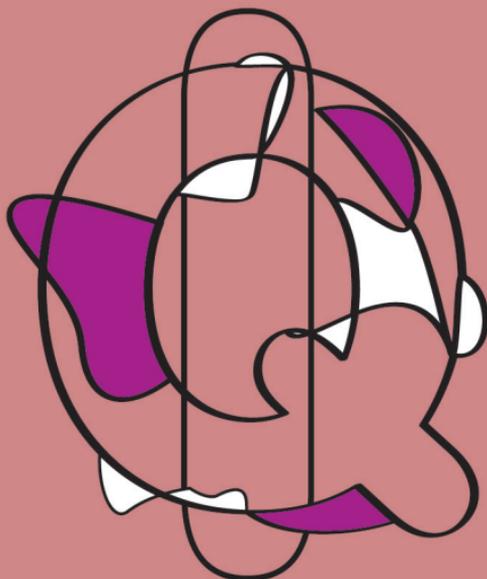


SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana



**O FORTALECIMENTO
DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

VERSÃO PRELIMINAR

VOLUME 5



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
EDUCAÇÃO

PREFEITO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Ricardo Nunes

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO

Fernando Padula

SECRETÁRIA EXECUTIVA PEDAGÓGICA

Maria Sílvia Bacila

SECRETÁRIO ADJUNTO DE EDUCAÇÃO

Bruno Lopes Correia

CHEFE DE GABINETE

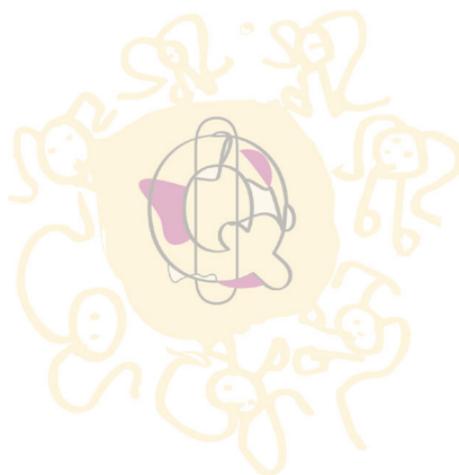
Ronaldo Tenório

**CHEFE DA ASSESSORIA DE ARTICULAÇÃO
DAS DIRETORIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO - DREs**

Sueli Mondini

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana



O FORTALECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

VOLUME 5

VERSÃO PRELIMINAR

São Paulo, 2025

COORDENADORIA PEDAGÓGICA - COPED

Simone Aparecida Machado - *coordenadora*

DIVISÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL - DIEI

Mariana Silva Lima - *diretora*

EQUIPE TÉCNICA E ADMINISTRATIVA

Ana Barbara dos Santos

Anna Maria de Feo Vieira

Camila de Vila Nova Gonçalves

Katia Regina Cavalcanti

Maria Noemia Ferreira Figueiredo

Matilde Aparecida da Silva Franco Campanha

Talita Alves Silva

Tathiana Augusta Rodrigues Lourenço Martinez

Thais Cristina Saldanha dos Santos

Estagiários(as)

Ana Beatriz Pires de Assis

Giuliano Pinheiro Massimo

Guilherme Pereira do Nascimento Melo

Heloisa Castelli Celeste

Maria Eduarda Oliveira Flores

ELABORAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Bruna Ribeiro

Juliana Manso Presto

Tathiana Augusta Rodrigues Lourenço Martinez

Thiago Pacheco

GRUPO DE TRABALHO

LEITURA CRÍTICA

Bruna Galluccio Ferreira

Cristiane Aparecida Domingos de Oliveira

Fabiana Lopes Laurito

Lilith Neiman

Mariana Cuisse Lopes Suller

Monica da Silva Valadão

Priscila Aparecida Santos de Oliveira

Sandra Nogueira Viana

Olá, educadoras(es)!

O volume 5, **O Fortalecimento da Gestão Democrática**, é parte integrante da *Coleção Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana - Box Comemorativo 10 anos*, que visa socializar um material de qualidade com vistas à formação continuada das e dos profissionais em relação à temática.

Este volume tem por objetivo evidenciar que a busca da qualidade na Educação Infantil é indissociável da construção e fortalecimento da gestão democrática no âmbito das Unidades Educacionais.

Além disso, no decorrer deste volume, você encontrará sugestões de exercícios reflexivos a serem realizados coletivamente e, ainda, poderá usufruir de uma curadoria de materiais textuais e audiovisuais para estudos complementares.

Convidamos você a explorar esse material e mergulhar nessa temática tão essencial para a garantia dos direitos dos bebês e das crianças.

Secretaria Municipal de Educação de São Paulo

O vídeo aborda a gestão democrática e participativa, escuta de bebês e crianças.



Composição do Box

Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana

Avaliação da qualidade
na Educação Infantil

1

Fins e princípios
da autoavaliação

2

Aspectos metodológicos
da autoavaliação

3

O papel do
plano de ação

4

O fortalecimento
da gestão democrática

5



6

A escuta e a participação
de bebês e crianças em
autoavaliações

7

Relações étnico-raciais
e de gênero

8

A dimensão do cuidado
na educação de bebês
e crianças

9

O desemparedamento
de bebês e crianças e o brincar
na e com a natureza

10

Porque a história
tem que continuar...

Temas abordados

1 Avaliação da qualidade na Educação Infantil

- O que significa avaliar
- Avaliação informal e formal
- O que significa avaliar a qualidade
- Quais os tipos de avaliação na Educação Infantil
- Critérios de qualidade

2 Fins e princípios da autoavaliação

- O que é uma avaliação institucional participativa
- Princípios da autoavaliação institucional participativa
- Antecedentes do documento paulistano
- Linha do tempo histórica: 10 anos de construção de uma cultura da autoavaliação participativa
- As dimensões de qualidade almejadas para a(s) infância(s) paulistana(s)

3 Aspectos metodológicos da autoavaliação

- A construção da qualidade em participação
- Proposta metodológica
- A metodologia do uso das cores
- A participação de familiares/responsáveis
- O fortalecimento de uma cultura da autoavaliação institucional participativa

4 O papel do plano de ação

- Avaliei, e agora?
- A autoavaliação e sua capacidade de produzir evidências do cotidiano
- O plano de ação e sua capacidade de produzir consequências para o cotidiano
- Consequências da autoavaliação para as políticas públicas
- Consequências da autoavaliação para as Unidades Educacionais

5 O fortalecimento da gestão democrática

- A construção da qualidade por meio da gestão democrática
- A autoavaliação e o fortalecimento da gestão democrática
- A autoavaliação e a produção de insumos para a construção do PPP
- Gestão democrática na prática: relatos de experiência
- Gestão democrática e Indicadores todos os dias

6

A escuta e a participação de bebês e crianças em autoavaliações

- A participação dos bebês e das crianças como princípio inerente à qualidade na/da Educação Infantil
- Participação, escuta e autoria de bebês e crianças: afinal, do que estamos falando?
- A escuta de bebês e crianças em avaliações
- Desafios ético-metodológicos na escuta de bebês e crianças em autoavaliações
- Construindo a participação cotidiana e permanente de bebês e crianças

7

Relações étnico-raciais e de gênero

- Educação étnico-racial, não xenofóbica para a equidade de gênero e o compromisso social da escola pública
- Educação antirracista e equidade de gênero perpassando todas as dimensões
- A dimensão 5 como dispositivo de luta em direção às práticas antirracistas e não sexistas
- Educação antirracista de janeiro a janeiro
- O fortalecimento do planejamento e da intencionalidade docente

8

A dimensão do cuidado na educação de bebês e crianças

- Cuidado: a essência do ser humano
- A ética do cuidado
- A dimensão do cuidado na Educação Infantil
- A dimensão do cuidado nos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana
- A dimensão cotidiana do cuidado na educação de bebês e crianças: relatos de experiência

9

O desemparelamento de bebês e crianças e o brincar na e com a natureza

- Um mundo em colapso: o que a Educação Infantil tem a ver com isso?
- A natureza como local de (re)encontro conosco
- Desemparelar é preciso para retomada da importância do corpo e da experiência na aprendizagem
- Brincadeiras arriscadas e perigosas: a necessária distinção
- Materialidades e suas potencialidades

10

Porque a história tem que continuar...

- O leito de Procusto e os perigos das avaliações de tamanho único
- Superando o discurso da “qualidade de antigamente”
- Construindo a qualidade social na Educação Infantil

As 9 Dimensões de Qualidade da Educação Infantil Paulistana

Dimensão 1 – Planejamento e gestão educacional.

Dimensão 2 – Participação, escuta e autoria de bebês e crianças.

Dimensão 3 – Multiplicidade de experiências e linguagens em contextos lúdicos para as infâncias.

Dimensão 4 – Interações.

Dimensão 5 – Relações étnicos-raciais e de gênero.

Dimensão 6 – Ambientes educativos: tempos, espaços e materiais.

Dimensão 7 – Promoção da saúde e bem-estar: experiências de ser cuidado, cuidar de si, do outro e do mundo.

Dimensão 8 – Formação e condições de trabalho das educadoras e dos educadores.

Dimensão 9 – Rede de proteção sociocultural: Unidade Educacional família, comunidade e cidade.

Sumário

A construção da qualidade por meio da gestão democrática	11
Gestão democrática: diretrizes e orientações legais	12
A autoavaliação e o fortalecimento da gestão democrática	15
A autoavaliação e a produção de insumos para a construção do PPP	22
Gestão democrática e indicadores todos os dias	39
Para saber mais	41
Referências	42



Desenho coletado pelas participantes do GT Achadouros das Infâncias (SME-SP).

“Pode deixar nós também conseguimos escolher bem”.

(Aline, 5 anos)

Fala transcrita do livro **Gestão Democrática: minúcias, dizeres e fazeres do conselho mirim na Educação Infantil** (2023), de autoria de Marcia Covelo Harmbach (diretora aposentada da rede paulistana).

A construção da qualidade por meio da gestão democrática

Nos primeiros quatro volumes desta *Coleção*, contextualizamos a discussão acerca da avaliação de qualidade na Educação Infantil, situando a proposta da autoavaliação por meio do documento Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, de forma a evidenciar os fins e princípios que norteiam a autoavaliação institucional participativa. Refletimos, ainda, sobre aspectos metodológicos do documento e a necessidade de a autoavaliação gerar consequências, ou seja, ser traduzida em um Plano de Ação concreto que oriente as ações do coletivo educacional e da gestão municipal com vistas à melhoria da qualidade do atendimento.

Neste quinto volume, iremos refletir sobre o papel da autoavaliação institucional participativa em curso na Rede paulistana para o **fortalecimento da gestão democrática** no âmbito das Unidades de Educação Infantil, bem como para o **aperfeiçoamento do Projeto Político-Pedagógico** a partir dos dados da autoavaliação.

Nesse sentido, vale retomarmos que a proposta avaliativa em curso atualmente na Rede paulistana, iniciada no ano de 2013, tem como objetivo promover e incentivar os seguintes aspectos:

- o fortalecimento das e dos profissionais que atuam nas Unidades Educacionais;
- o diálogo entre educadoras(es) e familiares/responsáveis de bebês e crianças atendidas;
- as práticas de gestão democrática nas Unidades;
- a colaboração entre as equipes da DRE e das Unidades Educacionais;

- o aperfeiçoamento do Projeto Político-Pedagógico das Unidades Educacionais;
- a melhoria da qualidade da Educação Infantil na Cidade de São Paulo.

Assim, torna-se necessário discutir a gestão democrática e o próprio Projeto Político-Pedagógico em uma perspectiva de busca da efetivação da participação e do protagonismo de todos os atores e da própria Unidade Educacional “no desenvolvimento de uma educação que leve em consideração o conhecimento da realidade social e cultural da população atendida e não somente o que é definido antecipadamente de forma centralizada” (Campos, 2016, p. 2).

Sempre bom lembrar, como pontua Bondioli (2023, p. 43), que a “participação deve ser vista como um desafio que exige (...) mudanças de paradigmas, assunção de novas posturas, planejamento e verificação de práticas de participação efetiva” (Bondioli, 2023, p. 43).

Convidamos a todas e todos a se juntarem à necessária construção coletiva de novas possibilidades de participação nas Unidades Educacionais.

Gestão democrática: diretrizes e orientações legais

No bojo do processo de redemocratização do país, depois de um longo período vivido sob os auspícios da ditadura, a inserção do princípio da gestão democrática no arcabouço legal da legislação brasileira representa um importante marco no projeto de se

pensar uma sociedade e educação fundamentada em princípios e valores democráticos, com maior “autonomia da esfera local em relação aos governos centralizados” (Campos, 2016, p. 1).

Em que pesem todos os desafios inerentes à consolidação na prática deste princípio, é importante compreendermos como uma importante conquista histórica o fato de nossa Carta Constitucional de 1988, em seu artigo 206, prever a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei (VI)”, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN (Lei 9.394/96) ratificar este princípio, prevendo a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (VIII - Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023).

O artigo 13 da LDBEN prevê ainda, entre outras coisas, que docentes deverão se incumbir de: (I) participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e (VI) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. Já o artigo 14 explicita que a 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 (Redação dada pela Lei nº 14.644, de 2023).

Ainda buscando compreender a questão do ponto de vista legal, encontramos no Plano Nacional de Educação (2014-2024), a meta 7, que prevê o fomento da qualidade da Educação Básica. Visando alcançar essa meta, o Plano prevê, em sua estratégia 7.4, a ação de:

Induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.

Por fim, vale mencionar ainda que as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (Brasil, 2010, p. 19) preveem: “o estabelecimento de uma relação efetiva com a comunidade local e de mecanismos que garantam a gestão democrática e a consideração dos saberes da comunidade”.

O Currículo da Cidade: Educação Infantil (São Paulo, 2019) também dedica todo o capítulo 5 (A Gestão Democrática e a Implementação do Currículo) para a discussão desta importante e fundamental questão.

Assim, conforme podemos observar pelos excertos mencionados anteriormente, o princípio da gestão democrática é indissociável da busca pela qualidade e vice-versa. No entender de Bondioli (2004), não existe qualidade sem participação, pois são temas que, necessariamente, caminham juntos.

Nesse sentido, o processo de autoavaliação institucional participativa em curso na Rede paulistana tem potencial para contribuir para o fortalecimento da gestão democrática por meio da

intensificação dos “diálogos entre as Unidades Educacionais, famílias/responsáveis, comunidade e destas com as DREs e SME” (São Paulo, 2016, p. 5) e também por possibilitar importantes insumos que podem apoiar a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Educacional.

Nos próximos itens, iremos explorar esses dois aspectos possibilitados pela autoavaliação em curso na Rede paulistana desde 2013.

A autoavaliação e o fortalecimento da gestão democrática

O documento Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana em sua dimensão 1 (Planejamento e Gestão Educacional) contém o indicador 1.3, que trata especificamente da “gestão democrática”, no entanto, podemos dizer que o princípio da gestão democrática permeia o documento como um todo, uma vez que seus fins, meios, objetivos, conteúdos e metodologia estão intrinsecamente relacionados a esse princípio.

O que significa dizer que, ao realizarmos a autoavaliação proposta, respeitando os princípios que estruturam o documento, podemos ter tanto um processo como resultados que fortaleçam a gestão democrática no âmbito das Unidades Educacionais.

O Currículo da Cidade: Educação Infantil (São Paulo, 2019, p. 182) enfatiza esse papel da autoavaliação ao afirmar que “a gestão democrática do currículo da Educação Infantil se fortalece mediante a prática da autoavaliação institucional participativa, legitimada pelos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana (São Paulo, 2016)”.

Mas o que seria uma gestão democrática? O que significa uma gestão democrática na prática? Em sua opinião, o que caracteriza uma escola democrática?

Antes de prosseguir com a leitura, sugerimos que você e o coletivo de sua Unidade reflitam e discutam sobre as questões anteriores e, em seguida, assistam aos dois vídeos do professor Vitor H. Paro, indicados na sequência.

Conforme foi possível apreender no vídeo, Paro (2015) defende o entendimento de administração como mediação com vistas a corrigir um equívoco que é a compreensão da administração como a cisão entre quem administra e quem é administrado, como se existissem pessoas menos aptas e incapazes de participar dos processos administrativos. Nesse sentido, o processo de gestão democrática parte do princípio de que uma democracia se faz a partir de todas as vozes de todos os sujeitos.

Sobre isso também nos fala o Currículo da Cidade: Educação Infantil (2019), que afirma que assumir a gestão democrática do processo pedagógico implica assumir que tanto bebês e crianças

Ampliando Repertório

Vitor Henrique Paro - Gestão Escolar Democrática

Resumo da entrevista. Ano: 2015 - Duração: 11'41

Disponível em: https://youtu.be/-TG1rfDVq_A?t=8

Gestão Escolar 31 - O que caracteriza uma escola democrática?

Ano: 2014 - Duração: 4'59

Disponível em: <https://youtu.be/pGG3Or2WhQ8>

como famílias/responsáveis também podem e devem fazer escolhas e são coautoras(es) dos planejamentos da Unidade.

Nesta perspectiva, a autoavaliação institucional participativa, ao partir do princípio do reconhecimento do outro como sujeito de direitos, dotado de voz e saberes, como necessário ao processo democrático para que este não seja excludente, contribui com a gestão democrática da instituição educacional, pois possibilita que se exerçam atributos democráticos, como o diálogo, a transparência, a corresponsabilização, o controle social de um serviço público, a partilha de decisões e a gestão compartilhada.

Sobre isto também nos fala Spink (2001, p. 14), que defende que a natureza transacional da qualidade deve ser expressa através da negociação entre o “maior número possível dos diferentes agrupamentos, atores e outros implicados, direta ou indiretamente”.

No entanto, Ribeiro (2010), em estudo sobre o significado da participação, se apoia em diferentes autores para evidenciar que existem diferentes graus e níveis de participação, o que significa, segundo Bordenave (1994), que não basta propiciar espaços em que os sujeitos simplesmente “façam parte”, o desafio é possibilitar espaços em que os sujeitos além de “fazerem parte” também “tomem parte”, ou seja, tenham real poder de decisão (Ribeiro, 2010).

Mas qual a diferença?

A diferença está entre uma participação autêntica e legítima e a pseudoparticipação.

De acordo com Bordenave (1994), a participação pode ir do menor grau, que seria a participação pela informação, passando pela consulta facultativa, obrigatória, pela elaboração/recomendação,

cogestão, delegação, até o maior grau, entendido pelo autor como os processos de autogestão.

Os diferentes subníveis da participação também foram alvo dos estudos de Roger Hart (1992), que concebeu um material disseminado em muitos países que ficou conhecido como a “escada de participação” de Hart (ou *participation ladder*). Essa “escada”, embora concebida inicialmente para refletir sobre os níveis de participação com crianças e jovens, pode nos apoiar em reflexões sobre os processos participativos em geral.

Conforme mostra a figura a seguir, a escada de Hart (1992) é composta por oito níveis diferentes de participação, sendo que eles se dividem em dois graus distintos de envolvimento: a não participação/pseudoparticipação e os graus de participação.

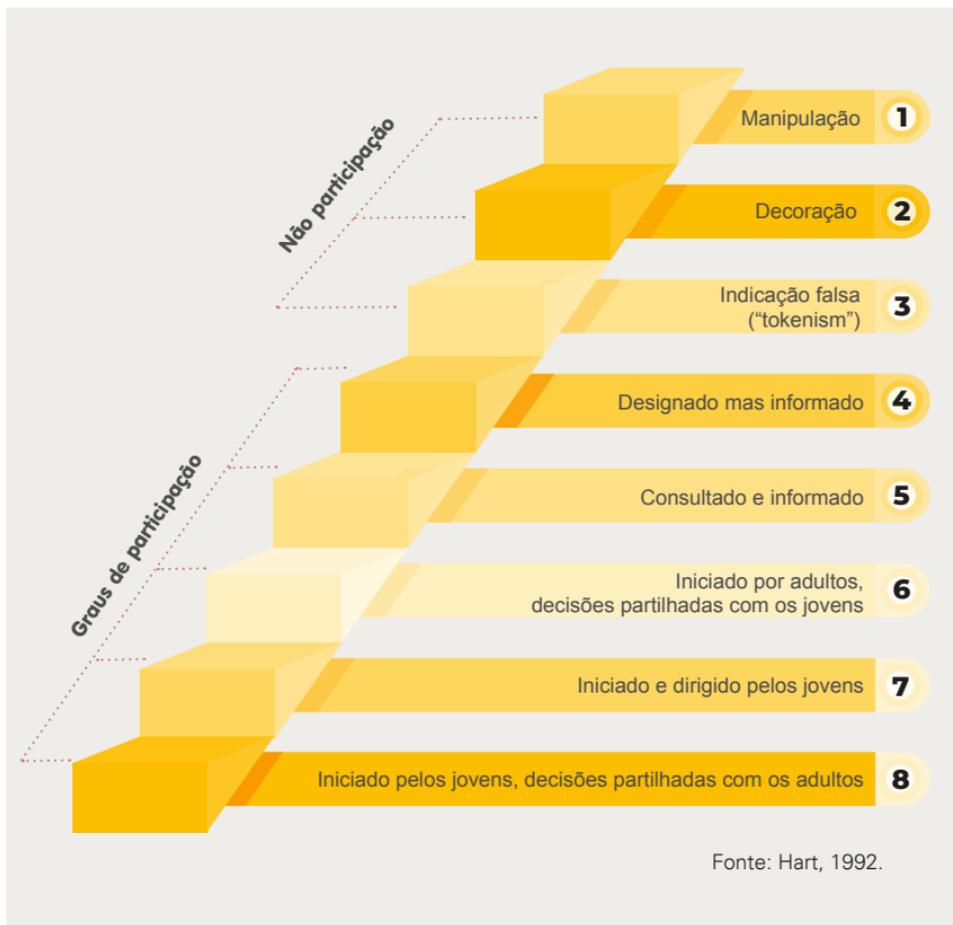
Conforme podemos observar pela figura anterior, os três primeiros níveis representam a não participação e são compostos pelos seguintes degraus: 1. Manipulativo, 2. Decorativo e 3. Indicação Falsa ou Tokenismo (caracterizado por uma participação simbólica do indivíduo).

Do quarto ao oitavo degrau, o autor considera que já existe participação, embora em diferentes graus de envolvimento. O degrau “4. Designado, mas informado” é caracterizado por uma participação em que o sujeito, embora compreenda o objetivo da atividade, tem uma participação com papel definido. Já no nível “5. Consultado e informado”, a participação se dá por meio de consultas em que, posteriormente, se dá *feedback* das decisões adotadas.

De acordo com Gomes; Antão e Pimentel (s/a, p. 4), no quarto e quinto nível ocorre uma participação consultiva, em que o sujeito é consultado sobre um assunto que lhe diga respeito. Ainda segundo os autores, “apesar de o jovem se manter passivo

nestes níveis, esta participação pode ser bastante valiosa porque demonstra respeito pela experiência e perspectiva do jovem” (Gomes; Antão; Pimentel, s/a, p.4).

Figura 1: A escada da participação de Roger Hart



O nível da escada “6. Iniciado por adultos, mas decisões partilhadas com jovens” pressupõe uma participação colaborativa entre adultos e jovens, pois, segundo Hart, “ainda que, neste nível, os projetos sejam iniciados por adultos, a tomada de decisão é partilhada com os jovens” (Hart, 1992, p. 14).

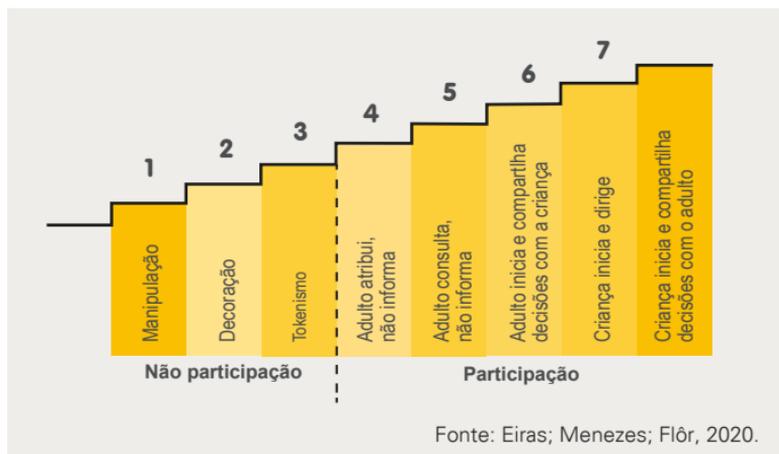
O nível “7. Iniciado pelos jovens, mas decisões partilhadas com adultos” representa “o expoente máximo de participação dos jovens em que os adultos apenas atuam como parceiros dos jovens” (Hart, 1992). Este último nível, segundo o autor, representa uma participação promovida pelos jovens em que estes controlam o processo e os adultos pouco interferem, constituindo-se o expoente máximo da participação.

Agora que você já conheceu a escada de Hart, que tal fazer uma reflexão com seu grupo?

Com base na realização da autoavaliação nestes últimos 10 anos, converse com o coletivo de sua Unidade Educacional e reflitam sobre o tipo de participação/envolvimento que cada um dos segmentos pode ser caracterizado, de acordo com a escada de Hart (1992)(Figura 1).

- Bebês e crianças (apenas se participaram de algum momento da autoavaliação)
- Familiares/Responsáveis
- Profissionais do quadro de apoio
- Profissionais da cozinha, limpeza e segurança
- Professoras(es)
- Coordenadoras(es) pedagógicas(os)
- Diretoras(es) e Assistente de Diretor de Escola
- Supervisor(a) Escolar

Figura 2



Independentemente da nomenclatura, o importante é percebermos que as(os) autoras(es) nos alertam para o fato de que a palavra participação pode encobrir diferentes subníveis que precisam ser refletidos para compreendermos se, por meio da autoavaliação dos indicadores, estamos, de fato, possibilitando uma participação autêntica, conforme preconizam os documentos legais da área, ou se estamos apenas realizando participações simbólicas e que nada contribuem para o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico da Unidade e sua gestão democrática.

Assim, é importante pensarmos na participação para além do dia da autoavaliação e nos perguntarmos que outros espaços de participação autêntica o coletivo de profissionais da Unidade, as(os) familiares e responsáveis são convidadas(os) a integrarem de forma a “tomar parte”, ou seja, terem real poder de decisão (a participação dos bebês e das crianças será melhor abordada no próximo volume).

Situar a gestão democrática e, conseqüentemente, a participação de todos os sujeitos no campo da efetivação dos direitos é fundamental para que deixe de ser entendida como mera concessão.

Segundo Lima (2008), situar a participação no campo dos direitos é fundamental para que seja compreendida como instrumento de realização da democracia e de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional. A participação, nessa perspectiva, passa a “representar afirmações de interesses e vontades e não mero quadro de técnicas de gestão ou domínio de tecnologias pedagógicas e, por isso mesmo, pressupõe a existência tanto de conflitos como de consensos negociados” (2008, p. 71).

Assim, podemos concluir, em consonância aos estudos de Paro (2007), que uma gestão democrática e participativa implica que todas(os) as(os) agentes envolvidas(os) participem de processos decisórios e se comprometam na busca da melhoria da qualidade.

E não seria exatamente essa a proposta de autoavaliação do documento Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana?

Ao oportunizar que diferentes sujeitos discutam, avaliem e elaborem conjuntamente um Plano de Ação, a autoavaliação participativa contribui para o fortalecimento da gestão democrática e para a democracia em si.

A autoavaliação e a produção de insumos para a construção do PPP

Como vimos anteriormente, um dos objetivos da autoavaliação institucional participativa é contribuir para o fortalecimento da gestão democrática no âmbito das Unidades de Educação Infantil da Rede paulistana.

E, para tal, é preciso que os dados provenientes da autoavaliação, ou seja, da discussão a partir de muitas vozes e olhares, sejam utilizados para auxiliar no planejamento das ações no decorrer de todo o ano.

De acordo com Perez (2020)¹, uma das primeiras questões que se coloca para implantação da gestão democrática na prática é a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico – PPP. Sobre isso também nos fala o indicador 1.1 (Projeto Político-Pedagógico construído e conhecido por todos) da dimensão 1 (Planejamento e gestão educacional), na sua questão 1.1.1:

O Projeto Político-Pedagógico foi elaborado e é revisto constantemente com a participação das professoras e professores, crianças, equipe gestora (Diretor, Assistente de Diretor e Coordenador Pedagógico), equipe de apoio e pais, por meio de reuniões e em diferentes momentos? (Ex.: horários de estudo, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e Conselho de Escola [...]) (São Paulo, 2016, p. 30).

Assim, parece óbvio que, em uma perspectiva democrática, a elaboração do PPP deve ocorrer com a participação de todas e todos. Isso não significa, todavia, conforme defende Perez (2020), que todos falem do mesmo lugar e tenham que ter a mesma responsabilidade² e atribuição:

É preciso articular para que essas vozes tenham um papel dentro da escola. Lógico que cada ator tem a sua função,

1 Entrevista disponível em: <https://porvir.org/gestao-democratica-escola-e-o-lugar-para-aprender-a-ouvir-e-a-se-colocar-no-lugar-do-outro/>. Acesso em: 6 dez. 2023.

2 Alguns temas, específicos da área dos estudos em Educação, precisam ser trazidos pelas(os) profissionais das Unidades Educacionais. Para além dos conhecimentos adquiridos pelas diversas experiências individuais e coletivas, os princípios apresentados pelos documentos oficiais devem ser respeitados e vividos por todos os atores das Unidades (nota do Grupo Colaborativo de Leitoras Críticas GT).

responsabilidade e atribuição. Não digo que as famílias vão comandar as escolas, mas elas têm um papel importante na construção desse Projeto Político Pedagógico. Essa seria, então, a primeira movimentação em direção à gestão democrática (Perez, 2020).

E você, o que considera que deve ser a contribuição de familiares/responsáveis e comunidade na elaboração do PPP? Como propiciar o respeito às diferentes contribuições sem abrir mão dos direitos dos bebês e das crianças e sem também cair na armadilha das participações simbólicas?

Um possível caminho é considerar que se as nove dimensões dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana forem trabalhadas e discutidas com as(os) familiares e responsáveis no decorrer de todo o ano, e o Plano de Ação incorporar essas contribuições, teremos um PPP mais fiel às necessidades e desejos de sua comunidade e que expressa a identidade da Unidade Educacional.

Nesse sentido, não cabem, conforme defende o Currículo da Cidade: Educação Infantil (2019), “situações em que os PPPs não revelem pertinência estreita com as circunstâncias contextuais das realidades educacionais a que em tese se referem”, também não faz sentido existir “Planos de Ação descolados das inquietações mais prementes da prática educativa e dos profissionais que a vivem no turbulento cotidiano das Unidades”. No entender do Currículo da Cidade, “Os Planos de Ação não podem se assemelhar a meros “apêndices” de um projeto igualmente deslocado daquilo que pensam e fazem todos aqueles implicados com o ato educativo”, pois isso **desconfiguraria ambos os conceitos: de PPP e de Planos de Ação** (São Paulo, 2019, p. 180).

Os três relatos a seguir, de uma coordenadora, uma diretora e uma professora, de diferentes Unidades de Educação Infantil da Rede paulistana evidenciam como as profissionais foram compreendendo no decorrer da realização da autoavaliação que ela poderia fornecer importantes insumos para a elaboração e disseminação do PPP, para a definição de ações e planejamentos, a qualificação das discussões no Conselho e o fortalecimento da participação de todos os sujeitos, contribuindo, assim, para a gestão democrática. Vamos conhecer melhor essas potentes experiências?!

Relatos de experiência

Gestão democrática na prática

Aline Grenfell da Silva
Coordenadora Pedagógica, CEI Parque Fernanda, DRE CL

Quando cheguei na Rede Municipal, como professora efetiva em um Centro de Educação Infantil – CEI, no ano de 2012, ouvia falar sobre os GTs e as discussões de uma “tal avaliação para a Educação Infantil” que estavam em curso. Em 2013, participei da primeira realização dessa avaliação na Unidade onde trabalhava.

Lembro-me que lemos o documento, tentamos entender os objetivos de cada indicador, mas seguimos ainda cheios de dúvidas, de medos: “Se amarelar ou avermelhar, seremos punidos?”, “Isso vai se voltar contra nós?”, “Como perguntamos isso para as famílias se elas sequer conhecem nosso trabalho?” Estas foram as perguntas que mais escutamos naquele CEI nos dois anos de realização da avaliação, dos quais participei. Muito preocupadas sobre como os dados seriam utilizados, explicamos todas as perguntas de uma maneira que, quem participava da avaliação, acabava não conseguindo

avaliar a qualidade do trabalho realizado na Unidade, mas sim, só restava “aceitar” que merecíamos um verde. Lembro que ficávamos dando explicações e argumentando sobre o que e como trabalhávamos, justificando o merecimento do verde.

Troquei de Unidade em 2015, e, no mesmo ano, ingressei em outro cargo, de Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, em uma Escola Municipal de Educação Infantil — EMEI. Nessas outras Unidades, continuei participando das Avaliações dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana até 2020. Ampliei meu olhar a cada ano, discutindo com o grupo os efeitos dessa avaliação, os motivos de sua existência, os encaminhamentos necessários após a análise dos resultados, mas, ainda assim, como muitas colegas de trabalho, achava o processo de autoavaliação da Unidade burocrático e cansativo, não conseguindo observar mudanças significativas entre uma avaliação e outra. Parecíamos dar as mesmas cores, todos os anos, para os mesmos itens e, mesmo discutindo mais, buscando compreender mais os objetivos da avaliação, continuávamos esverdeando o máximo possível as dimensões ao apresentá-las aos participantes, de maneira tão explicativa e argumentativa que “impedia” questionamentos, dúvidas e uma mudança também em nosso olhar e em nosso fazer como equipe escolar.

Em abril de 2021, acessei meu cargo de Coordenadora Pedagógica, precisando entregar o PPP, enquanto me apropriava de toda a rotina escolar que era estranha a mim. Mesmo tendo escolhido ser coordenadora no CEI onde já atuava desde 2015 como professora, os “afazeres” na gestão eram diferentes.

Recorri à supervisora do nosso setor e perguntei por onde começar, o que fazer, quais caminhos deveria percorrer com a equipe ao longo do ano. Ela foi cirúrgica ao dizer que eu deveria **fazer a avaliação dos indicadores e, depois, usando o Plano de Ação, eu teria como, junto com a comunidade escolar, ir redimensionando o PPP do CEI, olhando para os nossos desafios e para onde precisávamos avançar, sem ignorar**

o que já havíamos conquistado. Foi ali, naquela conversa, que passei a compreender de fato como aquela avaliação precisava ser conduzida para, posteriormente, ter ações pensadas coletivamente a partir de sua realização.

A partir da autoavaliação realizada em 2021, dos apontamentos amarelos e vermelhos, fomos trabalhando ao longo do ano com base em nossas fragilidades, melhorando a qualidade do atendimento que realizamos. Em 2022, já usando o Plano de Ação, nosso PPP foi entregue para homologação mais completo, mostrando muito mais o nosso trabalho pedagógico e o documento, de fato, que foi escrito a muitas mãos.

Em 2022, a avaliação dos *Indicadores* continuou “amarelada” e seguimos o ano olhando para o nosso Plano de Ação. As aquisições de materiais, as organizações dos ambientes, algumas manutenções prediais, mudanças em nossa maneira de acolher bebês, crianças e famílias e as práticas pedagógicas também mudaram, seguindo as ações pensadas no momento da autoavaliação e considerando as discussões realizadas durante a construção do Plano de Ação.

Um dos itens considerado amarelo foi o indicador 1.1, então ele se tornou nosso foco. **Nossa comunidade escolar destacou que não fazia ideia do que era o PPP, o que nele continha e sequer sabia que estava construindo aquele documento coletivamente desde 2021.** Mesmo tendo a cópia impressa à disposição no balcão de entrada da Unidade, mesmo o documento tendo sido compartilhado em PDF pelos grupos do *WhatsApp*, mesmo a equipe escolar tendo participado de sua avaliação no final de 2021, todos mostravam pouco saber sobre ele. O Plano de Ação apontou que o documento era grande demais, muito denso e pouco atrativo. Então, decidimos que ele precisaria ser compartilhado também em outros formatos. Em 2022, abrimos uma conta no *Instagram* (já tínhamos uma conta no *Facebook* institucional) e, por ele, as postagens começaram a ser feitas não somente compartilhando as fotos, como álbum, mas eram acompanhadas com textos explicativos, trechos do PPP, citações de documentos da

SME, como o *Currículo da Cidade: Educação Infantil, Instrução Normativa de Registros, Indicadores, etc.*

Publicamos o PPP pelo *Instagram* e pelo *Facebook*, com imagens, vídeos e áudios de todo o trabalho realizado no CEI e começamos a produzir nossa primeira revista digital, intitulada “Identidade”, mesmo nome do nosso PPP. A primeira edição ficou pronta em janeiro de 2023, trazendo partes do nosso PPP em textos mais encurtados, com imagens de nossos bebês, crianças, funcionários e familiares, em eventos, projetos, ações e no cotidiano. A revista digital teve uma edição impressa, para consulta, que fica no CEI e foi compartilhada com todas as famílias e funcionários, pelos grupos do *WhatsApp* por meio de um *link* que deixa a leitura mais dinâmica e em formato de PDF.

Lançamos a segunda edição da revista digital em maio de 2023, a terceira edição em setembro de 2023, e a quarta edição tem previsão de publicação para dezembro de 2023³.

Nossos projetos, concepção de criança e infância, algumas ações, documentos norteadores e processos de avaliação e acompanhamento das aprendizagens dos bebês e das crianças foram alguns temas tratados nessas edições.

Além do PPP publicizado no *Instagram* e na revista digital, nossas compras de materiais pedagógicos e brinquedos, as formações que a equipe de apoio recebeu em encontros mensais com a equipe gestora, os temas de formações das Reuniões Pedagógicas e do PEA, as diversas maneiras de participações das famílias e dos responsáveis em nossos projetos e no cotidiano, os temas dos nossos Dias da Família e das reuniões bimestrais com os responsáveis, os planejamentos de obras e reparos na Unidade, as maneiras de organizar os ambientes e de acolher familiares, bebês, crianças e responsáveis, a escuta de cada servidor e colaborador das empresas terceirizadas... **tudo mudou a partir do olhar para o Plano de Ação.** Compreendi, junto com o grupo ao qual pertenço, que esse é o verdadeiro sentido da autoavaliação institucional intitulada: *Indicadores de*

3 Relato escrito em meados do ano de 2023.

Qualidade da Educação Infantil Paulistana. Tem sido olhando para a nossa trajetória, buscando nela o que ainda merece ganhar mais atenção que, junto com os familiares e os pequenos que atendemos todos os dias no CEI, planejamos e executamos ações que melhorem a qualidade dos cuidados e da educação que buscamos oferecer.

Ampliando Repertório

Na revista digital “Identidade” do CEI Parque Fernanda, você conhecerá nossas concepções e ações que compõem o PPP da Unidade.

Disponível em:

<https://online.fliphtml5.com/mwbmf/duvf/>



Relatos de experiência

Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana e a Gestão Democrática

Aline Paes de Barros,
Diretora de Escola/Coordenadora Pedagógica⁴
CEI Indireto Centro Social Marista Robru, DRE MP.
CEI Indireto Centro Social Marista Irmão Justino, DRE MP.

Relatar sobre o processo de realização dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana é, invariavelmente, tratar de Gestão a partir de uma perspectiva democrática. O documen-

4 Aline ocupou os dois cargos em diferentes momentos. Seu relato traz experiências em ambos.

to, atrelado à sua metodologia, é um instrumento poderoso para o exercício democrático nas instituições de Educação Infantil que colocam a criança como centro do processo educativo.

Muitas questões podem ser levantadas quando as equipes das Instituições se propõem a realizar o diálogo democrático com objetivo de impacto no cotidiano da Educação Infantil. Em algumas vezes, dependendo da maneira como for mediado, esse exercício pode acarretar em uma série de decisões pautadas nos adultos e em suas necessidades, sem escutar as crianças, mas, a partir da concretude que os INDIQUE explicita no documento, fica evidente que o caminho a ser trilhado é o de uma educação de qualidade social para os bebês e crianças.

Relatarei aqui, muito sucintamente, a minha experiência com os INDIQUE e o desdobramento da construção e revisão do PPP quando ocupei os cargos de diretora no CEI Indireto Centro Social Marista Robru e de Coordenadora Pedagógica no CEI Indireto Centro Social Marista Irmão Justino, ambos espaços conveniados com a Prefeitura e situados na zona leste de São Paulo.

Durante meu período de gestão nessas duas Unidades, pude participar e mediar a realização dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, juntamente com a equipe de gestão que atuava naquele período, composta por Assistentes Sociais, Direção e Coordenação Pedagógica.

É importante destacar que as realizações e desdobramentos dos INDIQUE presentes neste relato foram realizadas em anos que antecederam a pandemia de Covid-19. Considerando que a autoavaliação foi realizada mais de uma vez e seguida, nas duas Unidades, a mesma metodologia, o relato traz aspectos comuns da trajetória das duas Instituições.

Nos organizamos com antecedência para dar a devida importância para o momento. Cerca de duas semanas antes, realizamos convites para as famílias participarem. No caso de profissionais da escola, era garantida a participação de todas(os), considerando que

era um dia sem atendimento para as crianças. Ressalto a importância do planejamento que antecede o momento da autoavaliação, pois compreendo que essa organização auxiliou na preparação dos participantes e, conseqüentemente, impactou positivamente na qualidade do dia reservado para a tarefa.

No dia do encontro, organizamos os espaços com os materiais para as discussões em grupo e iniciamos o dia com um momento reflexivo e de apresentação do documento, seu conceito e os combinados do dia para todos os participantes. Em seguida, dividimos as pessoas em grupos para que pudessem dialogar para, então, realizarmos uma plenária e decidir coletivamente quais indicadores deveríamos aprofundar para a melhoria de nosso atendimento. Cada grupo era composto por pessoas de diferentes setores (gestão, educadoras(es), familiares/responsáveis, cozinha, limpeza e administrativo).

Durante os processos de discussão para a decisão de quais cores deveriam compor os Indicadores e cada dimensão, foi possível compreender que, muitas vezes, estávamos próximos de muitos de nossos objetivos e distantes de outros que gostaríamos de alcançar. Um dos objetivos que pudemos compreender certa distância entre teoria e prática era acerca da construção do PPP, essa questão apareceu como um Indicador “amarelo” nas duas escolas.

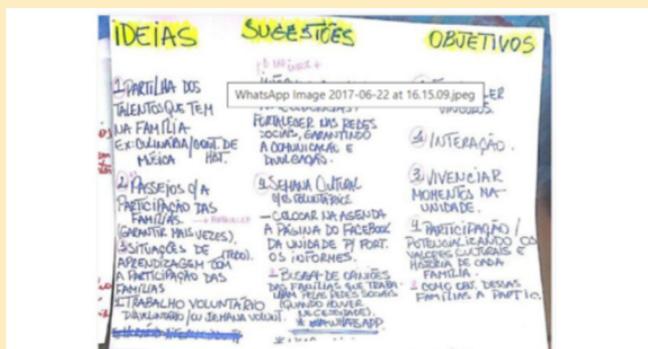
O indicador que trazia como questão “O Projeto Político-Pedagógico foi elaborado e é revisto periodicamente com a participação das professoras e dos professores, crianças, equipe gestora, equipe de apoio e pais/responsáveis, por meio de reuniões e em diferentes momentos? (Ex.: horários de estudo, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e conselho de escola)” impulsionou um movimento de reconstrução do PPP para que ele ocorresse de maneira participativa, dialogada e fizesse sentido para as pessoas envolvidas.

As duas Unidades já possuíam um PPP elaborado e validado pela Secretaria Municipal de Educação, mas, ao discutirmos sobre a acessibilidade dele para a comunidade educativa e seu próprio

Após o exercício de compreensão dos objetivos daquele espaço educacional, considerando os territórios e os cenários que estavam inseridos, definimos quais os grandes objetivos/dimensões que orientavam o nosso fazer educativo. Cada dimensão foi dialogada, discutida e consensuada com os participantes que estavam presentes. Muitas palavras precisavam ser destrinchadas no diálogo coletivo para que todos as compreendessem da mesma maneira. Por exemplo, quando o grupo acordava que um dos objetivos era a “Promoção de Saúde das Crianças”, precisávamos aprofundar esse conceito em questões mais tangíveis e, portanto, afunilar o conceito amplo construindo o que chamávamos de “palavras-luz”, que pudessem trazer as ideias cada vez mais próximas da realidade do cotidiano das Unidades e, assim, serem traduzidas em práticas.

Esse movimento de discussão demonstrou ser bastante importante para que todos pudessem compreender e olhar para cada dimensão que iria compor o PPP.

Após a construção desses grandes objetivos, partimos para o mapeamento das ações e projetos coletivos já existentes na Instituição, fazendo uma ligação sobre quais dimensões/objetivos elas estavam respondendo. Neste momento, foi possível concluir que as Unidades possuíam muitas ações que já contemplavam as dimensões, no en-



Rascunhos das discussões no grupo sobre as dimensões do INDIQUE (CEI Centro Social Marista Robru)

Indicadores Todo Dia

Cynthia Bettoi Pais, Professora,
EMEI Professora Eldy Poli Bifone, DRE PE.

Dez anos se passaram desde o início deste processo em nossa Rede e hoje estou aqui para compartilhar algumas dentre tantas experiências vividas com os Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana. Sou professora na EMEI Professora Eldy Poli Bifone, no bairro do Belenzinho. Sou formada pela Rede Municipal de Ensino de São Paulo, no curso Normal em Nível Médio da EMEFM Professor Derville Allegretti, e graduada na Licenciatura Plena em Pedagogia pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Fiz parte da Comissão Ampliada que elaborou os Indicadores Paulistanos, a partir das experiências das escolas-piloto com o documento do MEC, atuei em sua implantação e implementação enquanto formadora da Divisão Pedagógica da DRE Ipiranga até a publicação do documento definitivo.

Neste relato, narrarei a experiência vivenciada em minha Unidade Educacional, na qual os Indicadores de Qualidade são cotidianamente entrelaçados ao trabalho do Conselho de Escola, e também à minha atuação docente, com a experiência de avaliação da escola pelas crianças e seu reflexo em minha Carta de Intenções.

O trabalho de autoavaliação institucional participativa realizado com o documento Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana é de extrema importância para nossa Unidade Educacional, pois, através dele, os sujeitos envolvidos diariamente no processo de educação das crianças têm a oportunidade de olhar para dentro e para fora de si, para sua atuação pessoal e para seu papel coletivo. Por este motivo, os dois encontros anuais para a realização da autoavaliação e para a elaboração/atualização do Plano de Ação são momentos cruciais, mas são apenas parte deste processo. O Pla-

no de Ação e as reflexões sobre as dimensões de qualidade devem povoar durante o ano inteiro os pensamentos, os planejamentos, os registros, as análises, as documentações, as obras e as formações, considerando que os processos formativos devem envolver todos os educadores das Equipes Gestora, Docente e de Apoio, as crianças, suas famílias e a comunidade educacional.

Narrarei brevemente o trabalho que o Conselho de Escola da minha Unidade vem construindo ao longo desses anos, buscando fazer os Indicadores de Qualidade presentes no cotidiano escolar, nos debates e deliberações em conjunto com a Associação de Pais e Mestres — APM, na formação continuada, na construção e reconstrução constante dos ambientes educacionais constituídos por seus espaços, tempos, materialidades e interações.

O Conselho é uma instância participativa da escola, composto por todos os segmentos, o que o coloca em uma relação direta com o documento dos Indicadores de Qualidade. Este colegiado reúne-se mensalmente para dialogar sobre as ações da escola, as propostas, a organização, as aquisições, os serviços de manutenção e obras. Devido a este amplo campo de atuação e à importância de suas deliberações, algumas em conjunto com a APM, que é responsável pela gestão financeira dos recursos da Unidade, é essencial que os debates, decisões e planejamentos de ações, compras e obras estejam estruturados nas dimensões de qualidade, para a realização de um trabalho consciente e coerente com o que buscamos nos momentos de avaliação da escola.

Por este motivo, mensalmente, nas reuniões do Conselho, os Indicadores são abordados, dimensão a dimensão, ao longo de todo o ano. Em alguns momentos, refletimos sobre os textos introdutórios das dimensões, que carregam as concepções e princípios basilares de suas temáticas, apresentando conjuntamente registros de ações já realizadas na Unidade. Em outros momentos intercalados, retomamos o Plano da dimensão tratada, lembrando as ações propostas, analisando se já estão concluídas, em andamento ou ainda não realizadas, estabelecendo prioridades para o próximo bimestre.

Além disso, a partir da Dimensão 1 dos Indicadores, que determina a necessidade do Projeto Político-Pedagógico — PPP da Unidade ser conhecido e construído por todos, foi instituída pelo Conselho de Escola a abordagem mensal deste documento. A cada reunião é apresentado um dos itens do PPP que, quando necessário, recebe propostas de atualização ou modificação. Este conteúdo mensal é divulgado para as(os) educadoras(es) e familiares através de nossa página da rede social e das listas de transmissão do aplicativo de mensagens.

Juntamente com todos os assuntos tratados a cada mês pelo Conselho de Escola e a APM, os diálogos sobre os Indicadores de Qualidade e o PPP são também transmitidos a toda a equipe, famílias e comunidade nos episódios do *podcast* “Eldycast do Conselho de Escola”.

E como a escola é um grande organismo vivo, no qual tudo se relaciona e todas as ações irradiam e se entrelaçam, descreverei brevemente alguns dos reflexos diretos dos Indicadores em minha atuação docente. Iniciei no ano de 2022, junto a outras professoras da Unidade, a realização de uma avaliação de qualidade com as crianças, adaptada de um trabalho realizado pelos colegas da EMEI Gabriel Prestes, compartilhado conosco pela Professora Rosilene e ajustado à nossa realidade.

Cada professora criou um processo único com seu grupo e, na minha turma, as crianças recebem placas com as cores do farol, assim como na avaliação dos adultos, e são convidadas a avaliarem a Unidade através de questões elaboradas para elas a partir das temáticas do documento. A cada pergunta realizada, as crianças que atribuem as cores amarela e vermelha compartilham o que pensam e sugerem ações para resolvermos os problemas que são identificados, com complementações e ajustes propostos por todo o grupo.

Após a primeira vivência deste processo com as crianças, no início daquele ano me desafiei a utilizar as dimensões de qualidade dos Indicadores também na elaboração da minha Carta de Inten-

ções, refletindo sobre a mesma lógica já citada, de que, para avaliarmos um trabalho por meio daquelas dimensões, é necessário que elas estejam presentes em todas as demais etapas, inclusive no planejamento e na definição das intencionalidades. Estruturei, então, o corpo da Carta alicerçado nas dimensões, descrevendo minhas intenções a partir de cada uma delas.

Um dos princípios que identificamos no processo dos Indicadores é a participação, a escuta, o direito à voz, em interdependência com a corresponsabilidade, o pertencimento, a ação compartilhada e coletiva. Estas práticas aqui narradas não constituem caminhos únicos, mas experiências, possibilidades, percursos não lineares em construção, que podem inspirar ideias, experimentos, outros caminhos.

Concluímos que a relação de interdependência entre a autoavaliação institucional, as dimensões de qualidade que a estruturam, as pautas das instâncias participativas, o protagonismo dos bebês e das crianças na organização do trabalho educacional, o planejamento, o registro, a documentação e a avaliação para aprendizagem realizados pelas professoras e professores não é uma relação consolidada simplesmente a partir da implantação do documento, mas sim construída diariamente, com o compromisso e a corresponsabilidade de cada um dos sujeitos envolvidos na vida da escola, dos bebês e das crianças.

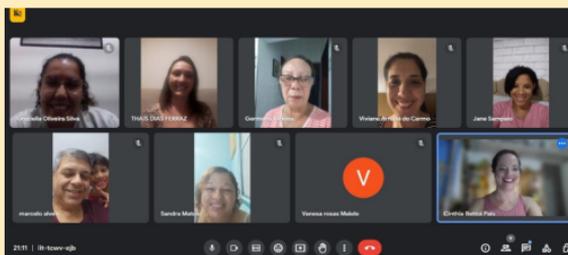
Deste modo, quando abordamos e nos dedicamos às relações entre a autoavaliação participativa dos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, o Conselho de Escola, a APM, as intencionalidades docentes e a avaliação de qualidade realizada com e pelas crianças, nos comprometemos com a construção diária, consistente, sistemática, persistente de uma educação pública, gratuita, laica, de qualidade social para todas as crianças, famílias, educadores e comunidade educacional. **Nossa estratégia é: Indicadores Todo Dia!**

Foto: Arquivo Cíntia Bettei Pais



Reunião de Conselho online

Foto: Arquivo Cíntia Bettei Pais



Gestão democrática e indicadores todos os dias

Os três relatos evidenciam que tanto o processo autoavaliativo como os dados provenientes dele podem e devem auxiliar na qualificação do planejamento, das ações e práticas cotidianas e da construção coletiva do PPP, mas, para que isso aconteça, os Indicadores e a gestão democrática precisam ser assumidos como uma construção permanente e cotidiana, ou como bem pontuou o relato da professora Cíntia B. Pais, uma busca de “todos os dias”, que requer um compromisso constante, sistemático e persistente.

Afinal, reafirmar a gestão democrática e atuar no sentido de sua construção cotidiana é reafirmar um projeto de educação e sociedade calcado em valores democráticos e, ao mesmo tempo, se opor a uma visão de mundo e um projeto de educação autoritário e excludente.

A busca da construção da qualidade para as infâncias em ambientes coletivos educacionais é indissociável da busca pela construção da gestão democrática, pois não há qualidade se esta não for construída de forma participativa e negociada.

Por isso, Campos (2016, p. 1) nos provoca indagando: “diante do termo Projeto Político Pedagógico, devemos colocar ao lado mais uma letra ‘P’, de participativo?”

**Foi muito bom ter você
nesse percurso reflexivo,
nos vemos no volume 6!**

Até lá!



Para saber mais

Vídeo “Gestão Democrática na Educação”

Apresenta a entrevista com Solange Feitoza, do Núcleo de Educação Integral, que fala sobre a importância de se implementar uma gestão democrática na educação. Duração: 3’39. Disponível em: https://youtu.be/9RWZh_YkHh0

Vídeo O papel da equidade na primeira infância

Apresenta uma entrevista com Anna Chiesa, professora associada do Departamento de Enfermagem em Saúde Coletiva da USP. Nessa entrevista, Anna explica como o conceito de equidade é essencial nos primeiros anos de vida, para a construção de uma sociedade mais justa. Duração: 2’55. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_kAtBhJB7sE

Referências

BONDIOLI, Anna (org.). **O projeto pedagógico da creche e sua avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Autores Associados, 2004.

BONDIOLI, Anna. Participação e Infância. São Paulo: Passarinho, 2023.
In: RIBEIRO, B. (org.). **Abordagens participativas na Educação Infantil**: saberes necessários para nos manter em voo. São Paulo: Passarinho, 2023.

BORDENAVE, J. E. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: MEC, 2010.

CAMPOS, Maria Malta. **Projeto Político Pedagógico**: podemos colocar ao lado mais uma letra P, de “participativo”. São Paulo, 2016. mimeo (texto escrito para a SME-SP e distribuído apenas de forma impressa).

EIRAS, Wagner da Cruz Seabra; MENEZES, Paulo Henrique Dias; FLÔR, Cristhiane Carneiro Cunha. Brincando, investigando e aprendendo ciências nos anos iniciais do ensino fundamental com brincadeiras científicas investigativas. **ACTIO**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-21, maio/ago. 2020.

GOMES, Joana; ANTÃO, Joana; PIMENTEL, Francisca. **Manual de processos participativos e gestão democrática**. Portugal: APDES. Disponível em: <https://apdes.pt/wp-content/uploads/2019/07/Manual-de-Processos-Participativos-e-de-Gest%C3%A3o-Democr%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.

HART, R. **Children’s participation**: from tokenism to citizenship. Florence, Italy: UNICEF, 1992.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PEREZ, T. **Gestão Democrática**: escola como lugar para aprender a ouvir e se colocar no lugar do outro. São Paulo: Porvir, 2020. Disponível em: <https://porvir.org/gestao-democratica-escola-e-o-lugar-para-aprender-a-ouvir-e-a-se-colocar-no-lugar-do-outro/>. Acesso em: 6 dez. 2023.

RIBEIRO, B. **A qualidade na Educação Infantil**: uma experiência de autoavaliação em creches da cidade de São Paulo. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana**. São Paulo: SME/DOT, 2016. Disponível em: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/Portals/1/Files/25101.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. **Currículo da Cidade**: Educação Infantil. São Paulo: SME / COPED, 2019.

SPINK, P. **Avaliação democrática**: propostas e práticas. Rio de Janeiro: Abia, 2001.

PROJETO GRÁFICO - CENTRO DE MULTIMEIOS

Ana Rita da Costa - *Diretora*

Núcleo de Criação de Arte

Aline Frederick Santos

Angélica Dadario - *projeto e diagramação*

Cassiana Paula Cominato

Fernanda Gomes Pacelli

Marcos Roberto da Silva Moreira

Simone Porfirio Mascarenhas

Revisão Textual

Roberta Cristina Torres da Silva



Qualquer parte desta publicação poderá ser compartilhada (cópia e redistribuição do material em qualquer suporte ou formato) e adaptada (remix, transformação e criação a partir do material para fins não comerciais), desde que seja atribuído crédito apropriadamente, indicando quais mudanças foram feitas na obra. Direitos de imagem, de privacidade ou direitos morais podem limitar o uso do material, pois necessitam de autorizações para o uso pretendido.

A Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, em conformidade de à Lei nº 9.610/1998, reconhece a especial proteção aos direitos autorais, mediante autorização prévia e expressa do detentor da obra. No caso de eventuais desconformidades, reitera o compromisso de diligentemente corrigir inadequações. Consulte material disponibilizado em: educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br

Publicação disponível no Centro de Documentação
da Educação Paulistana
educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/cdep



CIDADE DE
SÃO PAULO
EDUCAÇÃO