional, tornando-a mais dinâmica e estimulante.

Ariosi (2013), analisando a contribuição dos eventos culturais para efetivação de uma prática participativa da família no cotidiano da escola, explica que esses eventos proporcionam oportunidades para os pais se conectarem à escola, conhecerem o progresso dos filhos e se sentirem parte ativa da comunidade educacional, além de enriquecerem o ambiente escolar, tornando-o mais dinâmico e inspirador. Para Jungles (2022), os eventos escolares proporcionam experiências além da sala de aula, estimulam a criatividade e a curiosidade dos alunos, oferecendo oportunidades de aprendizado fora do currículo tradicional, nas quais os alunos pesquisam, organizam informações e compartilham conhecimentos com colegas e pais, ampliando seu repertório e estimulando a busca por conhecimento.

Com base nas informações fornecidas pelas respostas dos pais e na análise das suas preferências e percepções, é possível confirmar a hipótese de que palestras estratégicas com temas que despertem na comunidade a importância da família na escola, exposições e feiras culturais com o trabalho dos alunos e apresentações para a comunidade são de grande valia para uma gestão democrática e participativa.

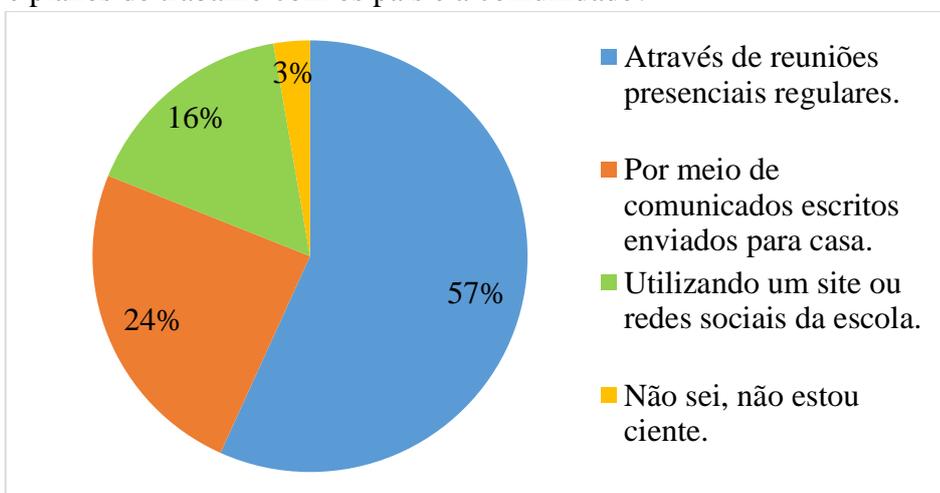
Espera-se que o diálogo possibilite a participação da comunidade numa instituição escolar, atribuindo a ela autonomia em determinadas situações, tais como a elaboração do PPP, a fim de documentar e normatizar ações relevantes para toda a comunidade escolar. Com relação a essa hipótese, que também norteou essa pesquisa, elaboraram-se seis perguntas direcionadas aos pais do CMEI Dona Benta, cujas respostas são analisadas a seguir.

Questionados sobre como a escola compartilha as informações sobre suas atividades e planos de trabalho com a comunidade escolar, 57% dos pais mencionaram ser através de reuniões presenciais regulares (Gráfico 62). De acordo com Jungles (2022), as reuniões presenciais são uma forma tradicional de comunicação entre a escola e os pais, permitindo que os mesmos envolvam diretamente nas discussões sobre o planejamento escolar, atividades, projetos e desafios.

O resultado supracitado está de acordo com a opinião da gestora, que mencionou a realização de reuniões participativas como parte da gestão democrática da escola, e dos professores, que apontaram as reuniões regulares como uma das formas de a escola envolver a comunidade na gestão escolar (Gráfico 11 – vide página 90).

Segundo Bessa (2006), em seu material didático sobre teorias de comunicação, os comunicados escritos são uma maneira eficaz de compartilhar informações com os pais, podendo ser feitos através de circulares, boletins, agendas escolares e outros documentos impressos ou digitais. Essa opção de compartilhamento de informação entre escola e famílias foi apontada por 24% dos pais, mostrando que essa prática pode ser uma forma eficiente de manter os pais informados sobre atividades escolares e decisões importantes.

Gráfico 62. Como a escola compartilha informações sobre suas atividades e planos de trabalho com os pais e a comunidade?



Fonte: Autora (2024).

Para 16% dos pais, a utilização de site ou redes sociais da escola é a maneira pela qual eles percebem o compartilhamento de informações da escola com a comunidade, sendo que Borba e Paula (2019), explorando o uso de tecnologias de informação e comunicação em uma instituição de ensino, ressaltam que a presença *online* da escola por meio de um site ou redes sociais é uma tendência crescente e que permite aos pais acessar informações de forma rápida e conveniente, apresentando-se como uma maneira eficaz de alcançar um público mais amplo.

Minoritariamente, 3% dos pais declararam não saberem ou não estarem cientes de como a escola compartilha informações, caracterizando uma possível falha na comunicação entre família e escola. Tanto a gestora quanto os professores (Gráficos 11 e 28 – vide páginas 90 e 111) mencionaram práticas de comunicação, mas é essencial garantir que todas as famílias estejam informadas pois, como destacam Marcondes e Sigolo (2012), é importante que exista uma comunicação aberta e transparente entre escola, família e comunidade.

Sobre as ações da escola para promover a melhoria contínua da participação da comunidade na escola (Gráfico 63), 67% dos pais mencionaram a organização de eventos e atividades escolares como a principal forma de incentivar a participação dos mesmos.

Gráfico 63. O que a escola faz para melhorar constantemente a forma como a comunidade participa e se envolve na escola?



Fonte: Autora (2024).

Segundo Jungles (2022), eventos como reuniões, festas, feiras, palestras e atividades culturais são oportunidades para a comunidade se envolver com a escola, promovendo o senso de pertencimento e incentivando a participação ativa dos pais na gestão escolar, conforme já havia sido citado pela gestora escolar em sua entrevista.

A realização de pesquisas regulares foi apontada por 3% dos pais, mostrando que a escola procura saber a opinião dos pais e da comunidade como forma de demonstrar um

compromisso com a escuta ativa e a melhoria contínua, porém, essas pesquisas não têm sido eficazes, pois não têm alcançado a maioria da comunidade escolar.

De acordo com Gomes e Guimarães (2021), em seu artigo que aborda o tema amostragem estatística numa pesquisa educacional, para que essas pesquisas sejam eficazes, é fundamental garantir uma amostragem representativa, visto que, se apenas um pequeno grupo de pais participa, os resultados podem não refletir as opiniões e necessidades de toda a comunidade. Logo, a escola deve considerar estratégias para aumentar a participação, como oferecer opções *online*, realizar pesquisas em diferentes horários e envolver líderes comunitários, conforme sugerem Reis (2008), Silva e Carvalho (2017) e Lima (2023). A baixa eficácia das pesquisas pode também estar relacionada à falta de divulgação adequada, sendo que Marcondes e Sigolo (2012) relatam que a escola deve comunicar claramente a importância das pesquisas, explicando como os resultados serão usados para melhorar a escola, usando diferentes canais de comunicação, como redes sociais, comunicados escritos e reuniões presenciais, para informar os pais sobre as pesquisas. Vieira e Barreto (2019), em sua obra sobre as boas práticas de governança, gestão de riscos e integridade, reforçam que, após cada pesquisa, é importante que a escola compartilhe os resultados com a comunidade e explique quais medidas serão tomadas para abordar as questões levantadas, sempre de forma transparente e ética.

Outros 3% dos pais mencionaram a oferta de treinamentos e *workshops* como estratégias adotadas pela escola para melhorar a forma como a comunidade participa e se envolve na escola. Conforme Jungles (2022), os treinamentos e *workshops* são oportunidades para capacitar os pais e a comunidade, podendo-se abordar os temas elencados pelos pais no Gráfico 57 (vide página 143) bem como educação parental, habilidades de comunicação, envolvimento na vida escolar e apoio ao desenvolvimento dos filhos. Tezani (2009) também relata que a oferta de treinamentos e *workshops* é uma estratégia que fortalece a relação entre a escola e a comunidade, propiciando aos pais conhecimentos práticos, habilidades e vínculos que promovem a participação ativa e a educação inclusiva.

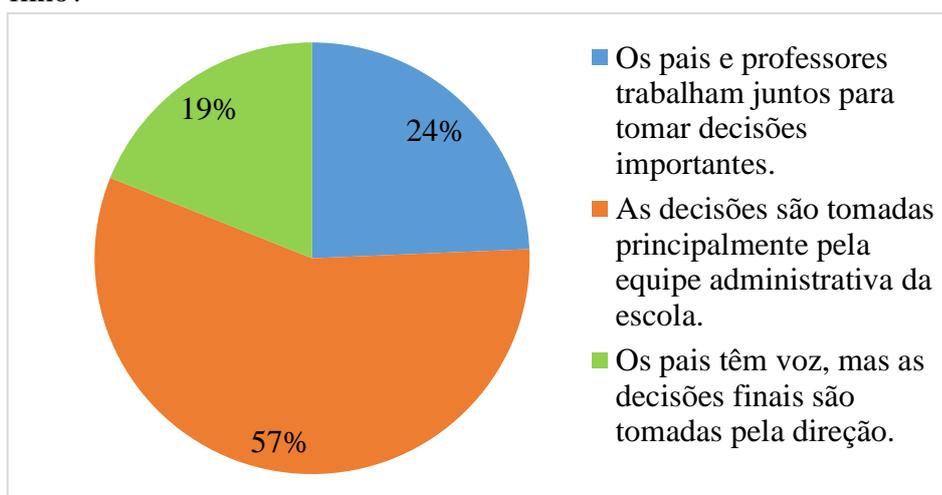
Uma parcela de 27% dos pais, no entanto, alegam não terem conhecimento sobre as estratégias da escola para envolver a comunidade, o que é preocupante, de certa forma, pois indica uma lacuna na comunicação. Conforme já foi apresentado anteriormente, tanto a gestora quanto os professores mencionaram práticas de comunicação em suas respostas, mas a constatação de que 27% dos pais não têm conhecimento dessas estratégias mostra que a escola precisa adotar medidas proativas para garantir que todas as famílias estejam informadas e engajadas nas iniciativas escolares, promovendo, conforme Aragão (2014), uma parceria eficaz e colaborativa.

Sobre a percepção dos pais a respeito das tomadas de decisão na escola, o Gráfico 64 mostra que 57% dos pais afirmam as decisões são tomadas principalmente pela equipe administrativa da escola, o que faz com que a gestão democrática implantada no CMEI Dona Benta torne-se questionável, num primeiro momento, caracterizando-se como um ponto de reflexão importante.

A gestão democrática na educação envolve a participação ativa de todos os atores da comunidade escolar, incluindo pais, professores, alunos e funcionários, sendo que a ideia central desse modelo de gestão é que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, considerando diferentes perspectivas e necessidades (Melo, 2019).

Já a equipe administrativa, que inclui diretores, coordenadores e outros profissionais responsáveis por questões operacionais e estratégicas, desempenha um papel central na gestão escolar, incluindo decisões sobre orçamento, políticas e infraestrutura (Lück, 2009).

Gráfico 64. Como você acha que as decisões são tomadas na escola do seu filho?



Fonte: Autora (2024).

No entanto, a concentração excessiva de poder nas mãos da equipe administrativa pode minar os princípios democráticos, que presumem, segundo Ariosi (2010), em seu trabalho sobre a organização e a gestão democrática na escola pública de educação infantil, que os pais têm o direito de serem ouvidos e de participar das decisões que afetam seus filhos, garantindo que eles tenham voz ativa em questões pedagógicas, orçamentárias e de infraestrutura.

A gestão eficaz requer, portanto, um equilíbrio entre a expertise da equipe administrativa e a participação da comunidade, cujas decisões devem ser baseadas em evidências e também considerar o impacto nas famílias e alunos (Lück, 2009). Logo, a gestão democrática não deve ser apenas um conceito, mas uma prática real na qual a escola deve

promover espaços para discussões, envolver os pais em comitês e grupos de trabalho e garantir que suas vozes sejam ouvidas, deixando isso claro aos pais para que eles repensem essa consideração de que apenas a equipe administrativa toma decisões na escola.

Uma parcela de 19% dos pais reconhecem que têm voz, mas que as decisões finais são tomadas pela direção, refletindo um modelo hierárquico onde os pais têm influência, mas a direção tem a palavra final. Isso contradiz informações relatadas pela gestora escolar em sua entrevista, mostrando que a percepção dos pais difere da opinião da gestora, uma vez que 57% dos pais também disseram que a tomada de decisão é feita predominantemente pela equipe administrativa, conforme discutido anteriormente. Cabe ressaltar que tanto a gestora quanto os professores (Gráfico 13 – vide página 92) mencionaram a importância da participação dos pais. No entanto, é relevante discutir como a voz dos pais é considerada nas decisões finais, até mesmo porque, no Gráfico 29 (vide página 111), a maioria dos professores relatam que as ações pedagógicas na escola são tomadas coletivamente.

Carvalho (2012), analisando o movimento de substituição do modelo de administração centralizada por novas práticas organizacionais descentralizadas, consideradas mais democráticas, descreve que o modelo hierárquico de gestão é comum em muitas instituições, incluindo escolas, baseando-se na autoridade e na tomada de decisões centralizada, o que difere do modelo democrático pelo fato de este último buscar equilibrar essa hierarquia, permitindo que diferentes atores participem das decisões (Pacheco, 2007). É positivo que os pais reconheçam que têm voz na escola, no entanto, é importante avaliar como essa voz é efetivamente considerada nas decisões, uma vez que Tabile e Jacometo (2017) declaram que apenas ter voz não é suficiente, ou seja, os pais devem ser envolvidos desde o início, não apenas no momento de aprovação final, e sua participação deve ser significativa, com oportunidades reais de influenciar as políticas e práticas escolares.

Contrapondo os percentuais anteriores, 24% dos pais afirmaram que os pais e professores trabalham juntos para a tomada de decisões, concordando com a gestora, que mencionou a importância das tomadas de decisões coletivas e das assembleias, e com os professores, que também destacaram a relevância das decisões coletivas. Essa percepção de que os pais e professores trabalham juntos para a tomada de decisões é um sinal positivo de colaboração e engajamento na escola e reflete a gestão democrática, onde diferentes partes interessadas contribuem para o processo decisório (Pacheco, 2007).

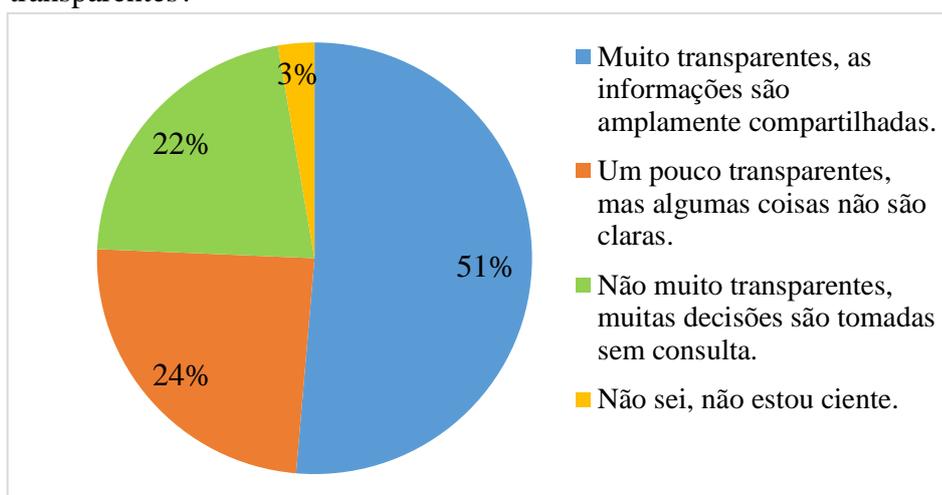
Conforme Santos e Rossi (2020), quando pais e professores se unem, há uma troca de conhecimentos, experiências e perspectivas, resultando em políticas mais abrangentes e práticas pedagógicas mais eficazes. No entanto, os dados do Gráfico 64 (vide página 153) mostram que a escola precisa garantir que essa colaboração seja contínua e que as vozes de todos sejam

ouvidas, criando uma comunidade escolar verdadeiramente participativa e comprometida com o sucesso dos alunos, conforme recomenda Melo (2019).

Os percentuais do Gráfico 64 (vide página 153) refletem diferentes perspectivas sobre o processo decisório na escola: enquanto alguns pais acreditam que as decisões são tomadas em colaboração com os professores, a maioria acredita que as decisões são centralizadas na equipe administrativa da escola, com a minoria reconhecendo que têm voz, mas que as decisões finais são tomadas pela direção. Reforça-se, então, que é importante considerar como essas percepções afetam a participação e a transparência na gestão escolar, buscando o equilíbrio entre expertise e envolvimento para que a escola seja verdadeiramente democrática e eficaz.

Sobre a transparência da escola em relação às ações e decisões tomadas (Gráfico 65), novamente os resultados são preocupantes quanto à gestão democrática praticada no CMEI Dona Benta.

Gráfico 65. Na sua opinião, as ações e decisões da gestão da escola são transparentes?



Fonte: Autora (2024).

Observa-se que 51% dos pais consideram as ações e decisões da gestão muito transparentes, o que é positivo e corrobora com Ziller *et al.* (2021), que elucida que a transparência é fundamental para a colaboração entre escola e famílias.

No entanto, 24% dos pais consideram as ações pouco transparentes e algumas não muito claras, 22% consideram as ações não muito transparentes, com muitas decisões tomadas pela gestão sem consulta à comunidade e 3% ainda alegaram não terem conhecimento suficiente para avaliar a transparência da gestão. Esses resultados não deveriam ocorrer numa instituição de ensino que pratica uma gestão democrática e participativa, até mesmo porque, tanto a

gestora, em suas respostas, quanto os professores, no Gráfico 28 (vide página 111), mencionaram a importância da participação dos pais e da transparência na gestão escolar.

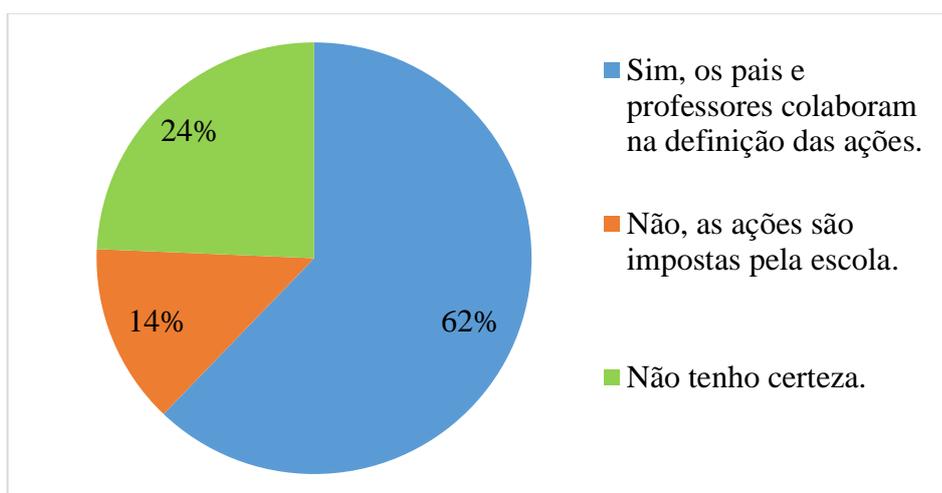
A análise dos dados do Gráfico 65 revela uma situação complexa e relevante para a gestão escolar uma vez que um grupo de pais expressa preocupação com a falta de clareza nas ações da gestão, expressam que as decisões são tomadas sem envolvê-los ou reconhecem sua própria falta de informação. De acordo com Castro e Regattieri (2009), a transparência é fundamental para a confiança e o engajamento da comunidade escolar, requerendo que os processos sejam claros para que os pais não se sintam excluídos e desconfiados. Portanto, conforme Dessen e Polonia (2007), a escola deve garantir que todas as famílias estejam informadas sobre processos, políticas e decisões, visto que a falta de conhecimento pode afetar a participação.

Segundo Lück (2009), a gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os atores, devendo-se evitar que as decisões sejam centralizadas no intuito de a comunidade ter a oportunidade de contribuir com as mesmas. Assim sendo, nota-se que os resultados evidenciam um desafio importante a ser superado pela escola para que a gestão democrática seja efetiva, sugerindo-se que a escola promova espaços para discussões, reuniões abertas e divulgação de informações para fortalecer a transparência.

Os resultados do Gráfico 65 (vide página 155) devem ser vistos pela escola como uma oportunidade de reflexão e aprimoramento, sendo importante que a escola invista em melhorias na comunicação e divulgação das decisões, identifique quais aspectos específicos não estão claros para os pais, investigue quais decisões estão sendo tomadas sem consulta e garanta que todas as famílias sejam informadas. Para que isso seja possível, Picanço (2012), em seu estudo sobre a compreensão da relação família-escola e quais as implicações esta parceria traz para o processo de ensino-aprendizagem, recomenda que a escola realize pesquisas, ouça os pais e implemente as mudanças necessárias com base no *feedback* recebido dos pais.

Questionados sobre se acreditavam que as ações pedagógicas na escola eram realizadas de maneira democrática (Gráfico 66), 62% dos pais afirmaram que sim, que tanto pais quanto professores colaboram na definição das ações.

Gráfico 66. Você acredita que as ações pedagógicas na escola do seu filho são trabalhadas de forma democrática?



Fonte: Autora (2024).

O resultado supracitado é positivo, pois indica que a maioria dos pais percebe a colaboração entre pais e professores na definição das ações pedagógicas, o que concorda com os dados do Gráfico 29 (vide página 111), no qual os professores também destacaram a relevância das decisões coletivas.

Um grupo de 14% dos pais relatam que as ações são impostas pela escola, o que expressa sua preocupação com a falta de participação na tomada de decisões. Esse resultado contrasta com a percepção da gestora e dos professores que mencionaram a importância da participação dos pais (Gráfico 13 – vide página 92), sendo relevante investigar quais ações são percebidas como impostas a fim de tornar a gestão escolar realmente democrática na visão de todos os envolvidos.

Uma parcela de 24% dos pais sua própria incerteza sobre o modelo de gestão praticado no CMEI Dona Benta, mostrando que a escola deve comunicar claramente suas práticas pedagógicas e envolver os pais em discussões.

Os resultados do Gráfico 66 (vide página 156) reforçam aqueles apresentados nos Gráficos 64 e 65 (vide páginas 153 e 155) e enfatizam a complexidade em se envolver os pais no processo de gestão escolar, sendo esse um desafio apontado pela gestora escolar em sua entrevista.

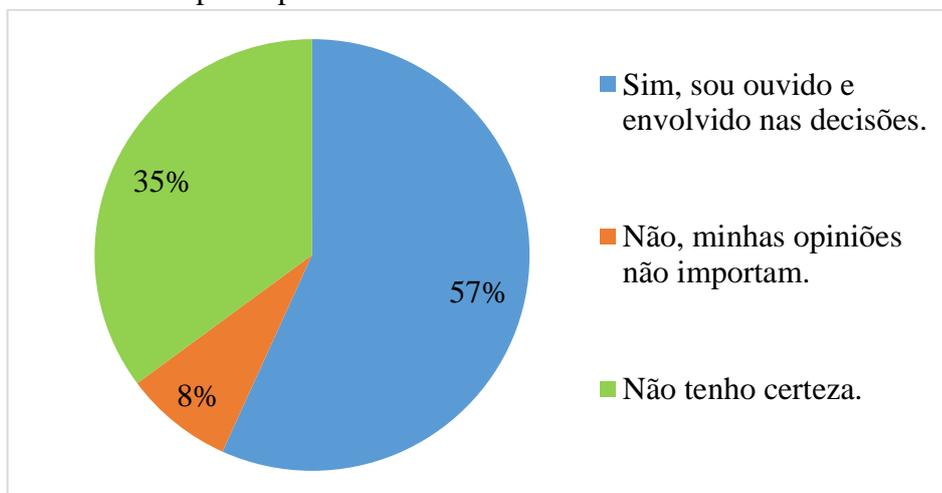
De acordo com Lück (2009), a gestão democrática busca envolver todos os atores na tomada de decisões e conta com a colaboração de pais e professores na troca de conhecimentos e perspectivas. Ziller *et al.* (2021) ressaltam que a participação ativa dos pais na definição das ações pedagógicas promove a transparência e a inclusão, além de fortalecer o compromisso com o sucesso dos alunos. Dentro dessas premissas, quando as ações são percebidas como impostas, a comunidade pode se sentir excluída e desvalorizada do processo de gestão,

reforçando a recomendação já apresentada de que a escola deve criar espaços para o diálogo aberto, ouvindo as vozes dos pais e considerando suas perspectivas.

A percepção dos pais sobre a gestão democrática e participativa na escola é um indicador da qualidade da educação e do envolvimento da comunidade escolar, sendo que 57% dos pais acreditam que a gestão praticada no CMEI Dona Benta é democrática e participativa, conforme pode ser visualizado no Gráfico 67. Esse percentual é positivo, pois indica que a maioria dos pais sente que suas vozes são ouvidas e que eles estão envolvidos nas decisões da escola, verificando-se uma convergência entre a percepção de parte dos pais com a percepção da gestora e professores, que também destacaram a importância da participação dos pais na gestão escolar.

Todavia, 8% dos pais afirmam que suas opiniões não importam para a equipe administrativa da escola e 35% ainda relatam incerteza quanto ao modelo de gestão praticado na escola analisada.

Gráfico 67. Para você, na escola onde seu filho estuda, a gestão é democrática e participativa?



Fonte: Autora (2024).

Esse resultado é preocupante, pois mostra que uma parcela expressiva dos pais não colabora com a tomada de decisões na escola, divergindo dos princípios da gestão democrática e participativa apresentados por Lück (2009). A esse respeito, Melo (2019) destaca que a participação ativa dos pais é essencial para uma gestão eficaz e, uma vez que suas opiniões são ignoradas, a escola perde a oportunidade de tomar decisões mais bem fundamentadas e compatíveis com as reais necessidades dos alunos. Mais uma vez, verifica-se a necessidade de melhorias por parte da escola para envolver os pais na gestão escolar e fazê-los compreender como ocorre uma gestão democrática e participativa.

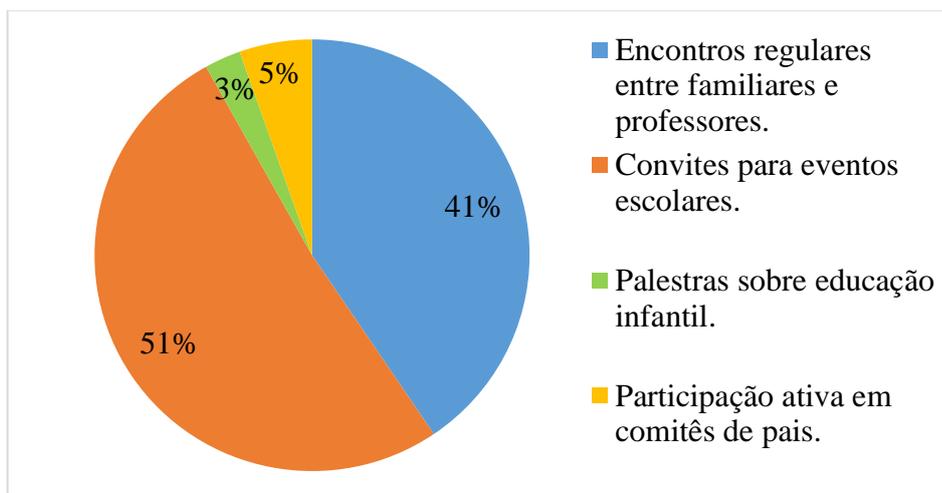
Com base nas informações fornecidas pelos pais dos alunos da escola, verifica-se que a maioria dos pais relata que a escola compartilha informações por meio de reuniões presenciais regulares, realiza pesquisas regulares para saber a opinião dos pais e da comunidade, trabalha junto com a comunidade para tomar decisões importantes, é transparente ao compartilhar as informações e pratica uma gestão democrática e participativa, pois se sentem ouvidos e envolvidos nas decisões. Todavia, há uma parcela expressiva de pais que acreditam no contrário a isso, ou nem souberam opinar sobre isso, tornando questionável a gestão democrática pela escola e evidenciando que melhorias precisam ser feitas quanto ao envolvimento dos pais e sua compreensão sobre o modelo de gestão adotado pela escola.

Por conseguinte, com base nessas respostas, há evidências consistentes de que o diálogo é uma estratégia fundamental para a participação da comunidade e para uma gestão democrática e participativa na escola, no entanto, há evidências contrárias e que remetem a áreas de melhoria, levando a confirmar parcialmente a hipótese de que o diálogo possibilita a participação da comunidade e é fundamental em uma instituição escolar, atribuindo autonomia em situações como a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) para documentar e normatizar ações relevantes para toda a comunidade escolar.

A última hipótese que subsidiou essa pesquisa considera que é necessário criar laços com as famílias e reconhecer seu papel no processo educacional para que a escola desempenhe bem seu papel é necessário, já que as famílias são os primeiros educadores e influentes na aprendizagem dos filhos durante os anos escolares. A fim de verificar essa hipótese, foram elaboradas duas perguntas direcionadas aos pais dos alunos do CMEI Dona Benta, cujas respostas estão apresentadas a seguir.

A participação ativa dos pais na vida escolar dos filhos é fundamental para o desenvolvimento educacional e emocional das crianças (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023). A esse respeito, os dados do Gráfico 68 revelam que 51% dos pais sentem-se incluídos na vida escolar dos filhos quando recebem convites para eventos escolares.

Gráfico 68. Quais ações da escola fazem você se sentir incluído na vida escolar do seu filho?



Fonte: Autora (2024).

Para Jungles (2022), eventos escolares, como festas, apresentações e feiras, proporcionam oportunidades para os pais se envolverem na vida escolar de seus filhos, promovendo não apenas a integração, mas permitindo também que os pais conheçam outros membros da comunidade escolar, corroborando com a percepção dos professores apresentada no Gráfico 22 (vide página 104). Adicionalmente, Ribeiro, Oliveira e Alves (2023) apontam que a participação dos pais em eventos escolares está associada a melhores resultados acadêmicos e maior satisfação com a escola.

Observa-se que 41% dos pais sentem-se incluídos na vida escolar dos filhos quando participam dos encontros regulares entre familiares e professores, convergindo com a visão de Jungles (2022) que considera esses encontros uma oportunidade para estabelecer uma comunicação direta entre a escola e os pais. Segundo Polonia e Dessen (2005), através de reuniões periódicas, os pais podem obter informações sobre o progresso acadêmico, comportamento e necessidades individuais de seus filhos, além desses momentos permitirem que os professores compartilhem estratégias pedagógicas e discutam desafios específicos.

A gestora também destacou a importância da aproximação das famílias com a escola, reconhecendo que a presença das famílias é um desafio significativo. Já os professores mencionaram a realização de reuniões regulares como uma estratégia para incentivar a participação dos pais nas decisões escolares (Gráfico 11 – vide página 90).

Uma parcela de 5% dos pais sentem-se incluídos na vida escolar dos filhos ao participarem de comitês de pais e outros 3% dizem que isso ocorre quando participam de palestras sobre educação infantil. Essas baixas porcentagens sugerem que essas estratégias podem não ser tão eficazes quanto as outras, talvez devido à falta de interesse ou à necessidade de abordagens mais personalizadas.

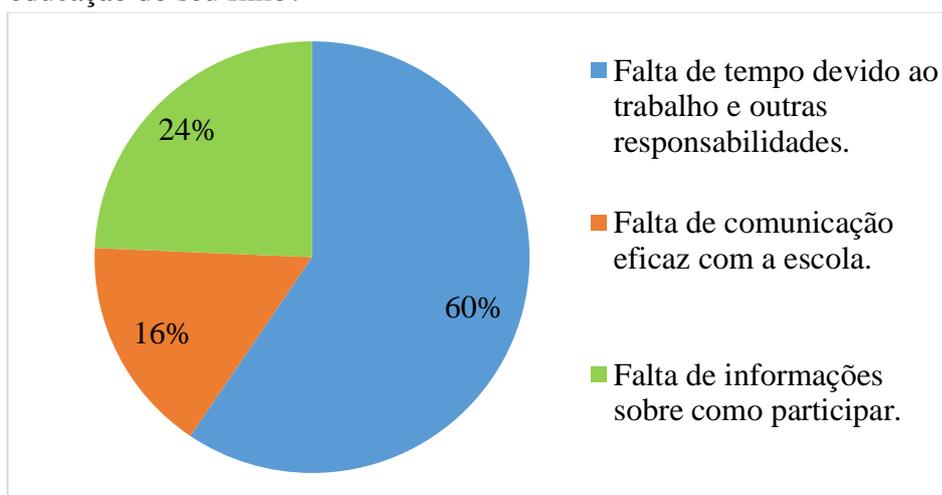
De acordo com Abed (2014), as palestras oferecem oportunidades de aprendizado para os pais, abordando temas relevantes, como desenvolvimento infantil, estratégias de ensino e habilidades socioemocionais, capacitando-os para apoiar seus filhos de maneira mais eficaz. Já os comitês de pais, conforme Vieira e Barreto (2019), oferecem um espaço para os responsáveis contribuírem ativamente nas decisões escolares, o que pode envolver desde a elaboração de políticas até a organização de eventos.

Cia, Pamplin e Williams (2008) indicam que programas de educação parental, incluindo palestras, têm impacto positivo na participação dos pais e no desempenho acadêmico dos filhos, assim como Jungles (2022) mostra que a participação dos pais em comitês escolares está associada a uma maior sensação de pertencimento à comunidade escolar e a uma maior compreensão das políticas e práticas educacionais.

A combinação das ações apresentadas no Gráfico 68 (vide página 159) pode criar um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo, beneficiando tanto os alunos quanto suas famílias, sendo importante que a escola continue a promover essas estratégias e a adaptá-las às necessidades específicas da comunidade escolar.

No Gráfico 69, é possível visualizar que 60% dos pais revelam que a principal dificuldade enfrentada por eles ao tentar se envolver mais na educação dos filhos é a falta de tempo devido ao trabalho e outras responsabilidades, o que já havia sido constatado ao se analisar os Gráficos 34 e 40 (vide páginas 118 e 125).

Gráfico 69. Qual é a sua maior dificuldade ao tentar participar mais da educação do seu filho?



Fonte: Autora (2024).

A falta de tempo é uma realidade para muitos pais, especialmente numa sociedade cada vez mais acelerada na qual o equilíbrio entre trabalho, responsabilidades domésticas e

participação ativa na vida escolar dos filhos pode ser desafiador (Ribeiro; Oliveira; Alves, 2023). Para Mata e Pedro (2021), a falta de tempo é uma das principais barreiras para o envolvimento parental e as escolas precisam considerar estratégias flexíveis para acomodar horários ocupados.

Uma parcela de 24% dos pais indica que a falta de informações sobre como participar da gestão escolar é o principal desafio, mostrando que muitos pais podem se sentir perdidos sobre como se envolver ativamente na vida escolar de seus filhos, evidenciando que a falta de orientação específica pode ser um obstáculo significativo. Picanço (2012) recomenda estratégias como *workshops*, guias informativos e sessões de orientação como maneiras de ajudar os pais a entenderem como participar efetivamente da vida escolar dos filhos.

Para 16% dos pais, o principal empecilho para a maior participação da vida escolar dos filhos é a falta de comunicação eficaz com a escola, e esse alerta já havia sido feito anteriormente durante a análise dos dados dos Gráficos 64 a 67 (vide páginas 153 a 158). Conforme Polonia e Dessen (2005), a comunicação entre escola e família interfere diretamente no sucesso educacional dos alunos, sendo necessária a prática de uma comunicação clara e transparente para que os pais possam se sentir informados e incluídos no processo escolar, gerando o envolvimento e a satisfação dos pais.

Reforça-se a constatação de que a escola deve considerar essas dificuldades e implementar estratégias para superá-las a partir da oferta de opções flexíveis de envolvimento, melhorias na comunicação e disponibilização de informações claras aos pais.

Com base nas informações fornecidas pelos pais, a hipótese de que a escola deve criar laços com as famílias para engajá-las no processo educacional dos filhos é parcialmente confirmada. As estratégias de encontros regulares e convites para eventos escolares estão alinhadas com o reconhecimento do papel das famílias na educação, entretanto, as dificuldades relatadas pelos pais indicam que ainda há desafios a serem superados para uma participação mais efetiva.

Por fim, fica evidente que a gestão democrática no CMEI Dona Benta é valorizada e percebida, em sua maioria, como uma estratégia eficaz para envolver a comunidade, sendo que os dados indicam que o diálogo, a transparência e a participação ativa são elementos essenciais para uma gestão inclusiva e colaborativa. No entanto, também foram identificados desafios, como a falta de tempo e a necessidade de maior conscientização sobre a importância desse modelo de gestão, mostrando a importância de se continuar a promover o envolvimento dos pais e a aprimorar as práticas de comunicação para fortalecer ainda mais a gestão democrática na escola.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A cartilha intitulada “Ferramentas de Implementação da Gestão Democrática na Educação Infantil” corresponde ao Produto Técnico Tecnológico elaborado com o objetivo de 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.

Para avaliar a eficácia do Produto Técnico Tecnológico supracitado, no dia 22 de agosto de 2024 foi feita uma pesquisa de opinião junto à gestora, professores, pais e familiares dos alunos matriculados na escola investigada na pesquisa de mestrado, o Centro Municipal de Educação Infantil – CMEI Dona Benta, localizado no município de São Bento Abade – MG. Para tanto, um questionário foi aplicado aos membros da comunidade escolar analisada (vide Apêndice 04) e a Tabela 1 a seguir apresenta os resultados obtidos.

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, assim como exemplos reais de escolas que já trilharam esse caminho com sucesso, esperando-se que, ao se seguir as orientações da cartilha, a escola se torne:

- Mais acolhedora, onde todos se sintam ouvidos; e
- Mais democrática, onde a tomada de decisão seja compartilhada e reflita as necessidades da comunidade.

Dessa forma, é possível proporcionar à comunidade escolar maior engajamento e satisfação, gerando alunos mais felizes e preparados para o mundo.

Antes da aplicação do questionário, a cartilha foi apresentada à comunidade escolar e seu conteúdo foi explicado em detalhes, deixando os presentes à vontade para quaisquer questionamentos ou dúvidas acerca do mesmo. As Figuras 3 a 6 ilustram essa ação.

Uma vez apresentada a cartilha, os questionários foram aplicados (Figuras 7 a 9) e as respostas obtidas (Tabela 1) representaram o *feedback* da gestora, professores, funcionários, pais e responsáveis, demonstrando uma recepção positiva em relação ao material desenvolvido e sua aplicação prática.

Figura 3. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 1.



Fonte: A autora (2024).

Figura 4. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 2.



Fonte: A autora (2024).

Figura 5. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 3.



Fonte: A autora (2024).

Figura 6. Apresentação da cartilha para a comunidade escolar – foto 4.



Fonte: A autora (2024).

Figura 7. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 1.



Fonte: A autora (2024).

Figura 8. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 2.



Fonte: A autora (2024).

Figura 9. Aplicação do questionário para a comunidade escolar – foto 3.



Fonte: A autora (2024).

Tabela 1 – Resultados da pesquisa de opinião realizada no CMEI Dona Benta.

Pergunta	Opções	Quantidade de respondentes
1 - O que você mais gostou no produto desenvolvido a partir da pesquisa realizada na CMEI?	a) a riqueza do material	3
	b) o resultado do envolvimento da gestora, professores, pais e responsáveis.	17
	c) A clareza do material	1
	d) Nada me chamou atenção.	-
2 - O que mais te chamou atenção na cartilha?	a) O tema o que é uma gestão democrática	2
	b) Saber sobre os princípios da gestão democrática	1
	c) Saber o papel de cada um dos atores da gestão democrática	13
	d) Saber que alguém está preocupado com a educação infantil.	5
		Continua...

Tabela 1 – Continuação.

Pergunta	Opções	Quantidade de respondentes
3 - Quais aspectos do produto você achou mais inovadores?	a) A linguagem acessível a todos	2
	b) O retorno que o material trará para nossa escola	15
	c) O envolvimento da comunidade escolar	4
	d) Este produto não trouxe inovação nenhuma.	-
4 - Você acredita que o produto atende às necessidades do público-alvo da educação infantil?	a) Não	-
	b) Atende muito	4
	c) Vai atender todos gestora, professores, alunos, pais e responsáveis.	17
	d) Não tenho opinião clara.	-
5 - Você recomendaria este produto a outras escolas?	a) Sim	21
	b) Não	-
6 - As ferramentas da cartilha estão claras?	a) Sim	21
	b) Não	-
7 - Você mudaria o título da cartilha?	a) Sim	1
	b) Não	20

Fonte: A autora (2024).

O que mais chamou a atenção na cartilha, conforme destacado nas respostas, foi o resultado do engajamento da gestora, pais e responsáveis, sendo este o aspecto mais marcante tanto nas respostas apresentadas quanto durante a conversa que ocorreu para a apresentação e explicação do conteúdo da cartilha.

A maioria dos participantes da pesquisa de opinião respondeu que compreender o papel dos atores na gestão democrática foi o ponto principal abordado pela cartilha, mostrando a importância de a escola estar centrada na ideia de aproximar a instituição das famílias e da sociedade a fim de promover um ensino de mais qualidade e focado na formação de cidadãos protagonistas e conscientes da sua participação social.

Quando questionados sobre quais aspectos do produto eram mais inovadores, os participantes acharam importante o retorno que o material traz para o CMEI Dona Benta, incentivando um maior envolvimento da gestora com professores, pais, responsáveis e alunos.

Na opinião da maioria dos participantes, o conteúdo da cartilha tem o potencial de promover inovação na instituição escolar, atendendo aos interesses de todos os envolvidos (gestores professores, alunos, pais e responsáveis).

Quando questionados sobre a recomendação da cartilha para outras instituições, a maioria respondeu positivamente e relatou que a cartilha está bem estruturada, podendo servir como um guia prático para gestores, professores, pais e comunidade. Os participantes ainda destacaram a importância da participação coletiva nas decisões escolares.

A esse respeito, cabe ressaltar que a cartilha recomenda a promoção da transparência e diálogo na escola, fornecendo orientações claras para a implementação de práticas participativas e inclusivas. Portanto, com base no seu conteúdo, acredita-se que a cartilha ajuda a criar um ambiente escolar mais justo, colaborativo e voltado para a formação cidadã desde a infância.

A cartilha foi elaborada para ser facilmente compreendida por todos os participantes da comunidade escolar, com linguagem direta e exemplos claros, de modo a simplificar os caminhos e facilitar a implementação das práticas escolares democráticas e participativas. Dessa maneira, o Produto Técnico Tecnológico desenvolvido assegura que gestores, professores, pais e responsáveis possam entender e aplicar os conhecimentos de forma eficaz, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo e participativo na instituição escolar.

Quando foi solicitada a opinião dos participantes sobre o título da cartilha, não ocorreu nenhuma sugestão para alteração do título, pois a maioria dos participantes considerou o título atual claro e adequado, observando-se o consenso quanto ao fato de o título refletir de maneira eficaz o conteúdo da cartilha.

Por fim, solicitou-se que os participantes elencassem pontos positivos e negativos da cartilha. Como pontos positivos, foram mencionados os benefícios oriundos do uso da cartilha, como a clareza na comunicação de processos e a uniformidade nas práticas, facilitando a participação de todos na comunidade escolar. Como pontos negativos, os participantes apontaram o risco de a cartilha se tornar desatualizada ou não atender a todas as demandas de acordo com as diferentes necessidades das escolas.

A pesquisa de opinião permitiu concluir que o Produto Técnico Tecnológico desenvolvido apresentou boa aceitabilidade pela comunidade escolar do CMEI Dona Benta, devendo-se ressaltar que a eficácia da cartilha também depende do nível de envolvimento dos usuários, o que pode afetar seu impacto real.

7 CONCLUSÕES

As conclusões deste estudo permitem avaliar o alcance do objetivo proposto e refletir sobre as contribuições obtidas. Portanto, apresentam-se as principais conclusões obtidas a partir da pesquisa realizada sobre a gestão democrática e participativa no CMEI Dona Benta.

O objetivo da pesquisa foi desenvolver estratégias para a participação das famílias nas decisões escolares. Esse objetivo foi amplamente alcançado, com a identificação de diversas estratégias eficazes que podem ser implementadas para promover uma gestão democrática e participativa. Entre essas estratégias, o estudo revelou que reuniões regulares entre familiares e professores são uma estratégia eficaz para promover a participação das famílias na escola. No entanto, constatou-se a necessidade de aumentar a motivação dos pais para participarem dessas reuniões, especialmente os pais dos alunos que mais precisam de acompanhamento.

Em termos quantitativos, verificou-se que a gestora, 70% dos professores e 92% dos pais entrevistados consideraram as reuniões escolares como a principal ferramenta de aproximação entre a comunidade e a escola. No entanto, muitos pais expressaram dificuldade em participar regularmente, principalmente devido a questões de tempo (84% dos pais) e falta de comunicação eficaz (13% dos pais). Esses dados evidenciam a necessidade de fortalecer ainda mais os canais de comunicação e flexibilizar horários para atender às necessidades diversas das famílias.

A autonomia na gestão democrática foi abordada, destacando-se a importância de envolver todos os familiares e profissionais da escola nas deliberações pedagógicas, permitindo concluir que a escola reconhece a importância da participação ativa de todos os envolvidos, reconhecendo o papel de cada um na construção de um ambiente colaborativo e inclusivo. Entretanto, os resultados revelaram que alguns dos familiares entrevistados não se sentiam diretamente envolvidos nas decisões escolares (8%) ou não tinham clareza sobre isso (35%), apontando para um descompasso entre as práticas da escola e a percepção das famílias. Isso indica a necessidade de estratégias adicionais para engajá-los, como a criação de canais de comunicação digitais, oferta de eventos sociais, promoção de *workshops* e treinamentos e o envolvimento dos pais em comissões e conselhos escolares. Além disso, oferecer flexibilidade nos horários das atividades e manter a transparência nas ações da escola pode aumentar a participação e o engajamento dos pais.

Outro ponto significativo foi o impacto percebido das estratégias implementadas, em que 40% dos professores destacaram que a criação de comitês e conselhos escolares contribuiria para uma gestão mais transparente e inclusiva. Essa prática já mostrou resultados positivos em

outras instituições, e sua implementação no CMEI Dona Benta pode ser uma forma de garantir a continuidade do envolvimento familiar e comunitário nas decisões escolares.

Os resultados revelaram que estratégias adaptadas à realidade da instituição escolar, como convites para eventos escolares e exposições, são ações que fazem os pais se sentirem mais incluídos na vida escolar de seus filhos, destacando a importância de se criar um ambiente inclusivo com trocas de informações e comunicação constante, o que é essencial para a gestão democrática. A esse respeito, a gestora, 65% dos professores e 62% dos pais consideraram os eventos escolares como uma excelente oportunidade de participação familiar. Adicionalmente, 78% dos pais afirmaram sempre comparecer a esses eventos, mostrando que essa é uma estratégia assertiva do CMEI Dona Benta para promover a gestão democrática e participativa na escola.

Foi enfatizada a necessidade de a escola investir na construção de um ambiente colaborativo, onde a comunicação entre escola e famílias seja eficaz. As respostas dos pais revelaram um desconhecimento ou um sentimento de exclusão das ações e decisões tomadas pela escola, apontando a necessidade de melhorar os canais de comunicação. A esse respeito, a adoção de uma plataforma digital de comunicação mais acessível e atualizada seria um meio eficiente para melhorar esse aspecto, sugerindo-se que o uso de tecnologias pode ser uma ferramenta eficaz para otimizar a interação entre a escola e as famílias.

A participação ativa das famílias no Projeto Político-Pedagógico (PPP) também foi abordada como uma necessidade, cuja discussão sobre a mobilização da comunidade para participar do PPP destaca a importância de envolver todos nas deliberações pedagógicas e na busca por soluções para os desafios escolares. A gestora deixou claro que toda a comunidade escolar é chamada para a elaboração do PPP, com o envio de um documento norteador com antecedência, e 55% dos professores relataram que a escola incentiva a colaboração constante da comunidade escolar na construção do PPP. E desde que haja clareza e orientação sobre como podem contribuir, os pais apresentaram-se, de um modo geral, disponíveis para participar dessa ação escolar também.

Identificaram-se desafios vivenciados no CMEI Dona Benta quanto à prática da gestão democrática e participativa e, para mitigá-los, a escola precisa investir em canais de comunicação eficazes para manter as famílias informadas sobre eventos, projetos e decisões escolares, criar comitês para envolver ativamente os pais nas deliberações e decisões escolares, oferecer capacitações docentes sobre estratégias de envolvimento das famílias e práticas de gestão democrática. O *feedback* dos professores indicou que 50% consideram as capacitações docentes como uma iniciativa importante para fomentar a gestão democrática no ambiente escolar. Reforçando esse raciocínio, a gestora citou que a formação continuada dos professores,

aliada ao engajamento das famílias, mostra-se como uma estratégia promissora para consolidar um ambiente escolar mais colaborativo.

Em resposta ao problema de pesquisa – como criar estratégias para que as famílias participem de forma ativa nas decisões escolares – este estudo propôs várias estratégias claras e objetivas, tais como reuniões regulares, eventos escolares, exposições, melhoria dos canais de comunicação e criação de comitês de participação e, com base nos resultados obtidos, concluiu-se que este estudo reforça a importância da gestão democrática na educação infantil e destaca estratégias para envolver as famílias e promover um ambiente colaborativo. A análise quantitativa e qualitativa dos dados evidenciou que a maioria dos participantes consideram que a implementação dessas estratégias tem potencial para transformar o ambiente escolar, tornando-o mais inclusivo e participativo.

Espera-se, ainda, que esse trabalho inspire práticas e pesquisas futuras para o sucesso educacional das crianças, como a avaliação do impacto específico da participação das famílias no desempenho acadêmico dos alunos ou a investigação de estratégias inovadoras para envolver as famílias, visto que a pesquisa revelou que 97% dos pais acreditam que a maior participação familiar pode contribuir positivamente para o desenvolvimento acadêmico e social de seus filhos, corroborando a relevância das iniciativas sugeridas.

Por fim, a implementação eficaz das estratégias sugeridas poderá não apenas melhorar o envolvimento dos pais, mas também contribuir para uma gestão escolar mais inclusiva e eficiente.

REFERÊNCIAS

ABED, A. L. Z. O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica. **Construção psicopedagógica**, v. 24, n. 25, p. 8–27, 2016. ISSN 1415-6954. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542016000100002. Acesso em: 26 mar. 2024.

AGUIAR, C. Trabalho colaborativo como ferramenta para inclusão escolar. **Diversa**, 2022. Disponível em: <https://diversa.org.br/artigos/formacao-trabalho-colaborativo/>. Acesso em: 28 maio 2024.

ALMEIDA, V. de (org.) **História da educação e método de aprendizagem em ensino de História**. Palmas: EDUFT, 2018. 391 p. Disponível em: <https://umbu.uft.edu.br/bitstream/11612/1293/1/Hist%C3%B3ria%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20m%C3%A9todos%20de%20aprendizagem%20em%20ensino%20de%20Hist%C3%B3ria%20-%20Vasni%20de%20Almeida.pdf>. Acesso em: 28 maio 2024.

ALVES, M. L.; LIMA, M. da C. S. A gestão democrática e a relação família-escola: desafios e perspectivas. **Revista Pedagógica**, v. 25, p. 1–22, 2023. DOI: 10.22196/rp.v25i1.7276. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/7276>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ALVES, M. T. G. *et al.* Fatores familiares e desempenho escolar: uma abordagem multidimensional. **Dados**, v. 56, n. 3, p. 571–603, jul. 2013. DOI: 10.1590/S0011-52582013000300007.

ARAGÃO, A. C. L. Além da sala de aula: parcerias entre professor, família e escola na Educação Inclusiva. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 7, p. 218–232, 2023. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/146>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ARAÚJO, B. *et al.* Educação financeira. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, p.9, 9 nov. 2018. DOI: 10.1590/S0102-79722010000300014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/j9NXYkdNyLmr6t9P7JdF85S/?format=pdf>. Acesso em: 3 jul. 2024.

ARAÚJO, C. G. de. **Projeto Político Pedagógico – caminho para uma educação de qualidade**. Brasília: UnB, 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9091/1/2014_CassianaGomesDeAraujo.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

ARIOSI, C. M. F. Eventos artístico-culturais e participação da família na escola de educação infantil. **Educação em Revista**, v. 29, n. 3, p. 89–120, set. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982013005000007>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ARIOSI, C. M. F. **Organização e gestão democrática na escola pública de educação infantil: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileira e italiana**. Marília: Unesp, 2010. Tese (Doutorado em Educação). Disponível em: <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/104815>. Acesso em: 26 mar. 2024.

AZEVEDO, M. A. R. de; ANDRADE, M. de F. R. de. Projeto político-pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. **Revista Interações**, v. 8, n. 21, 2012. DOI: 10.25755/int.1531. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/1531>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BAIA, S. F.; MACHADO, L. R. de S. Relações interpessoais na escola e o desenvolvimento local. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 1, p. 177–193, jan. 2021. DOI: 10.20435/inter.v22i1.3029.

BARROS, D. J. L.; ROCHA, R. S. Influência do contexto familiar na vida escolar de alunos adolescentes do ensino fundamental. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 9, 15 mar. 2022. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/9/influencia-do-contexto-familiar-na-vida-escolar-de-alunos-adolescentes-do-ensino-fundamental>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BARROSO, F. P. Por um estatuto epistemológico da coordenação pedagógica na educação infantil. In: IV Congresso Nacional em Educação, **Anais**, Diamantina-MG, 2021.

BASTOS, V. da C.; GONÇALVES, B. de B. T. N.; ALVES, A. C. V. O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão democrática e participativa. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 1, n. 1, p. 87–93, 2018. DOI: 10.5902/2318133830480. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/30480>. Acesso em: 5 jul. 2024.

BESSA, D. D. **Teorias da comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006. 108 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/10_2_teor_com.pdf. Acesso em: 5 jul. 2024.

BEZERRA, Z. F. *et al.* Comunidade e escola: reflexões sobre uma integração necessária. **Educar em Revista**, n. 37, p. 279–291, maio 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602010000200016>. Acesso em: 5 jul. 2024.

BITENCOURT, K. B. *et al.* Relação família escola: possíveis influências da ausência dos pais no processo de ensino-aprendizagem de crianças. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 01, n. 05, p. 157–181, 13 maio 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/relacao-familia-escola.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2024.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**: nova edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/297730/mod_resource/content/0/norberto-bobbio-a-era-dos-direitos.pdf. Acesso em: 5 jul. 2024.

BORBA, E. Z.; PAULA, J. D. Tecnologias que integram pais, alunos e professor: o caso da plataforma digital de um colégio privado. **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, v. 12, n. 4, p. 429, 29 dez. 2019. DOI: 10.14571/brajets.v12.n4.429-445.

BOTTON, A. *et al.* Os papéis parentais nas famílias: analisando aspectos transgeracionais e de gênero. **Pensando famílias**, v. 19, n. 2, p. 43–56, 1 dez. 2015. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2015000200005. Acesso em: 5 jul. 2024.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC, 2018. Disponível em:

http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

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: 2 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 10.393, de 9 de junho de 2020. Institui a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira - FBEF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10393.htm#art10. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. Revogado pelo Decreto nº 10.393, de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7397.htm. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica: diversidade e inclusão. Brasília: Conselho Nacional de Educação: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão, 2013. 480 p. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/etnico_racial/pdf/diretrizes_curriculares_nacionais_para_educacao_basica_diversidade_e_inclusao_2013.pdf. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília: MEC, SEB, 2010. 36 p. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/diretrizescurriculares_2012.pdf. Acesso em: 17 jul. 2024.

BRASIL. Guia alimentar para a população brasileira: promovendo a alimentação saudável. Brasília: Ministério da Saúde, 2008. 210 p. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira_2008.pdf. Acesso em: 28 mar. 2024.

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 8.069, de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente. Dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente. 1990. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei8069_02.pdf. Acesso em: 28 mar. 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.

BRESSAN, M. Z. Gestão democrática, conselhos escolares e planejamento participativo e estratégico. **SciELO Preprints**, 2023. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.6551. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6551>. Acesso em: 22 nov. 2023.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 116, p. 745–770, jul. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2024

CAETANO, E.; SILVA, I. R. da. O significado do Projeto Político Pedagógico na construção de ações e relações participativas na educação do campo. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 2, n. 2, p. 607–631, 2017. Disponível em: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/9QQn6pN9/>. Acesso em: 30 ago. 2024

CALADO, A. C. A. O papel da família no acompanhamento da vida escolar dos filhos. **Revista Educação Pública**, v. 20, n. 39, 13 out. 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.

CARVALHO, E. J. G. de *et al.* **Gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132p. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2024.

CARVALHO, E. J. G. de. Gestão escolar: da centralização à descentralização. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 11, p. 37–53, 2011. DOI: 10.22633/rpge.v0i11.9308. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9308>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CARVALHO, R. S. de. O investimento na formação do cidadão do futuro: a aliança entre economia e educação infantil como estratégia da governamentalidade contemporânea. **Educação em Revista**, v. 32, n. 2, p. 229–253, abr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698144920>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. **Interação escola-família**: subsídios para práticas escolares. Brasília: UNESCO, MEC, 2009. 104 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187729>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CASTRO, O. C. de. O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar. **SOUZAEAD Revista Acadêmica Digital**, v. 73, n. 73, 14 maio 2024. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/73-maio-2024/11-ocy-chaves-de-castro.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CAVALCANTE, R. S. C. Colaboração entre pais e escola: educação abrangente. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 2, n. 2, p. 153–160, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-85571998000200009>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CAVALINI, M. E. **Gestão escolar democrática e a formação continuada dos professores**. Santa Maria: UFSM, 2013. Monografia (Especialização em Gestão Educacional). Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/630/Cavalini_Marcia_Eliza.pdf?sequence=1. Acesso em: 17 jul. 2024.

CHECHIA, V. A.; ANDRADE, A. dos S. O desempenho escolar dos filhos na percepção de pais de alunos com sucesso e insucesso escolar. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 10, n. 3, p. 431–440, set. 2005. DOI: 10.1590/s1413-294x2005000300012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/r3MLHMxkrKL9xPfwfRBHq7K/?format=pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.

CIA, F.; BARHAM, E. J.; FONTAINE, A. M. G. V. Impactos de uma intervenção com pais: o desempenho acadêmico e comportamento das crianças na escola. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 3, p. 533–543, 2010. DOI: 10.1590/S0102-79722010000300014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/dFD55WvB8x84QPmqvVvVVKv/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

CIA, F.; PAMPLIN, R. C. de O.; WILLIAMS, L. C. DE A. O impacto do envolvimento parental no desempenho acadêmico de crianças escolares. **Psicologia em Estudo**, v. 13, p. 351–360, 1 jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/j9NXYkdNyLmr6t9P7JdF85S/?format=pdf>. Acesso em: 3 jul. 2024.

CLADERA, A. S. M. Y.; BRAZ, L. R.; ARAÚJO, M. de L. de. A influência dos pais ou responsáveis no processo de ensino e aprendizagem dos alunos do primeiro ciclo do ensino fundamental. **Unisanta Humanitas**, v. 7, n. 1, p. 1–16, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/index.php/hum/article/view/2242>. Acesso em: 3 jul. 2024.

CORREA JÚNIOR, A. J. S. *et al.* Avaliação de unidades familiares não tradicionais e suas implicações para o cuidado de enfermagem. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, Goiás, Brasil, v. 21, p. 54933, 2019. DOI: 10.5216/ree.v21.54933. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/54933>. Acesso em: 26 mar. 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F. *et al.* A importância de um ambiente de aprendizagem positivo e eficaz para os alunos. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 6, p. 324–341, 2023. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/116>. Acesso em: 3 jul. 2024.

COSTA, G. D. F. da. **Gestão financeira escolar**. Indaial: UNIASSELVI, 2023. 147 p.

COSTA, L. S. **Gestão escolar democrática e o conselho mirim**: participação infantil e a aprendizagem política. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020. 187 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Educação). Disponível em: <https://cpanel.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/647>. Acesso em: 13 out. 2023.

DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**, n. 31, p. 213–230, 2008. DOI: 10.1590/S0104-40602008000100013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/FjYPg5gFXSffFxr4BXvLvyx/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

DESSEN, M. A. Estudando a família em desenvolvimento: desafios conceituais e teóricos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 30, p. 202–219, 1 dez. 2010. DOI: 10.1590/S1414-98932010000500010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/R498b6yFx3wnG7ps8ndBFKb/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

DESSEN, M. A.; POLONIA, A. da C. A família e a escola como contextos de desenvolvimento humano. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 17, n. 36, p. 21–32, jan. 2007. DOI: 10.1590/S0103-863X2007000100003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/dQZLxXCSTNbWg8JNGRcV9pN/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

DEUS, M. D. de; ZAPPE, J. G.; VIEIRA, M. L. Envolvimento, práticas parentais e jornada de trabalho de mães de crianças pré-escolares. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 38, p. e38513, 3

out. 2022. DOI: 10.1590/0102.3772e38513. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FQmzNb7D6QdRySh6QDrvJFD/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

DIAS, M. L. **Vivendo em família**. São Paulo: Moderna, 2005.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES**, v. 29, n. 78, p. 201–215, maio 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ESCOLAS TRANSFORMADORAS. **Escola Municipal Professor Paulo Freire**. 2017. Disponível em: <https://escolatransformadoras.com.br/escola/escola-municipal-professor-paulo-freire/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

FAGUNDES, V. N. **Multiparentalidade: necessidade de reconhecimento de uma realidade familiar**. Porto Alegre: UFRS, 2016. Dissertação (Mestrado em Direito). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/246528/001049539.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FARINA, I.; BENVENUTTI, D. B. **Formação continuada de professores: perspectiva humana e emancipatória**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2024. 152 p. Disponível em: <https://www.unoesc.edu.br/wp-content/uploads/2024/03/Formacao-continuada-de-professores.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FERNANDES, A. B. et al. Desenvolvimento profissional dos professores: uma prioridade na gestão escolar. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 2, p. e2784, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n2-070. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/2784>. Acesso em: 6 jul. 2024.

FERNANDES, F. S.; CAMPOS, M. M. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista**, v. 31, n. 1, p. 139–167, jan. 2015. DOI: 10.1590/0102-4698111747. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/FjYPg5gFXSffFxr4BXvLvyx/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FERNANDES, S. B.; PEREIRA, S. M. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, v. 41, n. 2, p. 451, 14 jul. 2016. DOI: 10.18593/r.v41i2.9566. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/9566>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FIGLIARELLI, C. E.; SILVA, J. G. da. **Relatos de experiências em práticas pedagógicas nas licenciaturas Unoesc on-line: educação especial e ensino inclusivo**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2023. 276 p. ISBN e-book: 978-85-98084-70-1. Disponível em: <https://www.unoesc.edu.br/wp-content/uploads/2024/02/Relato-de-Experiencias-Unoesc-On-line.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FIRMAN, J. A. de A.; SANTANA, S. C. R.; RAMOS, M. L. A importância da família junto à escola no aprendizado formal das crianças. **Colloquium Humanarum**. ISSN: 1809-8207, v. 12, n. 3, p. 123–133, 2015. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/1411>. Acesso em: 26 mar. 2024.

FRANCO, M. A. do R. S. Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 97, n. 247, p. 534–551, set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S2176-6681/288236353>. Acesso em: 26 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008a.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008b. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

GOLDANI, A. M. As famílias no Brasil contemporâneo e o mito da desestruturação. **Cadernos Pagu**, Campinas, SP, n. 1, p. 68–110, 2005. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1681>. Acesso em: 28 mar. 2024.

GOMES, T. M. da S.; GUIMARÃES, G. L. O ensino e aprendizagem de amostragem por estudantes do 5º ano do Ensino Fundamental baseado na Teoria da Atividade. **Em Teia | Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana**, v. 12, n. 3, 2021. DOI: 10.51359/2177-9309.2021.250199. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/emteia/article/view/250199>. Acesso em: 17 jul. 2024.

GOULART, J. **Prêmio Melhores Escolas do Mundo: conheça as vencedoras brasileiras**. 2023. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21746/escolas-brasileiras-vencedoras-premio-melhores-escolas-do-mundo>. Acesso em: 23 abr. 2024.

GRACINDO, R. V. Projeto Político-pedagógico: retrato da escola em movimento. In: AGUIAR, M. A. (org). **Retrato da Escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

GUEDES, J. V.; SILVA, A. M. F. da; GARCIA, L. T. dos S. Projeto político-pedagógico na perspectiva da educação em direitos humanos: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 98, p. 580–595, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.98i250.3332>. Acesso em: 23 abr. 2024.

ISHIDA, F. L. de M. R.; SOUZA, T. N. de. Gestão democrática: a participação da família na escola. In: I Seminário Internacional de Pesquisa em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social. **Anais**. Franca, set. 2014. Disponível em: <https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/isippedes/francine-leandra-de-melo-rodrigues-ishida.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://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2022/mec-disponibiliza-guia-familia-escola-para-capacitar-educadores-e-gestores>. Acesso em: 26 mar. 2024.

KAFER, A. F. V. **Gestão escolar democrática e a participação da família na educação infantil**. Erechim: Universidade Federal da Fronteira do Sul, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar). Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2013/1/KAFER.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

LAMATTINA, A. de A. *et al.* **Mente e coração: a arte da aprendizagem socioemocional**. Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2024. 157 p. DOI: 10.5281/zenodo.10794882

LAVEZZO, E. **Comunicação e voluntariado educativo: a construção relacional da cidadania, da solidariedade e do capital social entre os jovens**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade).

Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2014/02/15-comunica%C3%A7%C3%A3o-e-voluntariado-educativo.pdf>. Acesso em: 29 maio 2024.

LIMA, F. A. A importância dos eventos no âmbito escolar. **Revista Científica Excellence**, v. 23, n. 1, p. 41–44, 2023. DOI: 10.29327/2323543.23.1-6.

LIMA, L. C. A Gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 129, p. 1067–1083, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014142170>. Acesso em: 29 maio 2024.

LIMA, M. dos S.; COSTA, P. da S. C. O diálogo colaborativo como ação potencial para a aprendizagem de línguas. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, v. 49, n. 1, p. 167–184, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-18132010000100012>. Acesso em: 29 maio 2024.

LIMA, R. M. de S. **Projeto Político Pedagógico, na perspectiva freireana: participação e diálogo**. São Paulo: PUC-SP, 2011. Dissertação (Mestrado em Educação). Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9637/1/Regina%20Maria%20de%20Sousa%20Lima.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LODEIRO, V. R.; LEÃO, R. de C. da S. Gestão Escolar Participativa e Compartilhada: Um Desafio para o Gestor Público. **Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas - RIDAP**, v. 1, n. 1, p. 47–56, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/1260>. Acesso em: 29 maio 2024.

LUCIANO, G. F. **A falta de participação da família na vida escolar**. Brasília/AC: UnB, 2018. 25 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/25029/1/2018_GleicianeFerreiraLuciano_tcc.pdf. Acesso em: 26 mar. 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.

LYRA, J. H. G. Importância da integração família, escola, suas dificuldades e seus encontros, diálogo necessário para a construção do sujeito e o futuro do contexto escolar. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIV, n. 57, 2014. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-integracao-familia-escola-suas-dificuldades-e-seus-encontros-dialogo>. Acesso em 28 mar. 2024.

MACEDO, C. S. e S. **Integração da gestão pública e escolar para uma educação de qualidade**. Vargem Alegre: UFMG, 2023. 37 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/63498>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MACIEL, A. dos S. **Hospitalidade na educação infantil: o acolhimento e a participação dos pais na gestão democrática escolar**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2016. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Disponível em: <https://portal.anhembi.br/wp-content/uploads/2022/06/HOSPITALIDADE-NA-EDUCACAO-INFANTIL-O-ACOLHIMENTO-E-A-PARTICIPACAO-DOS-PAIS-NA-GESTAO-DEMOCRATICA-ESCOLAR.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MAGEDANZ, A. *et al.* **Docência na educação profissional: artigos e resumos.** Lajeado: Ed. Univates, 2018. 584 p. Disponível em: https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/244/pdf_244.pdf. Acesso em: 28 mar. 2024.

MALUF, A. C. do R. F. D. **Novas modalidades de família na pós-modernidade.** São Paulo: USP, 2010. Tese (Doutorado em Direito). Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-31012011-154418/publico/TESE_COMPLETA_PDF_ADRIANA.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

MARCILIO, F. C. P. *et al.* Guia de técnicas para a gestão do tempo de estudos: relato da construção. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e218325, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003218325>. Acesso em: 26 mar. 2024

MARCONDES, K. H. B.; SIGOLO, S. R. R. L. Comunicação e envolvimento: possibilidades de interconexões entre família-escola? **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 22, p. 91–99, 1 abr. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000100011>. Acesso em: 26 mar. 2024

MARKOVICZ, A. **Gestão democrática: possibilidades e desafios.** Guarapuava: UNICENTRO, 2015. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_unicentro_gestao_artigo_amilton_markovicz.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

MARTINS, F. S.; FAUST, G. I. Prevenção ao *bullying*: intervenção baseada na Abordagem Cognitivo-Comportamental. **Rev. bras. ter. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 113-120, dez. 2018. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872018000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 17 jul. 2024.

MATA, L.; PEDRO, I. **Participação e envolvimento das famílias: construção de parcerias em contextos de educação de infância.** República Portuguesa: Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação, 2021. Disponível em: <https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/participfamilias.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

MELLO, A. F. de; CAETANO, J. M. P. Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do guia para gestores escolares. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1–19, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/5307>. Acesso em: 3 jul. 2024.

MELO, M. L. V. de. Gestão democrática participativa e avaliação de desempenho. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 9, 14 maio 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/9/gestao-democratica-participativa-e-avaliacao-de-desempenho>. Acesso em: 13 out. 2023.

MENDES, A. Q. C. de. **Satisfação/insatisfação: uma análise do ciclo de vida profissional dos professores da educação infantil do Distrito Federal.** Brasília: UnB, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31279/1/2022_AnnaQuiteriaCarneiroDeMenezes_tcc%20%281%29.pdf. Acesso em: 13 out. 2023.

MENDES, D. M. L. F.; RAMOS, D. de O. Parental conceptions about child emotional development. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, p. e3634, 2020. DOI: 10.1590/0102.3772e3634. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FQmzNb7D6QdRYSh6QDrvJFD/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Escola Aberta**. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/proposta_pedagogica.pdf. Acesso em: 28 mar. 2024.

MONÇÃO, M. A. G. O compartilhamento da educação das crianças pequenas nas instituições de educação infantil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 45, n. 157, p. 652–679, jul. 2015. DOI: 10.1590/198053143157. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/3QZLxXCSTNbWg8JNGRcV9pN/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MOSER, A. C. **Educação e diversidade**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 173 p.

MOSER, L.; DAL PRÁ, K. R. Os desafios de conciliar trabalho, família e cuidados: evidências do “familismo” nas políticas sociais brasileiras. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 15, n. 2, p. 382–392, 2016. DOI: 10.15448/1677-9509.2016.2.21923. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/21923>. Acesso em: 7 jul. 2024.

NAKANO, J. M. Z. **A percepção dos professores quanto a participação e ausência da família na vida escolar das crianças**. Brasília-DF: UnB, 2013. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8919/1/2013_JoanaMonteiroZeymerNakano.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.

NETZEL, E. do R. **A importância da participação da família na vida escolar do aluno**. Curitiba: UTFPR, 2016. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_pdp_ped_utfpr_elianedorocionetzel.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

NUNES, C. Empatia, exigência do mundo atual. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 1, 8 jan. 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/1/empatia-exigencia-do-mundo-atual>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OLIVA, A. M. **As bases do novo desenvolvimentismo no Brasil: análise do governo Lula (2003-2010)**. Campinas: UNICAMP, 2010. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas). Disponível em: https://favaretoufabc.files.wordpress.com/2014/03/olivaaloiziomercadante_d.pdf. Acesso em: 22 nov. 2023.

OLIVEIRA, C. B. E. de; MARINHO-ARAÚJO, C. M. A relação família-escola: intersecções e desafios. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 27, n. 1, p. 99–108, jan. 2010. DOI: 10.1590/S0103-166X2010000100012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/CM3Hj6VLtm7ZMxD33pRyhkn/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OLIVEIRA, F. R.; RAPOSO, I. P. de A.; SILVA, J. L. B. A. da. O comportamento familiar pode afetar o desempenho escolar e aspirações futuras dos estudantes de raças distintas?. **Economia e Sociedade**, v. 32, n. 3, p. 669–689, set. 2023. DOI: 10.1590/1982-3533.2023v32n3p669. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecsoc/a/C9khps4n4BnGj6ZWkZvBk9z/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul. 2018. DOI: 10.1590/198053145341. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OLIVEIRA, J. M.; NUNES, L. G. R.; ROCHA, A. P. de A. A importância da formação continuada para professores da educação infantil: a arte de ensinar e o fazer cotidiano. **Anais**. 2º Simpósio de TCC das faculdades FINOM e Tecsoma. 2020, p. 471 – 483. Disponível em: <https://finom.edu.br/assets/uploads/cursos/tcc/202101280901585.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OLIVEIRA, R. de M. A importância da formação continuada dos educadores no contexto educacional inclusivo e a influência da mediação no ensino-aprendizagem na educação especial. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 16, n. 01, p. 522–545, 30 mar. 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/2017/03/formacao-continua-educadores.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA – UNESCO. **Educação para a cidadania global: preparando alunos para os desafios do século XXI**. Brasília: UNESCO, 2015. 44 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234311>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA – UNESCO. **Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil**. Brasília: UNESCO, 2022. 175 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PACHECO, N. M. da R. **Gestão democrática e relação escola-comunidade: um estudo sobre a experiência do Morro da Cruz, Florianópolis, SC**. São Leopoldo: UNISINOS, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/gestao%20democratica.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PARO V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016. Disponível em: https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/gdep_4ed-rev-atual-2.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 477–492, abr. 2013. DOI: 10.1590/S0101-73302013000200008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/3QZLxXCSTNbWg8JNGRCv9pN/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PEREIRA, K. de R. L. **O bullying no ambiente escolar: estratégias de enfrentamento e prevenção**. Bauru: Unesp, 2023. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/741447>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PICANÇO, A. L. B. **A relação entre escola e família: as suas implicações no processo de ensino-aprendizagem**. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus, 2012. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/2264>. Acesso em: 26 mar. 2024.

POLONIA, A. da C.; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família escola. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 9, p. 303–312, 1 dez. 2005. DOI: 10.1590/S1413-

85572005000200012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/yLDq54PMBGp7WSM3TqyrDQz/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

POMBO, M. F. Família, filiação, parentalidade: novos arranjos, novas questões. **Psicologia USP**, v. 30, 2019. DOI: 10.1590/0103-6564e180204. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/dntXddns5LLhLPcBBkfm7ds/?format=pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PORTELA, N. Gestão escolar com participação democrática. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 13, 16 abr. 2024. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/24/13/gestao-escolar-com-participacao-democratica>. Acesso em 5 jul. 2024.

POWER, S.; WHITTY, G. Mercados educacionais e a comunidade. **Educação & Sociedade**, v. 24, n. 84, p. 791–815, set. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302003000300004>. Acesso em 5 jul. 2024.

PREFEITURA DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ. **2º Encontro da Comunidade Escolar Anchieta com o tema: ‘A importância da parceria familiar x Escola**. 2023. Disponível em: <https://pmsrs.mg.gov.br/2o-encontro-da-comunidade-escolar-anchieta-com-o-tema-a-importancia-da-parceria-familiar-x-escola%F0%9F%93%9A%F0%9F%AB%B1%F0%9F%8F%BC%E2%80%8D%F0%9F%A%B%B2%F0%9F%8F%BF%F0%9F%8E%92/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

RAMOS, D. K. **Conselho escolar e gestão democrática: contribuições de uma formação para cidadania**. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2014. 163 p. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/conselho-escolar-e-gestao-democratica-contribuicoes-de-uma-formacao-para-cidadania,9ba08ad3-a87a-438f-9033-9be48943ed70>. Acesso em: 23 abr. 2024.

RÊGO, M. de J. F.; MARTINS, A. M. G. de S. Gestão democrática: escola e mudança. In: IV Fórum Internacional de Pedagogia – FIPED, 2012, Campina Grande. **Anais**. Campina Grande: Realize Editora, 2012. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/40>. Acesso em: 3 jul. 2024.

REIS, M. P. I. F. C. P. dos. **A relação entre pais e professores: uma construção de proximidade para uma escola de sucesso**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Málaga / ESEJD, Málaga, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/2238>. Acesso em: 3 jul. 2024.

RESENDE, T. de F.; SILVA, G. F. da. A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988-2014). **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 90, p. 30–58, mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000100002>. Acesso em: 3 jul. 2024.

RIBEIRO, A. A. *et al.* Relação escola-comunidade: relato de experiência do Projeto “Escola, Lar, Pais e Leitores”. In: IV Congresso Nacional de Educação, 2019, Catalão. **Anais eletrônicos**. Campinas, Galoá, 2019. Disponível em: <https://proceedings.science/conaed-2019/trabalhos/relacao-escola-comunidade-relato-de-experiencia-do-projeto-escola-lar-pais-e-lei?lang=pt-br>. Acesso em: 23 abr. 2024.

RIBEIRO, A. I. M.; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática.** São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

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, n. 45, 21 nov. 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.

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, p. 107-133, jan. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-participativa>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ROMANÍ, C. C. Explorando tendências para a educação no Século XXI. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 147, p. 848–867, dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000300011>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SÁ, N. P. de; SOL, G. V.; FERREIRA, V. A. A importância da relação escola, família e comunidade. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, v. 29, p. 16, 2021. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/sociais/article/view/17080>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SAES, D. A. M. de. A questão da evolução da cidadania política no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 15, n. 42, p. 379–410, maio 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142001000200021>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SALDEADO, P. **Escola sem patrão: ampliando o olhar sobre a autogestão enquanto ponte para o autodesenvolvimento.** Salvador: UFBA, 2017. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30476>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SANTOS, A. N. dos. **A participação da comunidade escolar na avaliação institucional.** Brasília: UnB, 2015. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/16667/1/2015_AndersonNevesDosSantos_tcc.pdf. Acesso em: 3 jul. 2024.

SANTOS, A. P. dos; RANGEL, F. D. Relação entre saúde física e emoções positivas na aprendizagem: aspectos gerais e perspectivas para o cenário educacional. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 22, 13 jun. 2023. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/22/relacao-entre-saude-fisica-e-emocoes-positivas-na-aprendizagem-aspectos-gerais-e-perspectivas-para-o-cenario-educacional>. Acesso em: 3 jul. 2024.

SANTOS, M. de A.; ROSSI, C. M. S. Conhecimentos prévios dos discentes: contribuições para o processo de ensino-aprendizagem baseado em projetos. **Revista Educação Pública**, v. 20, n. 39, 13 out. 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/39/conhecimentos-previos-dos-discentes-contribuicoes-para-o-processo-de-ensino-aprendizagem-baseado-em-projetos>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – SECOM. **Comunidade é parceira na reelaboração de projetos escolares.** 2019. Disponível em:

<https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/comunidade-e-parceira-na-reelaboracao-de-projetos-escolares>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – SECOM. **Sintonia entre escolas e famílias faz a diferença na educação especial**. 2021. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/sintonia-entre-escolas-e-familias-faz-a-diferenca-na-educacao-especial>. Acesso em: 19 jul. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS - SEE/MG. **Lista de escolas**. 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/escolas/lista-de-escolas/>. Acesso em: 19 jul. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS - SEE/MG. **Parceria entre comunidade no Norte de Minas e escola dá origem a espaço de convivência**. 2018. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/politica-de-privacidade/story/9864-parceria-entre-comunidade-no-norte-de-minas-e-escola-da-origem-a-espaco-de-convivencia>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SELHORST, M. M. **Organização de eventos escolares**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 169 p. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=23308>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SILVA JÚNIOR, L. D. da; PINTO, T. P.; SILVA, L. D. da. Democracia escolar e o papel da gestão na escola do século XXI. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 9, 15 mar. 2022. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/9/democracia-escolar-e-o-papel-da-gestao-na-escola-do-seculo-xxi>. Acesso em: 6 jul. 2024.

SILVA, C. M. P. da. **A participação da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico escolar do Centro Educacional 416 de Santa Maria**. Brasília: UnB, 2014. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9080/1/2014_CelmaMariaPereiradaSilva.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

SILVA, D. L. **Memorial**. 2017. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/memorial/150720>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SILVA, G. M.; CARVALHO, D. P. F. de O.; MELO, D. B. de. O Processo Circular enquanto ferramenta para a gestão de conflitos em uma Unidade Básica de Saúde. **Saúde em Debate**, v. 43, n. spe6, p. 129–137, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S612>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SILVA, Í. B. da; TAVARES, O. A. de O. Uma pedagogia multidisciplinar, interdisciplinar ou transdisciplinar para o ensino/aprendizagem da física. **Holos**, v. 1, p. 4–12, 2007. DOI: 10.15628/holos.2005.52. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/52>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SILVA, M. G. Q. da; EHRENBERG, M. C. Atividades culturais e esportivas extracurriculares: influência sobre a vida escolar do discente. **Pro-posições**, v. 28, n. 1, p. 15–32, 2 maio 2017. DOI: 10.1590/1980-6248-2015-0055.

SILVA, N. C.; CARVALHO, B. G. E. Compreendendo o processo de inclusão escolar no Brasil na perspectiva dos professores: uma revisão integrativa. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 23, n. 2, p. 293–308, abr. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-65382317000200010>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SILVA, P. F. T. da; ALMEIDA, V. E. de; SIQUEIRA, A. P. L. A participação da comunidade escolar por meio das redes sociais. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 34, 13 set. 2022. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/34/a-participacao-da-comunidade-escolar-por-meio-das-redes-sociais>. Acesso em: 28 jun. 2024.

SILVA, S. R. de A. M. Avaliação institucional e a gestão democrática na escola pública: um diálogo no município de Alagoinhas/PB. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 8, 30 abr. 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/8/avaliacao-institucional-e-a-gestao-democratica-na-escola-publica-um-dialogo-no-municipio-de-alagoinhaspb>. Acesso em: 13 out. 2023.

SILVA, V. F. E.; BASTOS, F. Formação de professores de ciências: reflexões sobre a formação continuada. **Alexandria: Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 150–188, 1 set. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/alexandria/article/view/37718/28892>. Acesso em: 13 out. 2023.

SILVESTRE, M. A. A gestão escolar e a participação nos processos de tomada de decisão: relações de poder na escola. **Revista Parlamento e Sociedade**, v. 4, n. 6, p. 79–92, 2016. Disponível em: <https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/64>. Acesso em: 20 fev. 2024.

SOARES, M. R. Z.; SOUZA, S. R. de; MARINHO, M. L. Envolvimento dos pais: incentivo à habilidade de estudo em crianças. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 3, 2004. Disponível em: <https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/estpsi/article/view/6725>. Acesso em: 28 set. 2024.

SOUSA, C. C. **Os laços afetivos em uma escola de educação infantil do Distrito Federal**. Brasília: UnB, 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9190/1/2014_CleydeCunhaSousa.pdf. Acesso em: 28 set. 2024.

SOUZA, Â. R. de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 27, n. 103, p. 271–290, jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>. Acesso em: 28 set. 2024.

SOUZA, D. T. R. de. Formação continuada de professores e fracasso escolar: problematizando o argumento da incompetência. **Educação e Pesquisa**, v. 32, n. 3, p. 477–492, dez. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/28021/29818>. Acesso em: 28 set. 2024.

TABILE, A. F.; JACOMETO, M. C. D. Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. **Revista Psicopedagogia**, v. 34, n. 103, p. 75–86, 2017. Disponível em: <https://www.revistapsicopedagogia.com.br/detalhes/519/fatores-influenciadores-no-processo-de-aprendizagem--um-estudo-de-caso>. Acesso em: 28 set. 2024.

TABOZA, V. C. de S.; SILVA, M. A. L. da. A relevância da gestão democrática na mediação de conflitos escolares: estudo de caso na Escola Municipal Zaira Monteiro Godim. **Conhecer: debate entre o público e o privado**, v. 7, n. 19, p. 92–110, 2017. DOI: 10.32335/2238-

0426.2017.7.19.601. Disponível em:
<https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/601>. Acesso em: 28 mar. 2024.

TEZANI, T. C. R. A relação entre gestão escolar e educação inclusiva: o que dizem os documentos oficiais? **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, n. 6, p. 41–61, 2009. DOI: 10.22633/rpge.v0i6.9249. Disponível em:
<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9249>. Acesso em: 28 mar. 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.

VALLE, L. do. Ainda sobre a formação do cidadão: é possível ensinar a ética? **Educação & Sociedade**, v. 22, n. 76, p. 175–196, out. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000300010>. Acesso em: 28 mar. 2024.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 24. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. de. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Production**, v. 22, n. 2, p. 296–308, 12 abr. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000018>. Acesso em: 28 mar. 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: 26 mar. 2024.

WIECZORKIEWICZ, A. K.; BAADE, J. H. Família e escola como instituições sociais fundamentais no processo de socialização e preparação para a vivência em sociedade. **Revista Educação Pública**, v. 20, n. 20, 2 jun. 2020. Disponível em:
<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/19/familia-e-escola-como-instituicoes-sociais-fundamentais-no-processo-de-socializacao-e-preparacao-para-a-vivencia-em-sociedade>. Acesso em: 26 mar. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/943>. Acesso em: 28 mar. 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: 28 mar. 2024.

APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS/COMUNIDADE

Seção 1: Participação dos Pais na Escola

P1: Quais são as maiores dificuldades para que você participe das reuniões de pais na escola? (H1)

- a) Falta de tempo devido a compromissos pessoais e de trabalho.
- b) Falta de interesse ou motivação.
- c) Dificuldades de transporte ou distância da escola.
- d) Falta de comunicação eficaz sobre as reuniões.

P2: Você acredita que a participação da família na escola melhora a aprendizagem das crianças? (H1)

- a) Sim, acredito que a participação dos pais é fundamental para o sucesso do aluno.
- b) Não tenho certeza se isso faz diferença.
- c) Não acredito que a participação dos pais melhore a aprendizagem.
- d) Depende do tipo de envolvimento dos pais.

P3: Você acredita na existência de ações que façam com que a família participe de forma ativa na escola? (H1)

- a) Sim, acredito que existem ações eficazes.
- b) Não acredito na existência de ações para aumentar a participação da família na escola.
- c) Acho que a participação depende das próprias famílias.
- d) Não tenho certeza sobre isso.

P4: Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão? (H1)

- a) A escola realiza reuniões e consultas regulares com os pais.
- b) A escola raramente inclui os pais nas decisões de gestão.
- c) Não sei como a escola faz isso.
- d) A escola não inclui os pais de forma alguma.

P5: Existem mecanismos, como conselhos escolares, para a participação dos pais na escola? (H1)

- a) Sim, há conselhos escolares ou órgãos similares na escola.
- b) Não conheço nenhum desses mecanismos.
- c) Não acredito que esses mecanismos são eficazes.
- d) A escola deveria considerar a implementação de tais mecanismos.

P6: Como a escola estimula a colaboração da equipe pedagógica, pais e demais partes interessadas na gestão escolar? (H1)

- a) A escola incentiva reuniões conjuntas e comunicação regular.

- b) A escola não tem um enfoque claro na colaboração entre as partes.
- c) Não sei como isso é feito na escola.
- d) A escola poderia melhorar na promoção da colaboração.

Seção 2: Colaboração da Família na Educação

P7: Como as famílias podem melhorar a educação das crianças na escola? (H2)

- a) Participando dos eventos escolares, como feiras e exposições.
- b) Ajudando as crianças com o dever de casa e lições de casa.
- c) Fazendo parte de grupos de pais que tomam decisões na escola.
- d) Colaborando em atividades fora da escola, como clubes e eventos esportivos.

P8: Na sua opinião, como a participação das famílias afeta o aprendizado das crianças na escola? (H2)

- a) Não faz diferença.
- b) Faz uma pequena diferença.
- c) Faz uma grande diferença.
- d) Não sei/não tenho opinião.

P9: Como a família pode ser útil para a escola e a comunidade escolar? (H2)

- a) Participando de reuniões de pais e professores.
- b) Organizando atividades de arrecadação de fundos.
- c) Apoiando a escola em projetos de voluntariado.
- d) Não sei/não tenho opinião.

P10: Quais ações da escola fazem você se sentir incluído na vida escolar do seu filho? (H5)

- a) Encontros regulares entre familiares e professores.
- b) Convites para eventos escolares.
- c) Palestras sobre educação infantil.
- d) Participação ativa em comitês de pais.

P11: Qual é a sua maior dificuldade ao tentar participar mais da educação do seu filho? (H5)

- a) Falta de tempo devido ao trabalho e outras responsabilidades.
- b) Falta de comunicação eficaz com a escola.
- c) Falta de interesse ou motivação.
- d) Falta de informações sobre como participar.

Seção 3: Eventos e Atividades Escolares

P12: Você prefere qual das sugestões de tema abaixo para uma palestra que a escola poderia realizar para a comunidade e pais? (H3)

- a) Educação financeira
- b) *Bullying* e como prevenir
- c) Nutrição e alimentação saudável
- d) Habilidades de estudo e técnicas de aprendizado

P13: Na sua opinião, qual das opções abaixo a escola poderia adotar para envolver a comunidade na gestão da escola? (H3)

- a) Envolvimento em atividades de voluntariado
- b) Grupos de pais para tomar decisões escolares
- c) Eventos de arrecadação de fundos
- d) Parcerias com empresas locais

P14: Na sua opinião, exposições e feiras culturais atraem os pais para a escola? (H3)

- a) Sim, sempre compareço a esses eventos.
- b) Às vezes, depende do tema ou horário.
- c) Não costumo participar, mas acho importante.
- d) Não, esses eventos não me interessam.

P15: O que você sente quando vê o trabalho do seu filho na exposição escolar? (H3)

- a) Orgulho e alegria
- b) Satisfação e incentivo
- c) Indiferença
- d) Falta de oportunidade para ver

P16: Na sua opinião, palestras e apresentações em feiras culturais geram quais benefícios para a escola? (H3)

- a) Fortalecem o envolvimento dos pais
- b) Melhoram o ambiente de aprendizado
- c) Aumentam o conhecimento dos alunos
- d) Não vejo benefícios significativos

Seção 4: Transparência e Melhoria Contínua

P17: Como a escola compartilha informações sobre suas atividades e planos de trabalho com os pais e a comunidade? (H4)

- a) Através de reuniões presenciais regulares.
- b) Por meio de comunicados escritos enviados para casa.
- c) Utilizando um site ou redes sociais da escola.
- d) Não sei, não estou ciente.

P18: O que a escola faz para melhorar constantemente a forma como a comunidade participa e se envolve na escola? (H4)

- a) Realiza pesquisas regulares para saber a opinião dos pais e da comunidade.
- b) Oferece treinamentos ou workshops para os pais e a comunidade.
- c) Organiza eventos e atividades que incentivam a participação.
- d) Não sei, não estou ciente.

P19: Como você acha que as decisões são tomadas na escola do seu filho? (H4)

- a) Os pais e professores trabalham juntos para tomar decisões importantes.
- b) As decisões são tomadas principalmente pela equipe administrativa da escola.
- c) Os pais têm voz, mas as decisões finais são tomadas pela direção.
- d) Não sei, não estou ciente.

P20: Na sua opinião, as ações e decisões da gestão da escola são transparentes? (H4)

- a) Muito transparentes, as informações são amplamente compartilhadas.
- b) Um pouco transparentes, mas algumas coisas não são claras.
- c) Não muito transparentes, muitas decisões são tomadas sem consulta.
- d) Não sei, não estou ciente.

P21: Quais são as ações tomadas pela escola para melhorar a gestão e o envolvimento da comunidade? (OE1)

- a) Realiza reuniões regulares com pais, professores e a comunidade para discutir melhorias.
- b) Busca a opinião constante dos pais e da comunidade.
- c) Estabelece metas anuais para aprimorar a gestão e a participação.
- d) Não sei, não estou ciente.

Seção 5: Gestão Democrática e Participativa na Educação Infantil

P22: Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados na promoção da gestão democrática na escola de seu filho? (OE1)

- a) Falta de comunicação entre a escola e os pais.
- b) Desconhecimento sobre a importância da gestão democrática.
- c) Dificuldade em envolver a comunidade na tomada de decisões.
- d) Falta de recursos financeiros.

P23: Na sua opinião, como deve ser uma gestão democrática? (OE1)

- a) Todos devem expressar suas ideias e ser ouvidos.
- b) As decisões devem ser tomadas apenas pelos profissionais da educação.
- c) A gestão democrática não é necessária.
- d) Deve ser feita por uma única pessoa.

P24: Como a escola de seu filho estimula o desenvolvimento profissional dos seus funcionários? (OE1)

- a) Através de cursos e treinamentos regulares.
- b) Não tenho conhecimento se há promoção de desenvolvimento profissional.
- c) Apenas através de recompensas financeiras.
- d) Através de promoções de cargo.

P25: Você acredita que as ações pedagógicas na escola do seu filho são trabalhadas de forma democrática? (OE2)

- a) Sim, os pais e professores colaboram na definição das ações.
- b) Não, as ações são impostas pela escola.
- c) Não tenho certeza.
- d) A escola não se preocupa com ações pedagógicas.

P26: Para você, na escola onde seu filho estuda, a gestão é democrática e participativa? (OE2)

- a) Sim, sou ouvido e envolvido nas decisões.
- b) Não, minhas opiniões não importam.
- c) Não tenho certeza.
- d) Não presto atenção a essas questões.

P27: Para você, quais os benefícios de uma escola inclusiva e colaborativa? (OE4)

- a) Maior apoio e sucesso para todas as crianças.
- b) Não vejo benefícios nisso.
- c) Menos recursos disponíveis para os alunos.
- d) Aumento da disputa entre os alunos.

P28: Quais mudanças e contribuições as trocas de informações entre pais, professores e diretores podem trazer ao ambiente escolar? (OE4)

- a) Melhoria na comunicação e compreensão entre todos os envolvidos.
- b) Não acredito que isso traga qualquer benefício.
- c) Aumento da burocracia.
- d) Maior conflito entre as partes.

P29: A gestão democrática na escola contribui para a melhoria da qualidade da educação? (OE4)

- a) Sim, incluir a comunidade pode melhorar a educação.
- b) Não, a gestão democrática não faz diferença.
- c) Não sei.
- d) A gestão democrática pode piorar a educação.

P30: Quais são os princípios que você consegue enxergar na gestão democrática realizada na escola de seu filho? (OE4)

- a) Transparência, participação e igualdade.
- b) Não sei quais são os princípios da gestão na escola de meu filho.
- c) Hierarquia, autoridade e exclusão.
- d) Competição, mérito e lucro.

APÊNDICE 02 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Seção 1: Parceria entre Comunidade e Escola

P1 - Você acha que é fácil trabalhar junto com a comunidade na escola? (H1)

- a) Sempre fácil.
- b) Em sua maioria, é fácil.
- c) Em sua maioria, é difícil.
- d) Sempre difícil.

P2 - Você acha que a participação dos pais, alunos e comunidade na gestão da escola traz benefícios? (H1)

- a) Traz muitos benefícios.
- b) Traz alguns benefícios.
- c) Traz poucos benefícios.
- d) Não traz nenhum benefício.

P3 - Na sua opinião, é possível encontrar estratégias para incluir as famílias de maneira mais ativa na escola? (H1)

- a) Sim, existem muitas estratégias eficazes.
- b) Talvez algumas estratégias funcionem.
- c) É difícil encontrar estratégias eficazes.
- d) Não acredito que existam estratégias eficazes.

P4 - Como a escola inclui os pais e responsáveis no processo de gestão? (H1)

- a) Realiza reuniões com os pais
- b) Não inclui os pais na gestão
- c) Realiza encontros ocasionais
- d) Usa apenas canais de comunicação *online*

P5 - Existem mecanismos formais, como conselhos escolares, para que os pais participem na escola? (H1)

- a) Sim, há mecanismos formais bem estabelecidos.
- b) Existem alguns mecanismos, mas não muito eficazes.
- c) Não existem mecanismos formais claros.
- d) Não sei se existem mecanismos formais.

P6 – Qual a sua opinião sobre o estímulo da escola para a colaboração entre a equipe de professores, pais e outras pessoas interessadas? (H1)

- a) A escola estimula a colaboração de maneira eficaz.
- b) A escola faz alguns esforços para facilitar a colaboração.
- c) A colaboração na escola é limitada.
- d) A escola não promove a colaboração entre esses grupos.

Seção 2: Colaboração da Família na Educação

P7 - Como você acha que os pais podem ajudar mais na escola? (H2)

- a) Participando de reuniões escolares e eventos.
- b) Ajudando na organização de atividades extracurriculares.
- c) Colaborando na resolução de desafios educacionais.
- d) Visitando a escola regularmente para conhecer o ambiente escolar.

P8 - Você acredita que a colaboração dos pais é importante para o êxito do ensino? (H2)

- a) Sim, a participação dos pais é fundamental.
- b) Não tenho certeza se faz diferença.
- c) A colaboração dos pais ajuda apenas em algumas situações.
- d) Não, a escola pode fazer tudo sozinha.

P9 - Como os pais podem contribuir para melhorar a escola e a comunidade? (H2)

- a) Participando de comitês de pais e mestres.
- b) Apoiando projetos escolares e eventos.
- c) Oferecendo ajuda com recursos ou habilidades.
- d) Não tenho certeza de como podem contribuir.

P10 - O que a escola pode fazer para incentivar os pais a participarem mais das decisões escolares? (H5)

- a) Realizar eventos familiares e atividades interativas.
- b) Oferecer prêmios ou reconhecimento aos pais envolvidos.
- c) Fornecer oportunidades de aprendizado para os pais.
- d) Não tenho ideia do que a escola pode fazer.

P11 - Quais obstáculos você considera dificultar a participação dos pais no processo educacional dos filhos? (H5)

- a) Falta de tempo dos pais devido a obrigações de trabalho.
- b) Falta de comunicação eficaz entre escola e pais.
- c) Desinteresse dos pais na educação dos filhos.
- d) Não vejo obstáculos significativos.

Seção 3: Eventos e Atividades Escolares

P12 - Que tipo de tema você acha importante para ser discutido em palestras na escola? (H3)

- a) Dicas para melhorar os resultados dos alunos
- b) Planos para o comprometimento da família na educação
- c) Realização de campanhas relativas à saúde e bem-estar das crianças
- d) Desenvolvimento de habilidades socioemocionais

P13 - A comunidade já se envolveu de forma construtiva na gestão da escola? (H3)

- a) Sim, envolvemos a comunidade em projetos educacionais bem-sucedidos.
- b) Não, ainda não tivemos experiências significativas nesse sentido.
- c) Às vezes, a comunidade participa, mas os resultados variam.
- d) Não tenho certeza de como avaliar o envolvimento da comunidade.

P14 - A realização de encontros frequentes entre educadores, pais e palestras sobre questões familiares fortalece a equipe de professores? (H3)

- a) Sim, isso promove uma colaboração eficaz e fortalece a equipe.
- b) Não, essas atividades não têm impacto significativo.
- c) Às vezes, depende do tema e do envolvimento dos pais.
- d) Não tenho certeza, pois não participei dessas atividades.

P15 - Na sua opinião, exposições e feiras culturais são eficientes para trazer os pais para a escola? (H3)

- a) Sim, esses eventos aproximam os pais da escola.
- e) Não, os pais raramente comparecem a exposições e feiras culturais.
- f) Depende do tipo de evento e da divulgação.
- g) Não tenho uma opinião definitiva sobre isso.

P16 - Quais benefícios você vê nas palestras e apresentações em feiras culturais? (H3)

- a) Essas atividades aumentam a participação da comunidade na escola.
- b) Não tenho certeza se trazem benefícios claros.
- c) Elas podem melhorar a relação entre a escola e os pais.
- d) Não acredito que tenham impacto positivo na escola.

Seção 4: Gestão Democrática e Participativa na Educação Infantil

P17 - Como a escola incentiva a equipe de professores a trabalhar junto com os pais e outros envolvidos na elaboração do projeto político pedagógico (PPP) da escola? (H4)

- a) A escola não incentiva a colaboração.
- b) A escola realiza reuniões ocasionais com os professores e pais.
- c) A escola tem grupos de trabalho regulares para colaboração.
- d) A escola incentiva a colaboração constante e significativa entre professores, pais e outros envolvidos.

P18 - Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores? (H4)

- a) A escola não oferece suporte para o desenvolvimento profissional.
- b) A escola disponibiliza oportunidades de desenvolvimento profissional eventuais.
- c) A escola oferece treinamentos regulares.
- d) A escola investe continuamente no desenvolvimento profissional de seus professores.

P19 - Como a gestão democrática afeta as decisões e práticas na escola? (H4)

- a) Não vejo impacto da gestão democrática.
- b) A gestão democrática tem um impacto limitado.
- c) A gestão democrática influencia algumas decisões e práticas.
- d) A gestão democrática afeta significativamente todas as decisões e práticas.

P20 - Que ações a escola adota para melhorar a gestão e a participação da comunidade? (H4)

- a) A escola não faz esforços para melhorar a gestão e participação da comunidade.
- b) A escola faz pequenas melhorias de vez em quando.
- c) A escola implementa medidas para melhorar a gestão regularmente.
- d) A escola está comprometida em melhorar constantemente a gestão e a participação da comunidade.

P21 - Como você avalia o nível de transparência das ações e decisões da escola? (H4)

- a) A escola é muito opaca; as ações e decisões são mantidas em segredo.
- b) A escola é pouco transparente; algumas informações são compartilhadas.
- c) A escola é relativamente transparente; a maioria das informações é compartilhada.
- d) A escola é altamente transparente; todas as ações e decisões são comunicadas claramente.

Seção 5: Ensino na Educação Infantil

P22 - O ensino na educação infantil atende às suas expectativas? (H5)

- a) Sim, estou satisfeito com a qualidade do ensino.
- b) Sim, mas acredito que algumas melhorias seriam bem-vindas.
- c) Não totalmente, acredito que há espaço para melhorias significativas.
- d) Não, considero a qualidade do ensino insatisfatória.

P23 - Você acredita que os pais e responsáveis influenciam no ensino e aprendizagem dos filhos? (H5)

- a) Sim, o envolvimento dos pais é fundamental para o sucesso dos alunos.
- b) Sim, mas a influência varia de acordo com o nível de envolvimento.
- c) Não tenho certeza, acredito que há fatores mais importantes.
- d) Não, a influência dos pais não afeta, de maneira nenhuma, o ensino e aprendizagem.

P24 - Na sua opinião, atrair os familiares dos alunos para a escola é necessária? (H5)

- a) Sim, é primordial para a construção de um ambiente de aprendizado positivo.
- b) Sim, mas pode não ser necessário em todos os casos.
- c) Não tenho uma opinião definida sobre a necessidade de aproximação.
- d) Não, a escola deve funcionar de forma independente, sem a participação ativa da família.

Seção 6: Desafios da Gestão Democrática na Educação Infantil

P25 - Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar na promoção da gestão democrática na escola? (OE1)

- a) Falta de apoio da comunidade
- b) Resistência à mudança
- c) Comunicação insuficiente
- d) Dificuldade em envolver os pais

P26 - Como você acha que uma gestão democrática deve ser na escola? (OE1)

- a) Com a participação ativa de todos, sem exceção
- b) Com decisões tomadas apenas pelos líderes
- c) Com participação limitada dos pais
- d) Com decisões baseadas em opiniões individuais

P27 - Que tipo de treinamento ou formação a escola oferece à equipe de professores para lidar com questões de gestão democrática? (OE1)

- a) Formações regulares sobre gestão democrática
- b) Treinamentos esporádicos
- c) Nenhum treinamento é oferecido
- d) Formações focadas apenas em conteúdo pedagógico

P28 - Como a escola apoia o desenvolvimento profissional dos professores? (OE1)

- a) Oferece oportunidades de capacitação
- b) Não oferece nenhuma forma de desenvolvimento
- c) Oferece incentivos financeiros
- d) Proporciona suporte para a educação continuada

P29 - Que medidas a escola toma para melhorar continuamente a gestão e envolver a comunidade? (OE1)

- a) Realiza reuniões regulares com os pais
- b) Estabelece canais de comunicação abertos
- c) Não toma medidas para melhorar
- d) Faz pesquisas esporádicas

P30 - Você acredita que as ações pedagógicas na educação infantil são trabalhadas de forma democrática na escola? (OE2)

- a) Sim, são decididas coletivamente
- b) Não, são determinadas unilateralmente
- c) Em parte, algumas são democráticas
- d) Não tenho certeza

Seção 7: Participação da Família na Vida Escolar

P31 - Quais dos desafios a seguir você acha mais difícil de enfrentar para envolver as famílias na vida escolar? (OE2)

- a) Falta de interesse dos pais
- b) Falta de tempo dos pais
- c) Dificuldade de comunicação com os pais
- d) Resistência dos pais à participação

P32 - Você acredita que a participação ativa das famílias beneficia a vida escolar dos alunos? (OE3)

- a) Sim, contribui significativamente
- b) Não faz diferença
- c) Às vezes, depende dos pais
- d) Não tenho opinião

P33 - Você acha que é difícil encontrar maneiras de incluir as famílias na escola? (OE3)

- a) Sim, é desafiador
- b) Não, é fácil
- c) Depende das famílias
- d) Não tenho opinião

Seção 8: Gestão Democrática e Qualidade da Educação

P34 - Quais benefícios você vê em uma escola que promove a gestão democrática e a colaboração? (OE4)

- a) Melhorias na qualidade da educação
- b) Maior envolvimento da comunidade
- c) Nenhum benefício notável
- d) Desafios adicionais na gestão

P35 - Como você acha que a gestão democrática se reflete nas práticas e decisões da escola? (OE4)

- a) Decisões são tomadas coletivamente
- b) Decisões são impostas pela direção
- c) Há alguma participação, mas não é eficaz
- d) Não vejo reflexo da gestão democrática

P36 - Você acredita que o gestor escolar deve possuir habilidades específicas para dirigir a escola de forma democrática? (OE4)

- a) Sim, é fundamental
- b) Não, qualquer gestor serve
- c) Depende das circunstâncias
- d) Não tenho opinião

P37 - Você acredita que a gestão democrática apresenta muitas dificuldades para os gestores escolares? (OE4)

- a) Sim, é muito desafiador
- b) Não, é relativamente simples
- c) Depende das circunstâncias
- d) Não tenho opinião

Seção 9: Elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP)

P38 - Qual a maior dificuldade em envolver a comunidade na elaboração do PPP? (OE5)

- a) Falta de interesse da comunidade
- b) Falta de compreensão do processo
- c) Falta de tempo da comunidade
- d) Outros desafios específicos

P39 - Como você acha que a comunidade pode ser envolvida ao longo da elaboração e prática do PPP? (OE5)

- a) Reuniões regulares com a comunidade
- b) Consultas online
- c) Grupos de discussão presenciais
- d) Não tenho sugestões específicas

APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA

1 Início da entrevista:

Antes de começarmos, gostaria de agradecer pela sua disposição para participar desta entrevista, que tem como objetivo entender a dinâmica e os desafios da gestão democrática e participativa no processo de ensino/aprendizagem de alunos da Educação Infantil. Suas respostas e opiniões são muito importantes para o aprimoramento de práticas e para a promoção de um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e eficiente.

2 Caracterização da Escola e Contexto da Pesquisa

Primeiramente, é fundamental a obtenção de informações essenciais sobre esta escola, que será o foco de minha pesquisa. Esses dados de caracterização me ajudarão a entender o contexto no qual a gestão democrática e participativa ocorre, e permitirão uma análise mais precisa das respostas que serão coletadas ao longo deste estudo.

- Nome da Escola:
- Endereço da Escola:
- Número de Alunos Matriculados:
- Faixa Etária dos Alunos:
- Período de Funcionamento da Escola (Manhã, Tarde, Integral):
- Número de Professores e Colaboradores da Escola:
- Existência de Conselho Escolar (Sim/Não):
- Outros Órgãos de Participação da Comunidade na Escola (se aplicável):

3 Gestão democrática e participativa

P1: Na sua visão, as práticas pedagógicas na educação infantil, nesta instituição de ensino, são desenvolvidas de maneira participativa e democrática? (OE2)

P2: Quais são os principais desafios que a escola enfrenta ao implementar a gestão democrática na educação infantil? (OE1)

P3: Na sua visão, quais são os aspectos essenciais de uma gestão democrática efetiva na educação infantil? (OE1)

P4: De que maneira a escola promove o aprimoramento profissional dos seus colaboradores? (OE1)

P5: Quais estratégias são adotadas para aprimorar constantemente a gestão e envolver a comunidade de maneira mais efetiva? (OE1)

P6: Em que medida a gestão democrática se traduz nas práticas cotidianas e nas decisões tomadas nesta instituição de ensino? (H4)

4 Parceria entre Comunidade e Escola

P7: Como você percebe a dinâmica da parceria entre a comunidade e a escola dentro do ambiente escolar? (H1)

P8: No contexto atual, você acredita que os gestores estão adequadamente preparados para acolher as famílias na escola? (H1)

P9: De que maneira a escola engaja e envolve os pais e responsáveis no processo de gestão? (H1)

P10: A escola possui mecanismos formais, como conselhos escolares, para incentivar e permitir a participação ativa dos pais? (H1)

P11: Quais estratégias ou ações a escola adota para possibilitar a colaboração entre a equipe pedagógica, os pais e demais partes interessadas? (H1)

5 Colaboração da Família na Gestão Escolar

P12: Você considera importante a aproximação das famílias com a escola para o desenvolvimento educacional das crianças? (H5)

P13: Como a família pode contribuir de maneira significativa para fortalecer a conexão e união com a comunidade escolar? (H2)

P14: Qual a relevância da participação e colaboração da família no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem? (H2)

P15: De que maneira a escola pode proporcionar a colaboração familiar de forma ativa na vida escolar? (H2)

P16: Poderia compartilhar uma estratégia que, em sua experiência, promoveu a sensação de necessidade para as famílias estarem mais presentes e engajadas com a escola? (H5)

P17: Na sua percepção, quais são os principais desafios encontrados para incentivar a participação das famílias no processo educacional de seus filhos na escola? (H5)

6 Experiências de Sucesso e Boas Práticas

P18: Você poderia compartilhar algumas experiências bem-sucedidas ou práticas de destaque que envolveram a comunidade no contexto da gestão escolar? (H3)

P19: Na sua visão, a realização de encontros frequentes entre educadores e pais para discussões, bem como a organização de palestras com temas direcionados à família, contribuem para fortalecer e proporcionar segurança ao corpo docente? (H3)

P20: Em sua opinião, eventos como exposições e feiras culturais têm a capacidade de atrair os pais para a escola? (H3)

P21: Do seu ponto de vista, palestras e apresentações em feiras culturais trazem benefícios para a escola? Quais seriam esses benefícios em sua percepção? (H3)

7 Escola Inclusiva e Colaborativa

P22: Quais são, em sua visão, os benefícios tangíveis de uma abordagem inclusiva e colaborativa na escola? (OE4)

P23: Como as trocas de informações podem contribuir para mudanças e melhorias no ambiente escolar? (OE4)

P24: Na sua experiência, as decisões tomadas de forma coletiva na escola costumam resultar em benefícios satisfatórios para todos os envolvidos? (OE4)

P25: De que maneira a gestão democrática na escola pode influenciar positivamente a qualidade da educação oferecida? (OE4)

P26: Quais habilidades essenciais você acredita que um gestor deva ter para dirigir uma instituição de ensino de forma eficaz? (OE4)

P27: Na sua opinião, quais são os principais desafios que um gestor enfrenta em um modelo de gestão democrática? (OE4)

P28: Como você define o conceito de "gestão democrática" no contexto específico da educação infantil? (OE4)

P29: Quais princípios-chave orientam a aplicação prática da gestão democrática na sua instituição? (OE4)

8 Elaboração e Revisão do PPP

P30: Como a escola estimula a colaboração entre a equipe pedagógica, os pais e demais partes interessadas durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP)? (H4)

P31: De que maneira a escola mantém o envolvimento da comunidade ao longo do processo de elaboração e implementação do PPP? (OE5)

P32: Na sua visão, é importante que o PPP seja adaptado e constantemente revisado levando em consideração as necessidades e perspectivas da comunidade escolar? (OE5)

9 Encerramento e Agradecimento

P33: Há alguma informação adicional que gostaria de compartilhar?

Gostaria de expressar meu sincero agradecimento pela sua participação nesta entrevista. As informações e perspectivas compartilhadas serão fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa sobre os desafios da gestão democrática e participativa no processo de ensino/aprendizagem na educação infantil.

Maria Aparecida da Silva.

APÊNDICE 04 – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA AVALIAÇÃO DA ACEITABILIDADE DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO DESENVOLVIDO

Nome _____ Profissão _____

1- O que você mais gostou no produto desenvolvido a partir da pesquisa realizada na CMEI?

- a) a riqueza do material
- b) o resultado do envolvimento da gestora, professores, pais e responsáveis.
- c) A clareza do material
- d) Nada me chamou atenção.

2- O que mais te chamou atenção na cartilha?

- a) O tema o que é uma gestão democrática
- b) Saber sobre os princípios da gestão democrática
- c) Saber o papel de cada um dos atores da gestão democrática
- d) Saber que alguém está preocupado com a educação infantil.

3- Quais aspectos do produto você achou mais inovadores?

- a) A linguagem acessível a todos
- b) O retorno que o material trará para nossa escola
- c) O envolvimento da comunidade escolar
- d) Este produto não trouxe inovação nenhuma.

4- Você acredita que o produto atende às necessidades do público-alvo da educação infantil?

- a) Não
- b) Atende muito
- c) Vai atender todos gestora, professores, alunos, pais e responsáveis.
- d) Não tenho opinião clara.

5- Você recomendaria este produto a outras escolas?

- a) Sim
- b) Não

6- As ferramentas da cartilha estão claras?

- a) Sim
- b) Não

7- Você mudaria o título da cartilha?

- a) Sim
- b) Não

Se sim pode dar a sua sugestão.

8- Cite um ponto positivo e negativo do produto.

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Os Desafios da Gestão Democrática e Participativa no Processo de Ensino/Aprendizagem de Crianças de um Centro Municipal de Educação Infantil

Pesquisador: MARIA APARECIDA DA SILVA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 75916823.6.0000.0295

Instituição Proponente: Universidade Vale do Rio Verde - UNINCOR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.531.726

Apresentação do Projeto:

Este projeto de pesquisa, sobre a gestão participativa na educação infantil, foi motivado pela necessidade de reconstruir a educação com qualidade, igualdade e liberdade e descentralizar o poder na educação, envolvendo ativamente a comunidade nas decisões escolares, especialmente na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Desenvolver estratégias para a participação das famílias nas decisões escolares.

Objetivo Secundário:

Descrever as ações de aperfeiçoamento para a gestão democrática. Promover a autonomia na gestão democrática, onde a escola organiza seu processo pedagógico. Conhecer os procedimentos pedagógicos que enfatizam a importância da democracia nas escolas. Apontar caminhos que levem as famílias a participarem ativamente do cotidiano escolar. Identificar um ambiente inclusivo e colaborativo no qual há a possibilidade de trocas de informações e comunicação constante em que toda equipe terá oportunidade de contribuir nas tomadas de decisões sobre questões importantes na escola aumentando a motivação dos profissionais. Mobilizar a comunidade para participar do PPP de forma ativa por meio de ações adaptadas à realidade da instituição escolar envolvendo todos no processo pedagógico buscando soluções

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar

Bairro: Chácara das Rosas

CEP: 37.417-150

UF: MG

Município: TRES CORACOES

Telefone: (35)3112-2491

E-mail: cepunincor@unincor.edu.br Ramal 1061

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



Continuação do Parecer: 6.531.726

para os problemas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Medo de responder questões referentes a gestão da escola. Possibilidade de constrangimento ao responder o questionário. Invasão de privacidade: nem todos os entrevistados se sentem a vontade para participar da pesquisa que solicita dados pessoais. Risco de incomodo ao responder a pesquisa. Entrevista grande e demorada. Possibilidade de constrangimento ao responder uma entrevista que pode apontar situações que o entrevistado gostaria que fossem diferentes.

Benefícios:

Melhoria na gestão escolar através da identificação das áreas de melhoria, proporcionando a elaboração de estratégias eficazes e contribuindo para a qualidade da educação infantil. Capacitação de gestores, professores e pais ao fornecer informações e ferramentas para promover uma participação mais efetiva na gestão escolar. Desenvolvimento da cartilha informativa, que pode se tornar um recurso valioso para escolas e comunidades, fornecendo orientações práticas para melhorar a gestão democrática. Contribuição para políticas públicas na área da educação, influenciando decisões e práticas que promovam a gestão democrática nas escolas. Envolvimento comunitário e fortalecimento dos laços entre a escola e a comunidade, promovendo uma compreensão mútua e colaboração para o benefício dos alunos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Vide Conclusões

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos de apresentação obrigatória presentes e adequados

Recomendações:

Sem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências e inadequações

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar
Bairro: Chácara das Rosas **CEP:** 37.417-150
UF: MG **Município:** TRES CORACOES
Telefone: (35)3112-2491 **E-mail:** cepunincor@unincor.edu.br Ramal 1061

UNIVERSIDADE VALE DO RIO
VERDE - UNINCOR



Continuação do Parecer: 6.531.726

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2247856.pdf	18/11/2023 18:12:42		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_assinado.pdf	18/11/2023 18:12:05	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_cida_2023.pdf	15/11/2023 21:54:21	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito
Declaração de concordância	SOLICITACAO_DE_DADOS_PARA_PESQUISA.pdf	15/11/2023 21:49:11	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_cida.pdf	15/11/2023 21:48:27	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito
Outros	roteiros_entrevistas_questionarios.pdf	15/11/2023 21:36:36	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito
Cronograma	cronograma_cida.pdf	15/11/2023 21:31:55	MARIA APARECIDA DA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TRES CORACOES, 24 de Novembro de 2023

Assinado por:
Fabiano Guimarães Nogueira
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Castelo Branco, nº 82, Bloco B, 4º andar

Bairro: Chácara das Rosas

CEP: 37.417-150

UF: MG

Município: TRES CORACOES

Telefone: (35)3112-2491

E-mail: cepunincor@unincor.edu.br Ramal 1061

The logo for UninCor is displayed in a bold, green, sans-serif font. The letter 'U' is stylized with a white, curved element on its left side. The letter 'C' is a simple circle with a white cutout on its right side. The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green on the left and light gray on the right, creating a modern, dynamic feel.

UninCor