



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACIG

Tema:
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO
CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Aluno:
LUCIANO NUNES DE ARRUDA
8º PERÍODO DE PEDAGOGIA EAD

MANHUAÇU – MG

2026

LUCIANO NUNES DE ARRUDA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO
CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário UNIFACIG, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia, para
obtenção do título de licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Alessandra Alves de Souza Nery

Coorientadora: Lidiane Hott Fúcio

**MANHUAÇU – MINAS GERAIS
2026**

LUCIANO NUNES DE ARRUDA

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES NO
CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário UNIFACIG, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia, para
obtenção do título de licenciatura em
Pedagogia.

Orientadora: Alessandra Alves de Souza Nery

Coorientadora: Lidiane Hott Fúcio

APROVADA:

Assentimento:

Alessandra Alves de Souza Nery
UNIFACIG/EaD

UNIFACIG/EAD

UNIFACIG/EAD

RESUMO

A gestão escolar democrática tem se constituído como um dos princípios fundamentais para a organização da educação básica no Brasil, especialmente no que se refere à promoção da participação coletiva e à construção de uma escola mais inclusiva e participativa. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a Gestão Escolar Democrática no contexto da Educação Infantil, buscando compreender os principais desafios e as possibilidades para sua efetivação nessa etapa de ensino. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, por possibilitar uma compreensão mais aprofundada dos processos educacionais e das relações estabelecidas no ambiente escolar. Como procedimentos metodológicos, utilizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, tendo como instrumentos de coleta de dados questionários semiestruturados aplicados a gestores, professores e demais participantes da comunidade escolar, além de observações realizadas junto à equipe gestora. O referencial teórico fundamentou-se em autores que discutem a gestão democrática e a participação na escola, como Freire (1996), Paro (2001) e Libâneo (2004), entre outros. Os resultados evidenciam que ainda existem diversos desafios para a consolidação da gestão democrática, destacando-se a precariedade da estrutura institucional e a sobrecarga de atividades burocráticas atribuídas à equipe gestora, o que limita o tempo disponível para a promoção de ações participativas e o envolvimento da comunidade escolar. Por outro lado, identificam-se possibilidades importantes, como a implementação de formações continuadas, que se configuram como instrumentos relevantes para a transformação das práticas escolares e para o fortalecimento da participação coletiva. Conclui-se que a gestão democrática ainda não se efetiva plenamente na instituição analisada, uma vez que a comunidade escolar possui acesso às informações, mas não participa ativamente dos processos decisórios, evidenciando a necessidade de avanços na construção de uma gestão verdadeiramente participativa.

Palavras-chave: Democracia; Gestão Escolar; Educação Infantil.

ABSTRACT

Democratic school management has become one of the fundamental principles for the organization of basic education in Brazil, especially regarding the promotion of

collective participation and the construction of a more inclusive and participatory school. In this context, this article aims to analyze Democratic School Management in the context of Early Childhood Education, seeking to understand the main challenges and possibilities for its implementation at this stage of education. The research was developed using a qualitative approach, as it allows for a deeper understanding of educational processes and the relationships established in the school environment. Methodological procedures included bibliographic and field research, with semi-structured questionnaires applied to managers, teachers, and other participants in the school community as data collection instruments, in addition to observations made with the management team. The theoretical framework was based on authors who discuss democratic management and participation in schools, such as Freire (1996), Paro (2001), and Libâneo (2004), among others. The results show that several challenges remain for the consolidation of democratic management, notably the precariousness of the institutional structure and the overload of bureaucratic activities assigned to the management team, which limits the time available for promoting participatory actions and the involvement of the school community. On the other hand, important possibilities are identified, such as the implementation of continuing education programs, which are relevant instruments for transforming school practices and strengthening collective participation. It is concluded that democratic management is not yet fully effective in the institution analyzed, since the school community has access to information but does not actively participate in decision-making processes, highlighting the need for progress in building a truly participatory management system.

Keywords: Democracy; School Management; Early Childhood Education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. Implicações para a gestão democrática escolar	8
2.2 Gestão Democrática na Educação	10
2.3 Participação, Diálogo e Formação Humana	11
2.4 Educação Infantil e Gestão Escolar	12
2.5 Desafios da Gestão Democrática	13
2.6 Possibilidades e Práticas Democráticas	13
3. METODOLOGIA	14
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
5. CONCLUSÃO	22
5.1 Análise dos Dados e Considerações Finais	23
6. REFERÊNCIAS	23
7. APÊNDICE A	25

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui um princípio essencial para a organização e o funcionamento das instituições de ensino no Brasil, sendo respaldada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). Esse modelo de gestão fundamenta-se na participação coletiva, no diálogo e na corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, visando à construção de uma educação mais inclusiva, igualitária e de qualidade. No contexto da Educação Infantil, a gestão democrática assume um papel ainda mais relevante, uma vez que essa etapa representa o início do processo de formação integral da criança, envolvendo aspectos cognitivos, sociais, afetivos e culturais. Nesse sentido, a adoção de práticas democráticas na gestão escolar contribui para a construção de ambientes educativos mais acolhedores, participativos e sensíveis às necessidades das crianças e de suas famílias. Autores como Paulo Freire (1996) defendem uma educação baseada no diálogo, na escuta e na construção coletiva do conhecimento, enquanto Vitor Henrique Paro (2001) destaca que a efetivação da gestão democrática depende do envolvimento real e ativo da comunidade escolar nos processos decisórios. No entanto, apesar dos avanços legais e teóricos, a concretização desse modelo ainda enfrenta diversos desafios, como a centralização das decisões, a baixa participação da comunidade e as limitações estruturais e administrativas das instituições. Diante desse cenário, parte-se da hipótese de que a gestão escolar democrática, quando verdadeiramente adotada na Educação Infantil, pode contribuir de forma significativa para o fortalecimento de práticas pedagógicas mais participativas e para a melhoria da qualidade da educação oferecida às crianças, embora sua concretização ainda esteja condicionada à superação de problemas institucionais e culturais.

A discussão sobre a gestão democrática torna-se cada vez mais necessária diante da busca por uma educação pública de qualidade, inclusiva e participativa. Nesse contexto, compreender como a gestão escolar pode contribuir para o desenvolvimento integral das crianças é fundamental, especialmente na Educação Infantil, etapa essencial para a formação social, afetiva e cognitiva dos alunos. Além disso, a Educação Infantil exige práticas pedagógicas sensíveis, acolhedoras e participativas, o que reforça a necessidade de uma gestão baseada no diálogo, na

coletividade e na participação da comunidade escolar. Dessa maneira, o estudo do tema possibilita refletir sobre os desafios e as possibilidades da gestão democrática, contribuindo para a construção de práticas educacionais mais eficientes e humanizadas.

A gestão escolar democrática constitui um importante mecanismo para a construção de uma educação mais participativa, inclusiva e comprometida com a formação integral das crianças. No contexto da Educação Infantil, essa proposta ganha ainda mais relevância, pois envolve a participação de professores, gestores, famílias e comunidade escolar no desenvolvimento das práticas pedagógicas e administrativas da instituição. Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os desafios e as possibilidades da gestão escolar democrática no contexto da Educação Infantil. Busca-se compreender o conceito de gestão democrática, identificar os principais desafios para sua implementação, analisar práticas que favoreçam a participação coletiva e refletir sobre o papel da comunidade escolar nesse processo. A investigação fundamenta-se na importância de uma gestão pautada no diálogo, na participação e na construção coletiva das decisões escolares. Nesse sentido, surge o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios e possibilidades para a efetivação da gestão escolar democrática na Educação Infantil e de que maneira a participação da comunidade escolar pode contribuir para esse processo?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Implicações para a gestão democrática escolar

O conceito de democracia acompanha a história da humanidade há séculos, tendo suas origens na Grécia Antiga, especialmente na cidade de Atenas, onde surgiu como uma forma de organização política voltada à participação dos cidadãos nas decisões coletivas. Esse modelo emergiu da necessidade de estabelecer mecanismos mais pacíficos e organizados de convivência social, nos quais os próprios indivíduos pudessem deliberar sobre os rumos da sociedade. A ideia central da democracia fundamentava-se na participação popular e na tomada de decisões baseada na vontade da maioria.

Nesse contexto, instituiu-se que o poder político deveria ser exercido a partir do posicionamento do maior número de cidadãos, considerando que decisões

coletivas tenderiam a reduzir conflitos e promover maior estabilidade social. Conforme destaca Ferreira (2017), a democracia é compreendida como um regime político sustentado nos princípios da liberdade, igualdade e soberania popular, no qual a maioria exerce poder sobre as decisões coletivas.

Entretanto, desde suas origens, a democracia apresentou limitações significativas no que se refere à participação efetiva de todos. Na Atenas antiga, por exemplo, apenas uma parcela restrita da população era considerada cidadã, sendo excluídos os escravizados, os estrangeiros e as mulheres. Dessa forma, a ideia de “poder do povo” não se concretizava plenamente, já que muitos indivíduos não tinham direito à participação política. Como apontam Chevalier apud Zientarski, Sagrillo e Pereira (2013), a noção de cidadania era limitada, o que evidenciava uma democracia excludente e restrita.

Na contemporaneidade, especialmente no contexto brasileiro, a sociedade está estruturada sob a lógica do sistema capitalista, caracterizado pela divisão em classes sociais e pela desigualdade na distribuição de recursos econômicos, sociais e culturais. Nesse cenário, as oportunidades de acesso a bens e serviços, incluindo a educação, não são igualmente distribuídas. As classes mais favorecidas dispõem de melhores condições e acesso ampliado, enquanto as classes menos favorecidas enfrentam inúmeras barreiras.

Diante disso, questiona-se a efetividade da democracia em sua essência, uma vez que o “poder do povo” acaba sendo mediado por um sistema de representação política. Embora os cidadãos participem por meio do voto, o poder decisório é delegado a representantes que, muitas vezes, não atendem às demandas da maioria da população. Conforme argumenta Ferreira (2017), no sistema capitalista, a democracia assume um caráter limitado, sendo frequentemente influenciada por interesses particulares e pela lógica da classe dominante, o que contribui para a manutenção das desigualdades sociais.

Essa realidade evidencia uma contradição entre os ideais democráticos e a prática social vigente. As reivindicações das classes menos favorecidas por melhores condições de vida e maior equidade nem sempre são atendidas, pois os mecanismos de poder tendem a favorecer a manutenção das estruturas existentes. Segundo Zientarski, Sagrillo e Pereira (2013), embora a democracia seja amplamente defendida no discurso, sua efetivação plena é comprometida pelas desigualdades inerentes ao sistema capitalista.

Nesse sentido, as instituições sociais, como a educação, também refletem essas contradições. O sistema educacional, inserido em uma sociedade capitalista, tende a reproduzir desigualdades, oferecendo condições diferenciadas de ensino conforme a classe social dos indivíduos. Conforme evidenciado por Baudelot e Establet (1971), citados por Saviani (2012), a escola pode se estruturar de forma dual, atendendo de maneira distinta às classes sociais, o que reforça a divisão entre grupos privilegiados e desfavorecidos.

Perante desse cenário, a gestão democrática escolar enfrenta desafios significativos, pois busca promover a participação, a equidade e a inclusão em um contexto marcado por desigualdades estruturais. Assim, compreender as relações entre democracia e capitalismo torna-se fundamental para analisar os limites e as possibilidades da efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática no ambiente educacional, especialmente na Educação Infantil, onde se inicia a formação cidadã e social dos indivíduos.

Diante das discussões apresentadas, compreende-se que a gestão democrática na Educação Infantil constitui um processo fundamental para a construção de uma educação mais participativa, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças. Apesar dos desafios impostos pelas desigualdades sociais, pelas limitações estruturais e pelas práticas ainda centralizadoras presentes em muitas instituições escolares, observa-se a existência de possibilidades concretas para o fortalecimento da participação coletiva e da construção de relações mais democráticas no ambiente educacional. Nesse contexto, torna-se essencial o desenvolvimento de práticas de gestão fundamentadas no diálogo, na escuta, na participação da comunidade escolar e na valorização das crianças como sujeitos de direitos. Assim, a efetivação da gestão democrática depende do compromisso coletivo com a construção de uma escola mais humana, participativa e socialmente comprometida.

2.2 Gestão Democrática na Educação

A gestão democrática da educação constitui um princípio assegurado pela legislação brasileira, especialmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), estando diretamente relacionada à participação coletiva nos processos decisórios da escola. Esse modelo de gestão busca romper com práticas autoritárias, promovendo a descentralização

do poder e o envolvimento de todos os sujeitos da comunidade escolar.

De acordo com Paro (2016; 2018), a gestão democrática implica a efetiva participação da comunidade escolar, não apenas como forma de legitimar decisões, mas como um processo contínuo de construção coletiva que contribui para a melhoria da qualidade do ensino. Nessa perspectiva, a escola deixa de ser um espaço hierarquizado e passa a se constituir como um ambiente de diálogo e cooperação.

Ferreira (2017) reforça que a gestão democrática está diretamente vinculada à formação humana, sendo essencial para a construção de uma educação comprometida com a cidadania, a equidade e a justiça social. Já Cremonese (2012) destaca que a participação é um pressuposto fundamental da democracia, sendo indispensável para a efetivação de práticas verdadeiramente democráticas no ambiente escolar.

2.3 Participação, Diálogo e Formação Humana

A gestão democrática escolar está diretamente relacionada à construção de práticas educativas fundamentadas no diálogo, na participação coletiva e na valorização dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Nesse sentido, Paulo Freire (1996) defende que o diálogo constitui elemento essencial para a formação humana e para o desenvolvimento de práticas verdadeiramente democráticas, uma vez que possibilita a troca de saberes, o respeito às diferenças e a construção coletiva do conhecimento.

Na perspectiva freireana, a escola deve ser compreendida como espaço de participação e emancipação social, no qual todos os sujeitos tenham voz ativa nos processos decisórios. Assim, a gestão democrática ultrapassa a simples descentralização administrativa, assumindo um compromisso com a transformação social e com a formação crítica dos indivíduos.

Libâneo (2004) também destaca que a participação da comunidade escolar fortalece o processo educativo e contribui para a melhoria da qualidade do ensino, pois favorece relações mais colaborativas entre gestores, professores, famílias e estudantes. Dessa forma, a democratização da gestão escolar exige o compartilhamento das responsabilidades e a construção de uma cultura participativa no ambiente educacional.

Além disso, a formação continuada dos profissionais da educação apresenta-se como elemento indispensável para a consolidação de práticas democráticas. Conforme Ferreira (2017), gestores e professores precisam desenvolver competências relacionadas ao diálogo, à escuta, à mediação de conflitos e à participação coletiva, visando à construção de uma escola mais inclusiva e democrática.

2.4 Educação Infantil e Gestão Escolar

A Educação Infantil apresenta características próprias que exigem uma gestão escolar sensível, acolhedora e comprometida com o desenvolvimento integral da criança. Conforme Oliveira (2011), essa etapa da educação básica deve considerar os aspectos cognitivos, sociais, emocionais e culturais das crianças, exigindo práticas pedagógicas que valorizem a interação e o cuidado. A gestão democrática assume papel fundamental ao promover a participação das famílias e da comunidade no processo educativo. O Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (BRASIL, 1998) destaca a importância da parceria entre escola e família como elemento essencial para o desenvolvimento da criança. Nesse contexto, torna-se fundamental reconhecer as crianças como pessoas plenas, capazes de participar ativamente das experiências educativas vivenciadas no cotidiano escolar. A escuta das crianças constitui um importante princípio da Educação Infantil, contribuindo para a valorização de suas experiências, interesses e necessidades.

De acordo com Kramer (2006), a Educação Infantil deve promover práticas pedagógicas que respeitem a infância em suas múltiplas dimensões, valorizando as interações, as brincadeiras e o protagonismo infantil. Assim, a gestão escolar democrática precisa favorecer espaços de diálogo não apenas com os adultos, mas também com as próprias crianças.

Vygotsky (1998) contribui para essa discussão ao destacar que o desenvolvimento infantil ocorre por meio das interações sociais estabelecidas no ambiente cultural e educativo. Dessa forma, a organização da escola, as relações interpessoais e as práticas de gestão influenciam diretamente o desenvolvimento cognitivo, emocional e social das crianças.

Além disso, Wallon (2007) ressalta a importância da afetividade no processo educativo, evidenciando que o desenvolvimento infantil está intimamente

relacionado às experiências emocionais vivenciadas no ambiente escolar. Nesse sentido, a gestão democrática na Educação Infantil deve promover relações acolhedoras, respeitosas e participativas, favorecendo o desenvolvimento integral da criança.

Adicionalmente, Bissoli (2014) enfatiza que o desenvolvimento da personalidade infantil está diretamente relacionado às experiências vivenciadas no ambiente educacional, o que reforça a necessidade de uma gestão que valorize o diálogo, a escuta e a construção coletiva. Assim, a gestão escolar na Educação Infantil deve favorecer um ambiente participativo e acolhedor, que respeite as singularidades das crianças e promova seu desenvolvimento integral.

2.5 Desafios da Gestão Democrática

Apesar dos avanços legais e teóricos, a implementação da gestão democrática ainda enfrenta diversos desafios no contexto educacional brasileiro. Entre os principais entraves, destacam-se a centralização das decisões, a baixa participação da comunidade escolar, a falta de formação adequada dos gestores e as limitações estruturais das instituições.

Paro (2016) aponta que muitos desses desafios estão relacionados a práticas históricas de gestão autoritária, que ainda persistem nas escolas, dificultando a consolidação de uma cultura participativa. Da mesma forma, Zientarski, Sagrillo e Pereira (2013) destacam que o contexto capitalista e as desigualdades sociais influenciam diretamente a organização da escola, limitando a efetivação da democracia em sua essência.

Saviani (2012) também contribui para essa discussão ao evidenciar que o sistema educacional tende a reproduzir desigualdades sociais, o que impacta diretamente a implementação de práticas democráticas. Além disso, Lüdke e André (1986) ressaltam que a compreensão das práticas educacionais exige uma análise das relações sociais e institucionais que permeiam o ambiente escolar, o que inclui os desafios enfrentados pela gestão.

2.6 Possibilidades e Práticas Democráticas

Apesar dos desafios identificados, existem diversas possibilidades para a efetivação da gestão democrática na escola, especialmente na Educação Infantil. Entre elas, destaca-se a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP),

que, segundo Paro (2018), deve refletir as necessidades e expectativas da comunidade escolar. O Projeto Político-Pedagógico constitui um importante instrumento da gestão democrática escolar, pois organiza as ações pedagógicas e administrativas da instituição a partir da participação coletiva da comunidade escolar. A atuação dos conselhos escolares também se apresenta como um importante mecanismo de participação, possibilitando o envolvimento de diferentes segmentos nas decisões da escola. Nesse sentido, Cremonese (2012) enfatiza que a participação ativa dos sujeitos é essencial para a consolidação da democracia. Outro aspecto relevante é o fortalecimento da relação entre escola e família, conforme orienta o RCNEI (BRASIL, 1998), que destaca a importância da parceria no processo educativo. Além disso, a formação continuada de professores e gestores, conforme Ferreira (2017), constitui uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de práticas mais participativas e reflexivas.

Além da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), especialmente em sua Meta 19, reforça a necessidade da efetivação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, associando-a a participação da comunidade escolar e aos critérios técnicos de mérito e desempenho. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) também evidencia a importância da formação integral dos estudantes, destacando competências relacionadas ao diálogo, à cooperação, à empatia e à participação social, aspectos diretamente vinculados aos princípios da gestão democrática. Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei nº 8.069/1990) assegura o direito das crianças à educação de qualidade, ao respeito e à dignidade, reforçando a necessidade de práticas educacionais pautadas na inclusão, na participação e na valorização dos sujeitos.

Por fim, destaca-se a importância da escuta ativa, inclusive das crianças, reconhecendo-as como pessoas plenas e participantes do processo educativo. Essa perspectiva contribui para a construção de uma escola mais inclusiva, democrática e comprometida com o desenvolvimento integral dos educandos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza básica, com abordagem qualitativa, buscando compreender, de forma aprofundada, os

processos, práticas e relações que permeiam a gestão democrática nas instituições de ensino. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos sociais a partir dos significados, valores, crenças e relações humanas, possibilitando uma análise mais aprofundada das práticas educacionais e das dinâmicas presentes no ambiente escolar. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender os desafios e as possibilidades da gestão escolar democrática no contexto da Educação Infantil, considerando os aspectos sociais, pedagógicos e institucionais que permeiam a realidade educacional. Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que busca ampliar a compreensão acerca da gestão democrática escolar e suas implicações na Educação Infantil. Conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, favorecendo o aprimoramento das ideias e a construção de novas reflexões sobre o tema. No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais relacionados à gestão democrática, à Educação Infantil e à participação da comunidade escolar no contexto educacional brasileiro.

A coleta dos materiais foi realizada em bases de dados acadêmicas, bibliotecas virtuais e portais científicos, utilizando descritores como “gestão democrática escolar”, “Educação Infantil”, “participação escolar”, “gestão participativa”, “comunidade escolar” e “democracia na educação”. Foram selecionadas publicações em língua portuguesa, priorizando estudos recentes e diretamente relacionados ao tema da pesquisa. Como critérios de inclusão, consideraram-se materiais que abordavam especificamente a gestão democrática no contexto educacional, com ênfase na Educação Infantil, bem como produções que discutiam participação escolar, práticas democráticas e políticas educacionais. Por outro lado, foram excluídos materiais que não apresentavam relação direta com o objeto de estudo ou que continham informações desatualizadas. A coleta bibliográfica foi realizada no período de março a maio de 2026, visando reunir produções relevantes e atualizadas para a fundamentação teórica da pesquisa. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e descritiva, permitindo a organização das informações em categorias temáticas relacionadas aos desafios, às possibilidades e às práticas da gestão democrática escolar na Educação Infantil.

Segundo Lüdke e André (1986), a análise qualitativa possibilita compreender os significados presentes nas práticas sociais e educacionais, favorecendo reflexões mais amplas sobre o fenômeno investigado.

Por fim, a pesquisa buscou contribuir para a ampliação das discussões acerca da gestão democrática na Educação Infantil, destacando a importância da participação coletiva, do diálogo e da construção de práticas educacionais mais inclusivas e democráticas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa possibilitou analisar os principais desafios e as possibilidades para a efetivação da gestão escolar democrática no contexto da Educação Infantil, a partir da revisão bibliográfica realizada. Os resultados evidenciam que, embora a gestão democrática seja um princípio garantido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), sua implementação ainda enfrenta obstáculos que limitam a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios.

A análise dos estudos consultados permitiu identificar que um dos principais desafios está relacionado à baixa participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, especialmente das famílias, nos espaços de discussão e tomada de decisões. Em muitos casos, a participação restringe-se ao acompanhamento de informações repassadas pela escola, sem que haja um efetivo processo de construção coletiva das decisões. Tal realidade contraria os pressupostos da gestão democrática defendidos por Paro (2016), que enfatiza a necessidade do envolvimento ativo dos sujeitos escolares na definição dos rumos da instituição.

Outro aspecto recorrente refere-se à centralização das decisões na figura do gestor escolar. Apesar dos avanços legais e das orientações presentes nas políticas educacionais, observa-se que muitas escolas ainda mantêm práticas administrativas pautadas em modelos hierárquicos e burocráticos, dificultando a construção de relações mais participativas. Essa situação reforça a necessidade de repensar os processos de gestão, valorizando o diálogo e a corresponsabilidade entre gestores, professores, famílias e comunidade.

Além disso, as limitações estruturais e a insuficiência de recursos materiais e humanos também foram identificadas como fatores que dificultam a consolidação da gestão democrática. A sobrecarga de atividades administrativas atribuídas aos gestores reduz o tempo destinado ao planejamento coletivo, à mediação de conflitos e à promoção de ações participativas. Conforme apontam Ferreira (2017) e Libâneo (2004), a democratização da gestão exige condições institucionais adequadas que favoreçam a participação e o trabalho colaborativo.

Por outro lado, os resultados também evidenciaram possibilidades significativas para o fortalecimento da gestão democrática na Educação Infantil. Entre elas, destaca-se a formação continuada dos profissionais da educação, considerada fundamental para o desenvolvimento de competências relacionadas ao diálogo, à escuta ativa, à mediação de conflitos e à construção coletiva do conhecimento. A formação permanente contribui para a consolidação de práticas pedagógicas mais democráticas e inclusivas.

Outra possibilidade identificada refere-se ao fortalecimento dos conselhos escolares, reuniões pedagógicas participativas e demais espaços de diálogo entre escola e comunidade. Esses mecanismos favorecem a ampliação da participação coletiva e permitem que diferentes sujeitos contribuam para o planejamento e a avaliação das ações desenvolvidas pela instituição.

No contexto da Educação Infantil, a aproximação entre escola e família assume importância ainda maior, considerando que essa etapa da educação básica envolve aspectos relacionados ao cuidado, à socialização e ao desenvolvimento integral das crianças. Conforme o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (BRASIL, 1998), a parceria entre escola e família constitui elemento indispensável para a promoção de experiências educativas significativas.

Os resultados obtidos podem ser sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais desafios e possibilidades da gestão democrática na Educação Infantil

Aspectos analisados	Desafios identificados	Possibilidades de superação
Participação da comunidade escolar	Baixa participação das famílias e responsáveis	Ampliação dos espaços de diálogo e participação

Processo decisório	Centralização das decisões na gestão escolar	Gestão compartilhada e fortalecimento dos conselhos escolares
Formação profissional	Necessidade de qualificação permanente	Formação continuada para gestores e professores
Relação escola-família	Participação limitada no cotidiano escolar	Parcerias e ações colaborativas
Estrutura institucional	Escassez de recursos e sobrecarga administrativa	Planejamento participativo e fortalecimento institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Dessa forma, os resultados demonstram que a gestão democrática na Educação Infantil ainda enfrenta desafios significativos, porém apresenta potencial para promover uma educação mais participativa, inclusiva e comprometida com a formação integral das crianças. A superação dessas dificuldades depende do fortalecimento das relações entre escola e comunidade, da valorização dos profissionais da educação e da construção de práticas efetivamente democráticas no ambiente escolar.

Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo na Escola Municipal Rosalina Calegário de Souza, envolvendo dez participantes da comunidade escolar, sendo um diretor, uma coordenadora pedagógica, uma professora e sete responsáveis pelos alunos, com diferentes ocupações profissionais. O objetivo foi compreender a percepção dessas pessoas acerca da gestão democrática na Educação Infantil. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa encontra-se no Apêndice A. Inicialmente, observou-se que a maioria dos participantes demonstrou conhecimento sobre o conceito de gestão democrática. Dos dez entrevistados, seis afirmaram conhecer o tema e quatro declararam conhecê-lo parcialmente. Esse resultado evidencia que a comunidade escolar possui certa familiaridade com os princípios da participação coletiva e do compartilhamento das decisões educacionais. Quando questionados sobre a importância da participação da comunidade escolar nas decisões da instituição, todos os entrevistados consideraram essa participação muito importante. Esse dado demonstra consenso quanto à relevância do envolvimento de famílias, professores e gestores na construção de uma escola mais democrática e participativa.

Em relação às oportunidades oferecidas pela escola para participação nas decisões, quatro participantes responderam que isso ocorre sempre, cinco afirmaram que ocorre frequentemente e apenas um respondeu que acontece às vezes. Os dados indicam que a instituição busca criar espaços de diálogo e participação, embora ainda existam possibilidades de ampliação desses mecanismos. Quanto à participação em reuniões, assembleias e eventos escolares, quatro entrevistados afirmaram participar sempre, quatro frequentemente e dois raramente. Os resultados sugerem que, apesar da existência de oportunidades de participação, fatores como jornada de trabalho e disponibilidade de tempo podem limitar o envolvimento de algumas famílias.

Sobre a consideração das opiniões dos pais e responsáveis pela gestão escolar, três participantes responderam sempre, cinco frequentemente e dois às vezes. Esses resultados revelam uma percepção positiva em relação à abertura da escola ao diálogo, reforçando a importância da escuta da comunidade escolar para a construção de práticas democráticas.

No que se refere à participação dos professores na elaboração e avaliação das ações pedagógicas, sete entrevistados responderam que isso ocorre sempre e três afirmaram que acontece frequentemente. Tal resultado evidencia a valorização do trabalho coletivo e da participação docente nos processos pedagógicos da instituição. A comunicação entre gestão, professores e famílias também foi avaliada de forma positiva. Três participantes classificaram a comunicação como excelente, seis como boa e apenas um como regular. Esses dados demonstram que a escola mantém canais de comunicação considerados satisfatórios pela maioria dos entrevistados.

Outro aspecto relevante refere-se à contribuição da gestão democrática para a qualidade da Educação Infantil. Nove participantes acreditam que a gestão democrática contribui diretamente para a melhoria da qualidade do ensino, enquanto apenas um considera essa contribuição parcial. Esse resultado confirma a percepção positiva da comunidade escolar sobre os benefícios das práticas democráticas.

Os mecanismos de participação mais citados pelos entrevistados foram as reuniões de pais e o Conselho Escolar. Também foram mencionados canais de comunicação digital, especialmente grupos de mensagens instantâneas, como instrumentos que favorecem a interação entre escola e famílias.

As respostas às questões abertas reforçaram os resultados obtidos nas questões objetivas. De modo geral, os participantes compreendem a gestão democrática como um processo baseado no diálogo, na participação coletiva e na construção compartilhada das decisões escolares. Os entrevistados reconheceram os esforços da escola para promover a participação da comunidade, embora apontem desafios relacionados principalmente à disponibilidade de tempo das famílias e à necessidade de ampliar os espaços de escuta e diálogo.

Entre os principais desafios identificados destacam-se a dificuldade de participação de alguns responsáveis em virtude das atividades profissionais, a necessidade de ampliar o engajamento da comunidade escolar e a criação de estratégias que possibilitem maior envolvimento dos diferentes segmentos da instituição. Por outro lado, foram apontadas como possibilidades de fortalecimento da gestão democrática a realização de reuniões em horários mais flexíveis, o fortalecimento do Conselho Escolar, a ampliação dos canais digitais de comunicação e a promoção de momentos permanentes de consulta à comunidade.

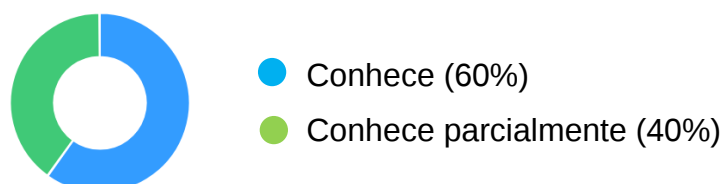
Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2 – Síntese dos resultados da pesquisa de campo

Indicador	Resultado predominante
Conhecimento sobre gestão democrática	Sim (60%)
Importância da participação da comunidade	Muito importante (100%)
Oportunidades de participação	Sempre/Frequentemente
Participação em reuniões e eventos	Sempre/Frequentemente (80%)
Opiniões consideradas das famílias	Sempre/Frequentemente (80%)
Participação dos professores nas ações pedagógicas	Sempre/Frequentemente (100%)
Comunicação escola-família	Boa/Excelente (90%)
Contribuição da gestão democrática para a qualidade da educação	Sim (90%)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

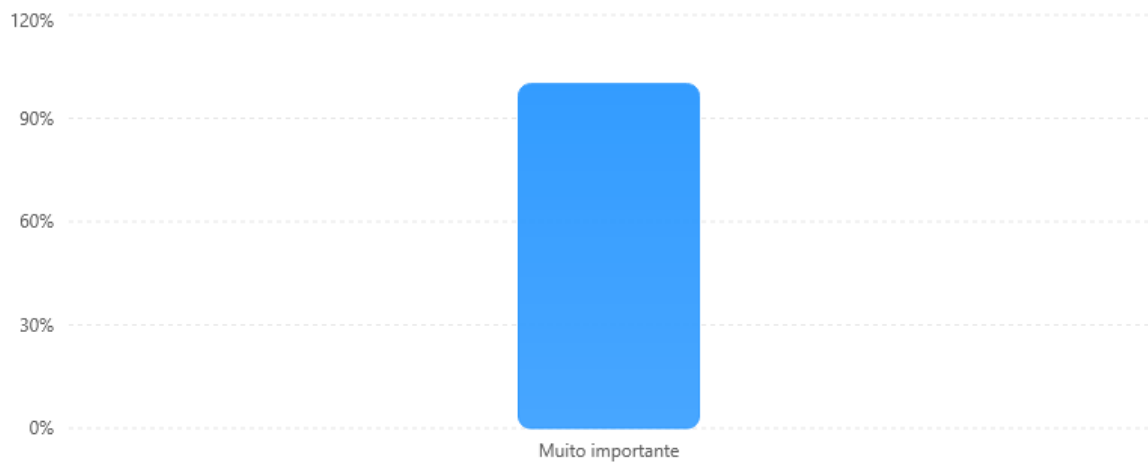
Gráfico 1 – Conhecimento sobre Gestão Democrática



Análise: Os dados demonstram que a maioria dos participantes (60%) possui conhecimento sobre gestão democrática, enquanto 40% afirmam conhecê-la parcialmente. Esse resultado evidencia que os princípios da participação e da construção coletiva das decisões escolares já fazem parte da realidade da comunidade escolar investigada.

Gráfico 2 – Importância da Participação da Comunidade Escolar

Avaliação dos participantes sobre a relevância da participação nas decisões escolares.



Análise: Todos os participantes consideram a participação da comunidade escolar muito importante para o funcionamento da instituição. O resultado reforça os princípios da gestão democrática defendidos por Freire (1996) e Paro (2018), fundamentados no diálogo e na corresponsabilidade.

Gráfico 3 – Avaliação da Comunicação Escola–Família

Avaliação da Comunicação Escola–Família

Percepção dos participantes sobre a qualidade da comunicação entre escola e famílias.



Análise: Observa-se uma avaliação amplamente positiva da comunicação entre a escola e as famílias, uma vez que 90% dos entrevistados a classificaram como boa ou excelente. Esse dado demonstra a existência de canais de diálogo que favorecem a aproximação entre a instituição e a comunidade escolar.

A representação gráfica dos resultados permite visualizar de forma mais clara a percepção dos participantes acerca da gestão democrática na instituição pesquisada. Os dados evidenciam uma avaliação positiva dos mecanismos de participação e comunicação existentes, embora também revelem a necessidade de ampliar o envolvimento efetivo das famílias nos processos decisórios. Esses resultados corroboram as contribuições teóricas de Paro (2018), Freire (1996) e Libâneo (2004), que defendem a participação coletiva como elemento fundamental para a consolidação de uma gestão escolar verdadeiramente democrática.

Os resultados da pesquisa de campo confirmam as discussões presentes na literatura consultada. Conforme defendem Paro (2016; 2018), Freire (1996) e Libâneo (2004), a gestão democrática depende da participação efetiva dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. Na instituição pesquisada, observou-se que existem avanços significativos na promoção do diálogo e da participação coletiva, embora ainda sejam necessários esforços para ampliar o envolvimento das famílias nos processos decisórios e fortalecer mecanismos permanentes de participação.

5. CONCLUSÃO

5.1 Análise dos dados e considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios e as possibilidades da gestão escolar democrática no contexto da Educação Infantil, buscando compreender de que maneira a participação da comunidade escolar pode contribuir para a construção de práticas educacionais mais inclusivas, participativas e comprometidas com a formação integral das crianças.

A partir da análise da literatura especializada, constatou-se que a gestão democrática representa um importante instrumento para a promoção da participação coletiva, do diálogo e da corresponsabilidade entre gestores, professores, famílias e demais integrantes da comunidade escolar. Entretanto, verificou-se que sua efetivação ainda encontra obstáculos relacionados à baixa participação da comunidade nos processos decisórios, à centralização das decisões administrativas e às limitações estruturais presentes em muitas instituições educacionais.

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que os principais desafios para a implementação da gestão democrática na Educação Infantil estão associados à necessidade de ampliar os mecanismos de participação da comunidade escolar,

fortalecer a cultura do diálogo e promover condições institucionais favoráveis ao trabalho coletivo. Por outro lado, identificaram-se importantes possibilidades de avanço, especialmente por meio da formação continuada dos profissionais da educação, do fortalecimento dos conselhos escolares, da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e da aproximação entre escola e família.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese inicial de que a gestão escolar democrática pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação infantil, desde que seja compreendida como um processo permanente de construção coletiva e participação efetiva dos diferentes sujeitos envolvidos no contexto escolar.

Dessa forma, conclui-se que a gestão democrática na Educação Infantil ainda se encontra em processo de consolidação, exigindo esforços contínuos por parte dos sistemas educacionais, das equipes gestoras e da comunidade escolar. A construção de uma escola verdadeiramente democrática requer o compromisso coletivo com práticas pautadas na participação, na transparência, na inclusão e no respeito às diferentes vozes que compõem o ambiente educacional.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento das discussões sobre a gestão escolar democrática e incentive o desenvolvimento de novas pesquisas que investiguem experiências práticas de participação coletiva na Educação Infantil, ampliando os conhecimentos sobre os impactos desse modelo de gestão na qualidade da educação e no desenvolvimento integral das crianças.

6. REFERÊNCIAS

BISSOLI, Michelle de Freitas. Desenvolvimento da personalidade da criança: o papel da educação infantil. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 19, n. 4, p. 587-597, out./dez. 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (Plano Nacional de Educação).

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (ECA).

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. *Referencial curricular nacional para a educação infantil*. Brasília: MEC/SEF, 1998.

CREMONESE, Dejalma. A participação como pressuposto da democracia.

Desenvolvimento em Questão, Ijuí: Editora Unijuí, ano 10, n. 19, p. 1-20, jan./abr. 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Formação humana e gestão democrática da educação na atualidade*. Curitiba: Appris, 2017.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUHLMANN JR., Moysés. *Infância e educação infantil: uma abordagem histórica*. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de. *Educação infantil: fundamentos e métodos*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

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

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia*. 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

VYGOTSKY, Lev S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WALLON, Henri. *A evolução psicológica da criança*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ZIENTARSKI, Clarice; SANGRILLO, Daniela Rorato; PEREIRA, Sueli Menezes. O desafio dos professores na construção de uma escola pública democrática no contexto capitalista. *Revista e-Curriculum*, São Paulo, v. 11, n. 1, abr. 2013. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>. Acesso em: 10 abr. 2026.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos participantes da pesquisa

Questionário de Pesquisa de Campo

Tema: Gestão Democrática na Educação Infantil

Objetivo: Investigar a percepção da comunidade escolar sobre a prática da gestão democrática na Educação Infantil, considerando a participação de famílias, professores, gestores e demais envolvidos no processo educativo.

Público-alvo: Pais, responsáveis, professores, funcionários e gestores da instituição.

Identificação do Respondente

1. Qual é sua função ou vínculo com a instituição?

() Pai/Mãe
() Responsável
() Professor(a)
(X) Coordenador(a)
() Diretor(a)
() Funcionário(a)
() Outro: _____

2. Há quanto tempo você faz parte da comunidade escolar?

() Menos de 1 ano
() De 1 a 3 anos
() De 4 a 6 anos
(X) Mais de 6 anos

Perguntas Objetivas

3. Você conhece o conceito de gestão democrática na escola?

(X) Sim
() Não
() Conheço parcialmente

4. Você considera importante a participação da comunidade escolar nas decisões da instituição?

(X) Muito importante
() Importante
() Pouco importante
() Sem importância

5. A escola oferece oportunidades para que famílias e profissionais participem das decisões?

(X) Sempre
() Frequentemente
() Às vezes
() Nunca

6. Você participa das reuniões, assembleias ou eventos promovidos pela escola?

() Sempre
(X) Frequentemente
() Raramente
() Nunca

7. As opiniões dos pais e responsáveis são consideradas pela gestão escolar?

(X) Sempre
() Frequentemente
() Às vezes
() Nunca

8. Os professores participam da elaboração e avaliação das ações pedagógicas da escola?

(X) Sempre
() Frequentemente
() Às vezes
() Nunca

9. A comunicação entre gestão, professores e famílias é eficiente?

() Excelente
(X) Boa
() Regular
() Insuficiente

10. Você acredita que a gestão democrática contribui para a melhoria da qualidade da Educação Infantil?

(X) Sim
() Não
() Parcialmente

11. Quais mecanismos de participação existem na escola? (Marque os que se aplicam)

(X) Reuniões de pais
(X) Conselho Escolar
() Associação de Pais e Mestres
() Assembleias
() Pesquisas de opinião
(X) Outros: WhatsApp

Perguntas Abertas

12. O que você entende por gestão democrática na Educação Infantil?

A participação de toda comunidade escolar em todos os momentos dos quais ela faz parte participando, promovendo e dialogando.

13. Como você avalia a participação da comunidade escolar nas decisões da Educação Infantil da Escola Municipal Rosalina Calegário?

A participação é parcial, ainda é possível ampliar a participação da família/comunidade nas ações desenvolvidas pela escola.

14. Quais são os principais desafios para a efetivação da gestão democrática na Educação Infantil?

A baixa participação de algumas famílias.

15. Que ações poderiam fortalecer a participação de famílias, professores e funcionários na gestão da escola?

Tomar decisões e atividades que envolvam mais as famílias, mostrando a importância da sua presença e participação na escola.

16. Deixe sugestões ou comentários sobre a gestão democrática na instituição.

Apesar de projetos que envolvem a participação das famílias, fortalecendo a parceria entre escola e comunidade, a escola deveria também manter um diálogo constante, esse espaço de todos os envolvidos, e qual mais oportunidades para que todos participem das ações desenvolvidas pela escola.

Agradecemos sua colaboração. As informações coletadas contribuirão para a compreensão e o fortalecimento das práticas de gestão democrática na Educação Infantil.