



COLEÇÃO PROINFANTIL

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ministério da Educação  
Secretaria de Educação a Distância  
Programa de Formação Inicial para Professores em Exercício na Educação Infantil



**COLEÇÃO PROINFANTIL**

**MÓDULO III**

**UNIDADE 5**

**LIVRO DE ESTUDO - VOL. 2**

Karina Rizek Lopes (Org.)  
Roseana Pereira Mendes (Org.)  
Vitória Líbia Barreto de Faria (Org.)

Brasília 2006

Ficha Catalográfica – Maria Aparecida Duarte – CRB 6/1047

L788

Livro de estudo: Módulo III / Karina Rizek Lopes, Roseana Pereira Mendes, Vitória Líbia Barreto de Faria, organizadoras. – Brasília: MEC. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação a Distância, 2006.  
70p. (Coleção PROINFANTIL; Unidade 5)

1. Educação de crianças. 2. Programa de Formação de Professores de Educação Infantil. I. Lopes, Karina Rizek. II. Mendes, Roseana Pereira. III. Faria, Vitória Líbia Barreto de.

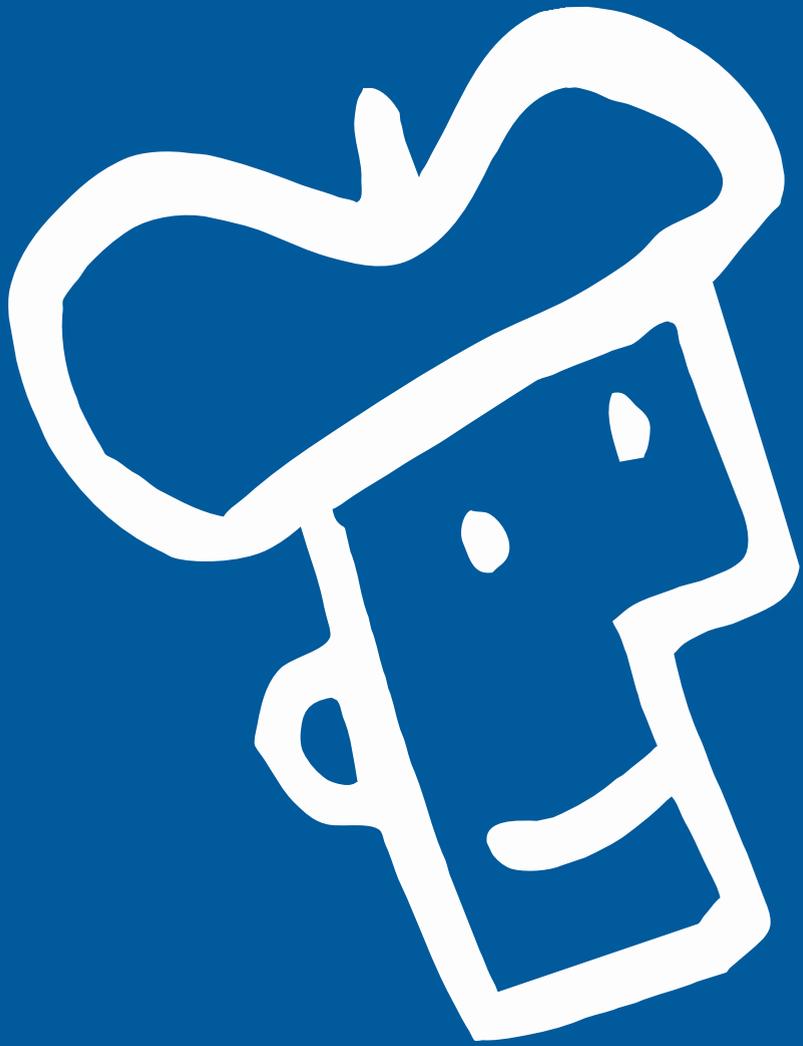
CDD: 372.2

CDU: 372.4

MÓDULO III

UNIDADE 5

LIVRO DE ESTUDO - VOL. 2



# SUMÁRIO

## B - ESTUDO DE TEMAS ESPECÍFICOS 8

### FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL..... 9

Seção 1 – Gestão na educação: conceitos e práticas..... 11

Seção 2 – Educação: um trabalho que se faz no coletivo..... 21

Seção 3 – Os múltiplos atores: integração e responsabilidade ..... 27

Seção 4 – Avaliação das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil ..... 29

### ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

DESENVOLVIMENTO DE PROJETO INSTITUCIONAL..... 39

Seção 1 – O trabalho cooperativo no cotidiano da IEI..... 41

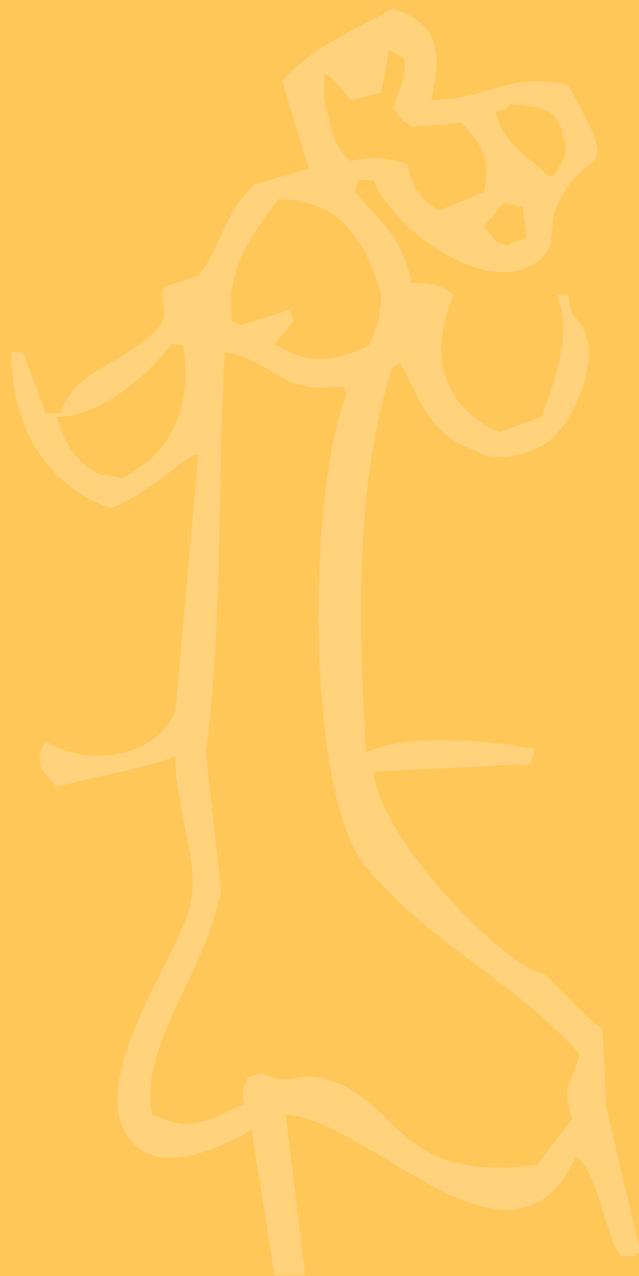
Seção 2 – A família como parceira na construção de projetos institucionais da IEI ..... 48

Seção 3 – Algumas experiências de projetos institucionais ..... 54

Seção 4 – A avaliação institucional como um projeto da IEI ..... 59

## C - ATIVIDADES INTEGRADORAS 68

## B - ESTUDO DE TEMAS ESPECÍFICOS



## FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL

*Nunca se pode saber de antemão de que são capazes as pessoas, é preciso esperar, dar tempo ao tempo, o tempo é que manda, o tempo é o parceiro que está a jogar do outro lado da mesa, e tem na mão todas as cartas do baralho, a nós compete-nos inventar os encartes da vida.*

José Saramago<sup>1</sup>



<sup>1</sup> José Saramago é um escritor português. O trecho que abre esta unidade foi retirado do livro *Ensaio sobre a cegueira*, publicado pela Companhia das Letras, em 1996.

## ABRINDO NOSSO DIÁLOGO

Como vai, professor(a)?

Esperamos que as leituras e discussões da Unidade 4, sobre proposta pedagógica, tenham lhe proporcionado uma melhor compreensão da importância da construção coletiva desse documento para a definição do trabalho pedagógico na sua instituição. São os sujeitos envolvidos com o processo educacional nas escolas que vão “inventando os encartes da vida” na escola, como diz José Saramago na epígrafe que abre este texto.

Neste texto, abordaremos a gestão democrática na instituição de Educação Infantil, que trata da articulação da administração escolar com os demais sujeitos e situações do dia-a-dia da escola.

Para que uma gestão democrática aconteça de fato, é muito importante que educadores(as), crianças, famílias, funcionários e a comunidade, de uma maneira geral, participem ativamente dando opiniões, perguntando e, assim, definindo, em conjunto, a proposta pedagógica da instituição, que deve refletir as reais necessidades educacionais da comunidade.

Os caminhos que seguiremos neste texto de FE da Unidade 5 têm por objetivo discutir o significado da gestão democrática e sua articulação com a formação e a prática dos professores, a integração e a importância de cada sujeito envolvido no fazer pedagógico; assim como a maneira pela qual se deve avaliar o processo educativo na Educação Infantil numa perspectiva democrática.

Sugerimos que você vá lendo cada seção com atenção, procurando destacar os aspectos que considere mais importantes para discutir no seu grupo do PROINFANTIL e na Instituição onde você trabalha.

*BOA LEITURA!*

## DEFININDO NOSSO PONTO DE CHEGADA

Esperamos que, ao final deste texto, você possa:

- 1) *Conhecer os elementos básicos da gestão educacional, valorizando os princípios democráticos de gestão.*
- 2) *Compreender o caráter coletivo do trabalho pedagógico e sua relação com a formação continuada.*

- 3) *Conhecer as diversas formas de organização, participação e tomadas de decisão da comunidade educativa (direção, profissionais, famílias, comunidade): conselhos, colegiados, comissões etc.*
- 4) *Conhecer estratégias de avaliação do trabalho das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil, fundamentadas no princípio da cooperação e da participação.*

## CONSTRUINDO NOSSA APRENDIZAGEM

Este texto está dividido em quatro seções: a Seção 1 trata do significado e de como a gestão democrática foi pensada e vem sendo realizada hoje em dia; a Seção 2 fala da importância de se construir um espaço coletivo para discussão, diálogo e estudo; a Seção 3 aborda como os vários sujeitos que estão direta e indiretamente ligados ao dia-a-dia das creches, pré-escolas e escolas onde funcionam turmas de Educação Infantil podem trocar idéias e definir suas responsabilidades; e, por fim, a Seção 4 traz as várias possibilidades de avaliar o trabalho das instituições educacionais com base na cooperação e na participação.

### Seção 1 – Gestão na educação: conceitos e práticas

**OBJETIVO A SER ALCANÇADO NESTA SEÇÃO:**  
**- CONHECER OS ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO EDUCACIONAL, VALORIZANDO OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS DE GESTÃO.**



Antes de discutirmos a questão da gestão democrática na escola propriamente dita, é importante compreendermos o significado das palavras “gestão” e “democracia”.

É comum escutarmos em nossa sociedade a palavra gestão, pois ela está presente em vários setores da nossa vida. Entretanto, muitas vezes não nos damos conta de como a gestão é imprescindível para que a vida em sociedade funcione de forma organizada.

Na nossa família, por exemplo, precisamos cuidar do orçamento, da organização e limpeza da casa, da saúde das pessoas, da alimentação, dos estudos, das atividades de lazer, enfim, do bem-estar de cada pessoa do grupo. Sabemos também como tudo isso fica mais tranquilo quando essas preocupações são divididas entre os membros da família. Podemos então chamar o ato de identificar e organizar as necessidades familiares de gestão familiar.

No caso de um país, há a necessidade de gestores para organizar e administrar os

aspectos que dizem respeito à economia, à saúde, à educação, ao meio-ambiente, à cultura, dentre outros aspectos importantes. Esse gestor é o presidente da república, que conta com a participação dos ministros, assessores, secretários e vários outros membros para formar o seu governo.

Podemos perceber, então, que tanto para aspectos *micro* (ligados ao “miudinho” das nossas vidas particulares) como para aspectos *macro* (referentes à organização do país), necessitamos do trabalho de gestão para colocar em ordem as nossas vidas.



## ATIVIDADE 1

*Como vimos, uma família e um país precisam de pessoas que possam organizar e administrar diferentes situações para que tudo saia como planejaram.*

*Dê mais dois exemplos de setores da sociedade que fazem uso da gestão e não se esqueça de dizer quais são as situações que esses setores devem gerenciar.*

Atualmente ouvimos o termo gestão ser usado com muita frequência na área empresarial. Termos como gestão de empresa, gestão de qualidade total e gerenciamento de recursos na empresa têm sido usados para falar da importância de um bom resultado na administração empresarial.

Mas, afinal, você deve estar se perguntando: o que vem a ser **gestão**?

Gestão é o ato de administrar, gerenciar ou dirigir empresas, bens, serviços, escolas, cidades ou mesmo um país por determinado período. O gerente, administrador ou gestor deve ser capaz de organizar, relacionar, refletir e analisar a melhor forma de cuidar do setor que ele administra para que consiga êxito no que se propõe a fazer.

A administração é uma atividade produzida pelo homem que se ocupa com a organização do esforço coletivo, isto é, com a organização do trabalho na sociedade.

A gestão também pode ser considerada um *mandato político*, período em que um vereador, prefeito, governador, deputado, senador ou presidente exerce a função para qual foi eleito.

Atenção professor(a)!

A prática de administração não é neutra, ela tem uma intenção social e política que gera contradições. A ação administrativa pode ser em prol do bem-estar

coletivo, sendo, assim, participativa e democrática, ou em benefício exclusivo da manutenção do capital, servindo como instrumento de controle e exploração do trabalho alheio, organizando o trabalho de forma autoritária e servindo a interesses particulares ou de um pequeno grupo de pessoas.

E na escola, como a gestão se apresenta?

Tente neste momento pensar na instituição onde você trabalha para refletir sobre as seguintes questões: quem gerencia a instituição? Como chegou a ocupar esse cargo? Houve participação dos membros da escola e da comunidade na escolha da direção? Como essa gestão é vista pela maioria? E você, como percebe a gestão atual da instituição?



Essas questões apontam para as especificidades da gestão escolar. Ao administrar uma escola, o dirigente, em parceria com toda equipe pedagógica, crianças, funcionários e comunidade, deve pensar a melhor forma de atender às necessidades de todos os que estão envolvidos na escola. Afinal, a ação educativa mais ampla deve ter como fim o benefício dos interesses de todos os cidadãos.

Pensar e agir na gestão escolar demanda reflexão sobre quem são os sujeitos envolvidos no cotidiano da escola. Quais são as suas necessidades? Como podemos organizar o cotidiano das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil a fim de atender as demandas de cada um? Como cada um pode participar de forma a contribuir com a gestão?

Você pode estar pensando que o trabalho do administrador escolar deve ser muito desgastante! Realmente, organizar toda a escola pensando no bem-estar

coletivo, tendo ainda que lidar com a cobrança das famílias, da Secretaria de Educação, dos(as) professores(as), dos funcionários e das crianças, é um trabalho que exige muito envolvimento e dedicação, mas lembre-se de que esse trabalho não deve ficar centrado na figura do diretor ou da diretora. A gestão escolar deve articular e considerar todas as pessoas envolvidas com a educação em cada instituição de ensino. O trabalho de uma gestão escolar deve apostar na possibilidade de participação e envolvimento de todos, inclusive da comunidade.

O cargo de diretor escolar é um cargo administrativo. No passado, ele foi criado a fim de regulamentar o trabalho na escola em consonância com os interesses políticos dos governos. Dessa forma, a administração escolar fundamentou-se, e ainda fundamenta-se em muitos lugares, na ação impositiva e autoritária da coação legal e burocrática, que teve sua raiz no autoritarismo que marcou períodos da vida política do país.

O trecho do romance “Vila dos Confins”, de Mário Palmério, que apresentamos no quadro a seguir, nos ajuda a lembrar um período da história do Brasil em que a coação, a intimidação e a manipulação marcavam até mesmo a prática democrática do voto como meio de manter o poder nas mãos de poucos.

O primeiro domingo de dezembro corria sem novidades. Chegavam os eleitores – caminhões da União Cívica, caminhões do Partido Liberal. Chegavam e apeavam nos quartéis, acompanhados de perto, vigiados pelos cabos eleitorais. Recebiam os envelopes já preparados e seguiam para outras seções, sempre debaixo de vigilância. Nas filas, outros cabos substituíam os primeiros, e na Mesa, a presença do fiscal do partido.

Na frente de gente estranha, gente da cidade, o eleitor da roça atarantava-se todo. Roupa nova de brim, sapatão apertado, colarinho abotoado e gravata garroteando o pescoço desacostumado de tais vexames. Mão fortuda e no entanto incapaz de segurar a caneta, a não ser com os cinco dedos convocados para a tarefa mal aprendida. Dessem-lhe uma tora de peroba de oito braças de roda e um bem acabado machadão, e antes do escurecer se ouviria o ronco feio do gigante despencando das alturas, arrasando mais de litro de mato no tombo colossal. Mas aquele pauzinho maneiro, envernizado, escorreguento – ei, coisa excomungada!

O fiscal olhava, esperando. Não havia escapulir.

O eleitor benzeu-se por dentro, e começou. Carro de boi em trilheiro de serra – lá vai ele subindo e descendo, aos trancos. A pensa de aço ringe no



papel – a mesma cantiga do eixo do carro, untado a azeite de mamona. Curva fechada, apertada demais. Vence-a, porém, começando a descida – não é fácil, não senhor, senão desembesta pirambeira abaixo! Sobe outra vez – mais ladeira, maiôs curvas, mais lances a pique. Barbaridade!

Altamiro Bento de Araújo. Isso mesmo, seu moço – Araújo das bandas do São Francisco...

O presidente da Mesa consulta os mesários, os fiscais. Todos aceitam – tácita combinação: comessem as impugnações, e seria um nunca parar. Rabiscou mal-mal, voto válido. Partido nenhum se importava; permitia-se, até interrompesse o eleitor a assinatura, esperasse de lado, refazendo forças, recriando coragem. Passando o mal-estar, tinha direito a nova tentativa.

Botina desgraçada! Gravata lazarenta! Porqueira de paletó!

Na cabina, Altamirando Bento de Araújo vê-se sozinho. Olha para os lados, para cima – ninguém! Desabotoa o cinturão, enfia os dedos por baixo da camisa, acha o envelope dobrado e escondido no bolso de carregar dinheiro graúdo, costurado pela mulher no lado de dentro da ceroula. As cédulas são outras, não as que o patrão lhe deu, mas sim o compadre Eustórgio, com mil recomendações. Coloca-as no envelope pardo, rasgando o que viera no insuspeitável bolsinho. Passa o pincel com goma-arábica. Pronto!

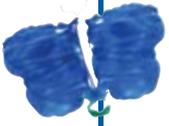
Mas não sai: tem ainda o que fazer: no bolso de dentro do paletó está o envelope que lhe deram no quartel. Abre-o, retira as cédulas, guarda-as na ceroula. Não joga fora o envelope: precisa dele para mostrar ao patrão que andou direito; e das cédulas também, para não perder a confiança do compadre Eustórgio...

O caipira veste a cara que sempre usa por ocasião das velhacadas: cara séria, tristonha, de doente crônico. Sai da cabina mancando, humilde, olhos no chão. Enfia, maljeitoso, a sobrecarta na urna. E vai para a rua, para o sol... Oi, servicinho entojado!

Altamirando Bento de Araújo. Podem chamá-lo de tudo o que for nome feio, que ainda é pouco. Praga das maiores, o peste: eleitor consciente...

PALMÉRIO, M. *Vila dos Confins*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. p. 261-263.





O personagem Altamirando Bento de Araújo, que aparece no trecho do romance que você acabou de ler, representa o homem do povo que, a despeito da condição de quase analfabeto – mal consegue assinar o nome na hora de votar, cria uma forma engenhosa de driblar o voto de cabresto para manifestar sua própria vontade. Foi justamente esse desejo de participação democrática nos destinos do país que levou o povo brasileiro a reivindicar a democracia nos diferentes espaços de gestão da vida em sociedade, inclusive na escola.

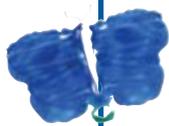
As reivindicações por uma escola onde houvesse participação coletiva e garantia efetiva de inclusão social dos cidadãos não aconteceu espontaneamente, foi uma conquista dos sujeitos conscientes dos direitos que lhes estavam sendo negados. Vários setores da sociedade uniram forças para colocar na ordem do dia o debate sobre a gestão democrática.

A pressão da sociedade civil, organizada juntamente com professores e alunos, exigiu novos rumos para as práticas administrativas escolares fundamentadas no autoritarismo burocrático, reivindicando uma revisão dessas práticas pautada na ação democrática. As pessoas desejavam uma escola na qual pudessem dar opinião, reivindicar melhorias, colaborar com reflexões sobre as possíveis mudanças necessárias para alcançar uma educação de mais qualidade.

Desde o início da década de 80, o tema da gestão da escola e sua autonomia vieram ganhando destaque nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. No quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola.

Nessa ocasião, disseminou-se o processo de democratização política da sociedade brasileira e aumentou a pressão para que o diretor escolar assumisse uma postura de educador. Ao longo desse processo, foi ganhando força a proposta de direção colegiada, formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo.

Partia-se do princípio de que formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, fortalecendo e consolidando a democracia no país. Ao mesmo tempo, elevariam os níveis reais de bem-estar da população. As reformas do Estado em direção à **descentralização** seriam, portanto, desejáveis, pois viabilizariam a concretização de idéias progressistas, como equidade, justiça social, redução do clientelismo e aumento do controle social sobre o Estado.



As tendências atuais do debate educacional expressam, de maneira bem clara, a mudança do cenário socioeconômico dos últimos anos. Dessa forma, a redefinição do papel do Estado na educação, superando suas funções diretivas e centralizadoras, tem buscado, segundo o discurso político-educacional atual, a criação de condições para que as práticas inovadoras não sejam impedidas ou condenadas ao fracasso pela **burocratização**. A partir da redefinição do papel do Estado, as políticas educativas devem voltar-se para a gestão institucional responsável e descentralizada e para a profissionalização e o bom desempenho dos educadores. Esse compromisso se realiza a partir da destinação de verbas para a área educacional que permitam a definição de políticas educacionais.

Como vimos, não basta que o diretor seja eleito para que se efetive uma gestão democrática. Podemos dizer que, no Brasil, essa mudança foi fundamental para o exercício de cidadania no âmbito escolar, mas a caminhada em busca da democratização das relações de poder pautadas na máxima “manda quem pode e obedece quem tem juízo” precisa romper com a hierarquia de poder da área administrativa e com a própria cultura escolar que vem se constituindo como centralizadora.

Para acontecer uma gestão democrática na escola, é preciso que os **atores sociais** se mobilizem em prol dos interesses coletivos. As decisões devem deixar de obedecer a uma hierarquia centrada na figura do diretor escolar, sendo articuladas pela participação coletiva.

A gestão democrática faz parte de um processo coletivo e totalizante, cujo requisito principal é a participação efetiva de todos.



## ATIVIDADE 2

*Como você caracterizaria a gestão da instituição onde você trabalha: democrática ou autoritária? Por quê? Caso você não se sinta à vontade para responder por escrito a essas perguntas, pense sobre elas.*

Esperamos que você tenha podido definir a gestão da instituição em que você trabalha como democrática. Afinal, muitos cidadãos brasileiros lutam para vencer os desafios em busca de uma educação pública de qualidade na qual seja possível discutir no interior da escola e na comunidade os problemas e as propostas de superação desses problemas de forma ampla e participativa.

Nossa discussão sobre gestão democrática traz como pano de fundo a preocupação com a qualidade da educação que queremos, principalmente para as escolas públicas. Para que essa qualidade seja alcançada, é necessário promover nos colegiados e fóruns de discussões sobre a escola, organizados pela comunidade educativa e demais sujeitos ligados às escolas (pais, familiares, ex-alunos), discussões sobre questões orçamentárias, de infra-estrutura, de ensino, segurança, salariais, construção do projeto pedagógico (que deve focar currículo, concepção de educação e infância), enfim todos os quesitos indispensáveis para promoção de uma educação que garanta conhecimento e cidadania ativa para todos.

Ao lutarmos para garantir no interior das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil núcleos de debate e participação coletiva, estamos também promovendo um debate social mais amplo do significado da escola que pode gerar o questionamento: qual a educação que queremos para as crianças que educamos?

Uma escola democrática não pode estar fechada, olhando para dentro de seus muros o tempo todo. Por mais que possua questões específicas, a escola está inserida num mundo em transformação que exige dela reflexão e esforço para manter claros seus objetivos. A escola que se pretende participativa deve, também, lutar por uma ampliação da participação nas decisões que dizem respeito ao sistema educativo e às políticas voltadas para a educação.



Priscilla Silva Nogueira

## ATIVIDADE 3



*Nesta seção, nós trabalhamos com o conceito de gestão democrática na escola. Depois do que você leu aqui, como você definiria uma gestão democrática? Para ajudar nessa definição, cite um exemplo de situação do cotidiano escolar que retrate uma ação fundamentada nos princípios da gestão democrática.*

As definições trazidas pela LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 – acerca da gestão escolar não abordam o princípio de gestão democrática. Em alguns estados e municípios existem obstáculos para a ocorrência de eleições diretas para diretores de escola. Além disso, a baixa ou baixíssima remuneração dos(as) professores(as), em muitos estados e municípios, continua sendo um grave dilema educacional, gerando desmobilização e desinteresse. Outra dificuldade para a efetivação de uma gestão escolar participativa é a idéia de que a participação da comunidade na escola deve se reduzir apenas à colaboração em questões práticas e de organização do espaço físico, descaracterizando a participação política da comunidade.

A gestão está diretamente relacionada às metas educacionais e aos delineamentos político-educacionais. É imprescindível pensar a gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola.

Gerir não se reduz à responsabilidade pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Quando a gestão escolar é decomposta em diferentes âmbitos de atuação (o financeiro, o administrativo e o pedagógico) essa decomposição fragmenta o processo de gestão e corremos o risco de não visualizar a influência da gestão escolar nos diferentes aspectos que constituem o cotidiano da escola e a instituição como um todo.

O novo modelo de gestão escolar propõe a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados, que em seguida serão avaliados.

Esse modelo traz, como um ponto positivo, a possibilidade de a escola definir suas prioridades e a melhor forma de atendê-las. Entretanto, um ponto negativo é que muitas situações que interferem nos problemas que a instituição vive não têm origem na escola, mas advêm de outras esferas da sociedade, e sobre elas a instituição não tem poder de decisão. Além disso, é importante destacar que a gestão escolar democrática não pode ser confundida com a desobrigação do Estado de suas responsabilidades com a educação pública.

## Cuidado professor(a)!

Devemos estar atentos para que as creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil não venham a ser empresas escolares e o sistema educativo uma rede de escolas. Temos de estar cientes do processo de transformação da identidade institucional da escola, que atinge também seu caráter público e democrático. Pesquisas sobre as reformas educacionais feitas em vários países indicam uma tendência à fragmentação do sistema educativo decorrente das políticas de gestão em curso, sustentadas pelos conceitos de autonomia, descentralização, flexibilidade, individualização, poder local etc.



A gestão escolar democrática é um elemento indispensável no percurso que pode levar a transformações educacionais. Constitui um espaço de interação com os alunos e os locais onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho docente – ainda que sob as múltiplas determinações do sistema educacional e da própria sociedade.

Devemos ter o cuidado com a intenção de transformar o sistema educativo para torná-lo menos burocrático e mais articulado. Essa mudança deve ser acompanhada por uma política educativa de articulação e unidade do sistema educativo, para não provocar sua fragmentação, o que poderia legitimar os mecanismos de diferenciação e segmentação institucional.

Podemos afirmar que, ao pensar a gestão escolar, estamos necessariamente relacionando a gestão política à administrativa e à pedagógica. Ou seja, a gestão escolar não começa nem termina nos estabelecimentos escolares, tanto que não se trata de unidades auto-suficientes: para promover uma educação de qualidade com equidade, ela depende da política educativa (KRAWCZYK, NORA, 1999).

Caro(a) professor(a), lembre-se: não existem modelos de gestão certos ou errados, apenas proposições que revelam racionalidades, perspectivas, contextos, experiências e interesses contextualizados. Cada instituição precisa criar o modelo que melhor atende às suas necessidades. Isso é um processo que deve contar com a participação de todos os envolvidos na instituição de ensino.

## Seção 2 – Educação: um trabalho que se faz no coletivo

*OBJETIVO A SER ALCANÇADO NESTA SEÇÃO:  
- OFERECER ELEMENTOS PARA QUE VOCÊ POSSA  
COMPREENDER O CARÁTER COLETIVO DO  
TRABALHO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM  
A FORMAÇÃO CONTINUADA.*

Professor(a), na seção anterior falamos do significado da gestão democrática. Pois é, para que a gestão tenha o caráter democrático, é indispensável a participação de todos, do coletivo.

O desafio de uma gestão participativa é muito grande, uma vez que depende da ação e reflexão de todos os atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com a escola. É a possibilidade de participação autônoma dos diversos segmentos da escola nos processos decisórios que garantirá a implementação de práticas educativas adequadas às necessidades daquela realidade.

Entretanto, para que cada sujeito possa agir na coletividade, é necessário que ele exercite sua autonomia, ou seja, a capacidade de refletir e agir diante de suas próprias opiniões. A possibilidade de se trabalhar a partir das necessidades e perspectivas do outro, sem deixar de incluir opiniões e ações individuais, abre caminho para novas conquistas coletivas.

Mas qual a importância do trabalho coletivo?

A ação política democratizante no interior da escola ocorre pela transformação das práticas sociais reais que se desenvolvem em seu interior, tendo em vista a necessidade de se ampliar os espaços de participação, de se ampliar os debates, respeitando-se as diferenças de interesse e ideais entre os diversos sujeitos e grupos em interação, e criando condições para uma participação autônoma dos diversos segmentos, viabilizando, neste processo, a horizontalização de forças entre eles. Em outras palavras, para que haja democracia na escola, é necessário que as pessoas se conscientizem de

que uma instituição educacional não deve ser um espaço para o exercício de poder, mas sim um lugar onde as pessoas se unem em torno de objetivos comuns.

A democracia na escola se faz no dia-a-dia, a partir do modo como as pessoas se relacionam e se organizam em sociedade. O trabalho coletivo na escola requer uma ação compartilhada pela equipe escolar. É nesse compartilhar de idéias e perspectivas educacionais que o projeto pedagógico vai tomando corpo e se estruturando como identidade da escola. O projeto pedagógico, portanto, como você pôde ver na Unidade 4 deste módulo, tem uma dimensão importantíssima nas diretrizes do trabalho escolar. Uma vez construído e reconstruído de forma coletiva, com discussões, idas e vindas apontadas pela comunidade educativa (profissionais, direção, coordenação e comunidade), esse documento conduzirá o trabalho dos educadores, apontando necessidades construídas na pluralidade e o caminho para satisfazer a essas necessidades.

Uma proposta construída coletivamente parte das necessidades dos envolvidos no processo educacional, pois são essas necessidades que orientam a equipe de educação em seu trabalho pedagógico. Esse exercício concreto de democracia busca romper com a idéia de que “os que sabem” pensam a educação, elaborando idéias e propostas para os que “não sabem”.

Testemunhar a abertura aos outros, a disponibilidade curiosa à vida, a seus desafios, são saberes necessários à prática educativa.

Paulo Freire

Ao contrário de uma educação centrada na figura de poder dos dirigentes e coordenadores, a gestão participativa deve ser construída num trabalho conjunto daqueles que lidam com as crianças, participando de um **processo contínuo de formação-ação**.

Esse processo é contínuo, fundamentado numa educação democrática, solidária, criativa, emancipatória, que reconhece as diferenças, cria a possibilidade de resgatar no múltiplo, na diversidade, o que é universal, ou seja, aqueles interesses e ideais que são comuns a todos os envolvidos na educação.

Portanto, a participação coletiva é indispensável para se pensar uma educação que expresse o desejo da maioria. Para isso, o(a) educador(a) necessita de espaço de reflexão sobre sua prática educativa e sobre as teorias que orientam seus fazeres pedagógicos. O(a) educador(a) precisa se atualizar, estudar, debater idéias, questionar “verdades”, analisar sua prática pelo olhar do outro, receber e dar sugestões, avaliar e ser avaliado.

Como seria possível garantir ao(a) professor(a) a prática de discussão e reflexão? Para que o trabalho conjunto na escola seja possível e o professor tenha condições de pensar, questionar e compreender o fazer pedagógico nas creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil, é indispensável que sejam garantidas condições e oportunidades para sua formação continuada.

A formação continuada é um processo que privilegia a construção de conhecimento do(a) professor(a); incentiva o contato com discussões de cunho teórico que tenham relação com as questões práticas do dia-a-dia com as crianças, proporciona a ampliação do contato com a cultura chamada erudita, por meio do cinema, teatro, literatura, assim como fomenta as manifestações de caráter popular que possam falar mais perto às questões cotidianas da vida do(a) educador(a).

O(a) professor(a) não deve ser mero(a) executor(a) de funções previamente estabelecidas, pelo contrário, deve ser alguém que pensa a sociedade em que vive, tem opinião própria e é capaz de ser mediador(a) na formação das crianças com as quais trabalha. Essa formação voltada para Educação Infantil exige do(a) professor(a) não apenas conhecimentos, adquiridos ao longo de sua formação para o magistério, mas que esses conhecimentos sejam reavaliados, discutidos e acrescentados aos saberes necessários ao desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição onde ele trabalha. Por isso a formação continuada tem uma importância muito grande na qualidade do trabalho do(a) professor(a).

### Atenção professor(a)

Seu trabalho tem especificidades que exigem de você e da própria instituição conhecimentos específicos que levem a responder o porquê, para quê, como e para quem fazemos a Educação Infantil. A formação continuada é um excelente espaço para discussão dessas questões que levam à reflexão sobre a função da escola, ampliando, assim, as questões específicas do cotidiano escolar.

A escola, portanto, deve oferecer oportunidades para o desenvolvimento do pensamento reflexivo, dando condições para que o(a) professor(a), ao interagir com as crianças, proporcione a elas momentos de brincadeira, cuidado, o contato com histórias, artes, música, atividades lógico-matemáticas, atividades relacionadas ao letramento, enfim, as diversas linguagens necessárias ao desenvolvimento integral da criança.



Priscilla Silva Nogueira

Podemos perceber, então, professor(a), que a formação continuada pode ajudar a esclarecer as suas questões mais imediatas, ligadas a situações oriundas do cotidiano com as crianças, mas ela deve ir além. Essa formação deve contemplar conhecimentos teóricos de ordem filosófica, histórica e metodológica que tenham como direção o porquê, como, para quê e para quem educamos, permitindo, a partir da reflexão e do pensamento crítico, a compreensão das questões envolvidas no fazer pedagógico.

Além de sua importância nos processos de gestão da instituição e formação dos profissionais, o trabalho coletivo deve estar presente também no dia-a-dia com as crianças, nas situações práticas onde estabelecemos as relações de cuidado e educação. A forma como conduzimos o trabalho com as crianças reflete nossas intenções como educadores(as). Assim, a conquista de um espaço democrático e de cidadania deve ser exercitada por intermédio da ação do(a) professor(a), uma vez que seu modo de se relacionar com a criança e percebê-la no mundo, dará o tom de um trabalho participativo ou não.



## ATIVIDADE 4

*Professor(a), como você vê o trabalho na sua escola? Você o considera um trabalho feito no/para o coletivo? Por quê?*

Como foi visto no Módulo I e no texto de FE da Unidade 3 deste módulo, a educação brasileira recebeu ao longo de sua história influência de várias vertentes pedagógicas, que abordaram a educação de formas diferenciadas. De acordo com concepções de educação, e entendendo de maneira diferenciada quem eram os sujeitos da aprendizagem, como aprendiam e de que maneira deveria ser a sua educação, essas tendências pedagógicas deram um sentido e um significado específico para a educação.

Afinal, o que as tendências pedagógicas têm a ver com a educação e seu caráter coletivo?

A escola convencionalmente chamada tradicional, que traduz os princípios iluministas centrados na aquisição de conhecimentos, organiza a relação entre professor(a) e aluno, desconsiderando o caráter participativo. O aluno, nessa perspectiva, é um ser passivo, uma “tábula rasa” que irá receber os conhecimentos e conteúdos transmitidos pelo(a) professor(a).

Como se pode perceber, professor(a), o trabalho da escola tradicional está

centrado na figura do(a) professor(a), que age, na maioria das vezes, de forma autoritária, desconsiderando os conhecimentos prévios do aluno, não trabalhando com a possibilidade de **participação coletiva**.

O movimento escolanovista, que surge no final do século XIX, promove um questionamento da pedagogia dita tradicional e busca romper com o caráter passivo do aluno. Nessa perspectiva, o educando passa a ser o centro da relação ensino-aprendizagem, e sua ação participativa torna-se o cerne da educação denominada ativa.

A pedagogia escolanovista promove uma “reviravolta” na educação e questiona o modelo educacional iluminista secular que, até então, fundamentou, sem sofrer maiores questionamentos, a educação de muitas gerações. Cabe destacar aqui, professor(a), a mudança de perspectiva proposta a partir da pedagogia escolanovista. Ao **deslocar o eixo dos conteúdos cognitivos para os métodos e processos pedagógicos**, essa pedagogia permite se pensar várias possibilidades de intervenções pedagógicas que sejam norteadas pela interação entre os sujeitos envolvidos no processo pedagógico.

Autores afinados com o movimento escolanovista, como Decroly, Montessori, Kilpatrick, e outros, que defenderam uma educação menos centrada no desenvolvimento cognitivo do indivíduo, enfatizando mais a importância dos aspectos sociais e culturais, e os adeptos da pedagogia sócio-cultural, como Feinet e Malaguzzi, refletiram sobre a educação das crianças, propondo estratégias de ensino que considerassem a interação, a troca e o conhecimento como forma de representação dos desejos de descoberta das crianças e dos(as) educadores(as).



Priscilla Silva Nogueira

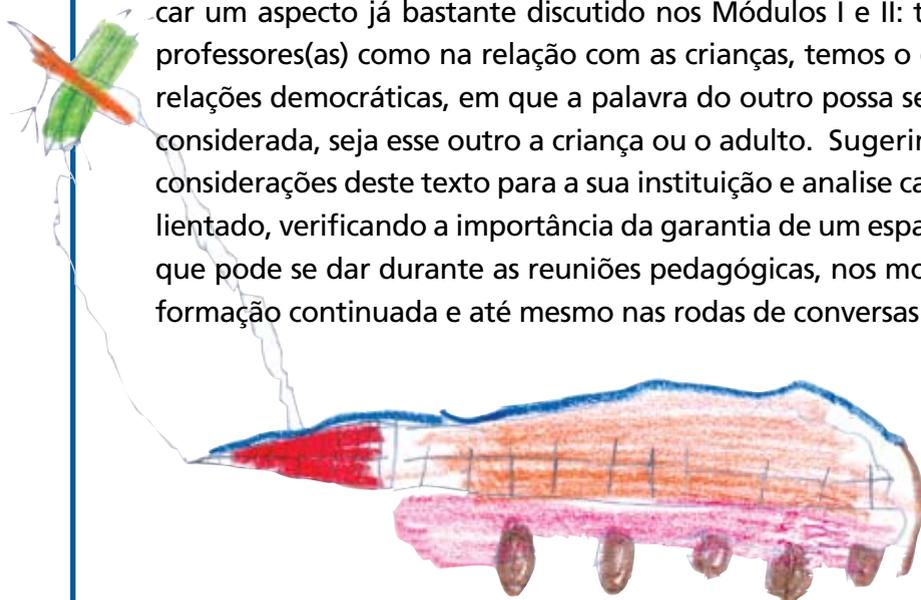
Cada qual ao seu estilo, esses autores procuraram dar ênfase à organização do conhecimento de maneira que houvesse uma participação mais efetiva das crianças, propondo formas de abordar o conhecimento de maneira relacional, na qual fosse possível pensar o estudo com significado, partindo, na maioria das vezes, de situações experimentadas ou vivenciadas no cotidiano.

Para tornar a relação entre as crianças e os(as) educadores(as) uma parceria, é indispensável que tanto as crianças como os adultos sejam considerados sujeitos do conhecimento. Neste sentido, a “balança” da valorização do adulto e da criança se equilibra, dando aos pequenos e aos adultos um lugar de igualdade de direitos na busca de conhecimentos, apesar de adultos e crianças terem diferentes papéis no processo educacional.

A expressão do pensamento e das hipóteses formuladas sobre o mundo no qual os sujeitos vivem deve se dar de forma ampla e a partir do diálogo, mantendo sempre o espaço de troca de opiniões e saberes por intermédio de conversas, registros e atitudes investigativas para resolução de problemas.

Para ilustrar algumas alternativas viáveis na abordagem de conhecimentos a partir dos interesses das crianças, trazemos como referência os projetos de trabalho também conhecidos como pedagogia de projetos ou complexos de interesse. Essas metodologias buscam, por intermédio da investigação, responder questionamentos que surgem a partir de situações-problema vivenciadas pelo grupo formado pelo(a) professor(a) e as crianças ou desenvolver estudos que abordem o conhecimento de forma global, relacionando um tema específico a vários outros temas e áreas do saber.

Professor(a), esta seção sobre o caráter coletivo da educação procurou destacar um aspecto já bastante discutido nos Módulos I e II: tanto na relação entre professores(as) como na relação com as crianças, temos o desafio de estabelecer relações democráticas, em que a palavra do outro possa ser ouvida, respeitada e considerada, seja esse outro a criança ou o adulto. Sugerimos que você leve as considerações deste texto para a sua instituição e analise cada aspecto por nós salientado, verificando a importância da garantia de um espaço de troca e reflexão, que pode se dar durante as reuniões pedagógicas, nos momentos específicos de formação continuada e até mesmo nas rodas de conversas com as crianças.



## LEMBRE-SE

- Numa gestão democrática, as atitudes de inflexibilidade e autoritarismo devem ser abolidas em qualquer relação na escola, seja ela na administração, na relação entre a comunidade educativa ou na relação com as crianças.

### Seção 3 – Os múltiplos atores: integração e responsabilidade

*OBJETIVO A SER ALCANÇADO NESTA SEÇÃO:*

*- CONHECER AS DIVERSAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA (DIREÇÃO, PROFISSIONAIS, FAMÍLIA, COMUNIDADE): CONSELHOS, COLEGIADOS, COMISSÕES ETC.*

Caro(a) professor(a), as possibilidades de se desenvolver ações participativas na educação são variadas. De acordo com a função que cada indivíduo desempenha no grupo e com as necessidades apontadas pela realidade da instituição, propõem-se reuniões, conselhos, colegiados, comissões, grêmios etc.

A organização e tomada de decisões na escola devem ser compreendidas como mecanismos de representação política na luta pela participação coletiva nas decisões que dizem respeito ao sistema educativo. Contudo, é indispensável que os membros dos conselhos, colegiados, comissões e grêmios sejam escolhidos democraticamente, caso contrário cria-se uma arbitrariedade na ação democrática da escola.

Muitos setores da educação resistem à idéia da gestão democrática por não acreditarem que a ampliação dos mecanismos de participação coletiva seja capaz de oferecer um novo patamar para elevação da qualidade do ensino para maioria da população. Entretanto, segundo Spósito (2002), a experiência histórica já mostrou suficientemente que o modelo centralizado, burocrático, mutilador do trabalho dos(as) professores(as) em sala de aula e isolado do conjunto das forças que atuam na sociedade, aniquilou a educação pública no Brasil. A gestão democrática pode ser um caminho de melhoria da educação se ela for concebida como mecanismo para alteração de práticas pedagógicas a partir da participação coletiva da população que está envolvida direta ou indiretamente com as questões escolares. Essas formas de organização em prol da participação efetiva da maioria são canais institucionais capazes de viabilizar a participação democrática, mas deve-se ter o cuidado de garantir condições para a representação, com legitimidade, dos anseios da comunidade educativa.

O processo de democratização se inicia com a abertura da escola para a comunidade participar e se comprometer com questões ligadas à educação das crianças, não apenas numa postura de cobrança, mas com ações participativas comprometidas com a educação.

Algumas práticas em que se reúnem grupos para discutir idéias coletivamente já fazem parte da cultura escolar, outras se projetam como possibilidades a serem construídas. Os conselhos, colegiados e comissões objetivam construir processo de discussão e análise do contexto escolar, assim como uma reflexão que antecede e compreende o planejamento como um processo ininterrupto de pensar a instituição, seus problemas e possibilidades. O conselho escolar é formado pelos diferentes grupos da comunidade escolar e, ao mesmo tempo, constitui-se como um grupo na escola. A maioria de experimentos participativos é caracterizada pela natureza consultiva dos órgãos de representação e não por uma natureza deliberativa e normativa. Ou seja, os órgãos que participam da gestão democrática são consultados sobre decisões a serem tomadas, mas não têm poder de definir que decisões serão essas, nem como serão encaminhadas na escola.

O conselho, como forma de organização participativa da equipe pedagógica, pode ser compreendido como um espaço onde se desenvolve a reflexão sobre a origem, encaminhamentos e conseqüências das questões relativas ao dia-a-dia da escola, permitindo uma compreensão estrutural dos aspectos educacionais, a análise da complexidade da realidade local e como essa realidade interfere no fazer pedagógico. A prática de discutir as questões da escola no conselho pode favorecer a compreensão da realidade escolar no que diz respeito ao desenvolvimento da criança, ao trabalho efetivo do(a) professor(a) e às variantes que envolvem a relação ensino-aprendizagem.

A partir de uma visão mais abrangente e cooperativa, o Conselho Escolar pode ser compreendido como uma instância de decisão colegiada com a função de gerir a escola democraticamente, representando os diferentes segmentos da comunidade escolar com papel ativo na construção de seu projeto político-pedagógico: em sua implantação, acompanhamento e avaliação sistemática.

Quando se desenvolvem práticas de gestão participativa na escola, o que se pode esperar é que a criança aprenda a ser livre, sabendo respeitar e se fazendo respeitar: que aprenda a pensar com autonomia, lutar pela promoção da pessoa humana, criar uma consciência crítica e autocrítica, se expressando e desenvolvendo um senso de justiça, e que possua a consciência do valor de sua cultura.



Priscilla Silva Nogueira

Uma escola democrática pressupõe o aprendizado da ação política, que parte da vontade de criação e da disponibilidade para ajudar e ser ajudado, bem como da capacidade de compreender coletiva e igualitariamente a vida. Isso tudo, entretanto, só se pode alcançar no contexto de uma sociedade democrática na qual a comunidade não pode deixar de participar da vida da escola. No âmbito das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil, a participação constitui tema que envolve crianças, professores(as), gestores(as), coordenadores(as), orientadores(as) e funcionários(as), portanto a comunidade também deve ser envolvida nesse processo de participação. Entretanto, é necessário ter clareza com relação aos diferentes níveis de participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio de descobrir e delinear formatos organizacionais, que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder. Professores(as), funcionários(as), pais e crianças têm, também, papéis diferenciados nesse processo, que dependem do modo como cada instituição se organiza.

#### **Seção 4 – Avaliação das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil**

**OBJETIVO A SER ALCANÇADO NESTA SEÇÃO:**  
**- CONHECER ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO DO TRABALHO DAS CRECHES, PRÉ-ESCOLAS E ESCOLAS QUE POSSUEM TURMAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL FUNDAMENTADAS NO PRINCÍPIO DA COOPERAÇÃO E DA PARTICIPAÇÃO.**

Nossa conversa agora estará focando um tema polêmico nos debates educacionais: a avaliação. Na atualidade, a avaliação tem sido, de uma maneira geral, bastante discutida por pesquisadores e educadores(as). Muitas são as produções acadêmicas problematizando o tema. Mas será que, na prática, no dia-a-dia das escolas, o tema está sendo discutido e analisado com base no contexto de cada instituição de educação e nas produções acadêmicas?

Convidamos você, neste momento, a fazer um exercício de resgate de suas memórias escolares. Provavelmente, você se lembrará de diversas situações que envolveram a avaliação.



## ATIVIDADE 5

*Relate uma situação que você tenha vivenciado como aluno(a) e que envolva a avaliação. Como você analisa essa situação de acordo com as concepções sobre avaliação que você tem hoje?*

No campo da educação, a avaliação tem sido, muitas vezes, utilizada levando em consideração a relação entre os conteúdos ensinados e a comprovação, através da resposta certa a testes e provas, da aquisição desses conteúdos. Esse modelo de avaliação tem como consequência o fato de que o(a) aluno(a) passa a ter, como a única finalidade de sua vida escolar, a obtenção da aprovação nesses testes e provas. O objetivo exclusivo da aprovação se torna um impedimento à aprendizagem efetiva e contribui para a formação alienante do(a) aluno(a), pois espera-se que ele(a) tenha uma relação passiva com o saber e uma atitude acrítica e neutra perante seu processo de aprendizagem.

A avaliação como instrumento de controle do que deve ser aprendido pode, de um lado, “formatar” a garantia de aquisição de determinado conteúdo escolhido pela escola e, de outro lado, limitar muitas outras expressões e aquisições conectadas com a vida e com os saberes objetivos produzidos pelos homens. Além disso, coloca o aluno como o único objeto da avaliação, sem questionar o tipo de trabalho desenvolvido pela instituição e a atuação dos(as) profissionais que trabalham com a criança.

Sendo a avaliação uma questão de fundamental importância para a gestão democrática, como tal deve ultrapassar o debate técnico, abrangendo questões éticas e políticas sobre **como** e **por que** educar. Olhada na sua dimensão abrangente, ela poderá fornecer à comunidade educacional múltiplas possibilidades para perceber, investigar e (re)construir a realidade escolar.

Buscando romper com a influência dominante ao longo da história da educação de uma avaliação centrada na medição dos conhecimentos dos(as) alunos(as), propõe-se, de acordo com Fernandes (2002), que sejam avaliados também o desempenho dos(as) professores(as), a participação dos pais e a gestão da escola. Considerando os aspectos macro que caracterizam o processo educacional de uma instituição de ensino, pode-se chegar a considerações sobre a qualidade do trabalho que falem da instituição como um todo. Dessa forma, quando se fala em avaliação, deve-se ter uma perspectiva humanizadora, para que os sujeitos envolvidos no processo educativo sejam o centro de qualquer prática avaliativa, e não as normas, os ritos, como acontece numa perspectiva burocrática.

A partir de um enfoque crítico-reflexivo da educação, a avaliação deve contemplar a autocrítica e o questionamento do fazer pedagógico. Mas não basta apontar críticas, é necessário que o processo de avaliação tenha uma perspectiva construtiva, propondo novos caminhos e possíveis soluções para as dificuldades encontradas.

Entendendo a avaliação como instrumento que permitirá aos sujeitos envolvidos na escola e no sistema educacional refletir sobre o estado da educação, com perspectivas de mudanças, a avaliação institucional pode ser compreendida da seguinte maneira:

A avaliação da aprendizagem tem caráter fundamentalmente formativo: ela é voltada para a formação do(a) aluno(a) em sua totalidade, para o desenvolvimento de suas capacidades – que não são inatas. Ao contrário, são construídas socialmente e no próprio processo de aprendizagem. A avaliação da aprendizagem é, portanto, o acompanhamento do processo de desenvolvimento e transformação dos(as) alunos(as), inserido no próprio processo de transformação social. (...) A avaliação institucional, nesta perspectiva, tem também um caráter formativo. Está voltada para compreender a escola ou o sistema educacional como sujeitos ativos e participantes de um processo de transformação de si próprios e da sociedade. Não buscar dar notas ou conceitos, nem fazer hierarquias de melhores e piores. Seu objetivo é oferecer elementos para que a escola ou o sistema se aperfeiçoem e cumpram suas funções de educar e formar a população. (BELLONI, 2000 apud FERNANDES, 2002. p. 132)

A participação e a cooperação são, portanto, elementos indispensáveis para reflexão sobre como aprimorar o trabalho, identificando aspectos a serem superados ou preservados, tendo como objetivo a maior qualidade e a democratização da escola.



## ATIVIDADE 6

*Na instituição onde você trabalha existe a prática de uma avaliação institucional? Em caso afirmativo, como ela acontece? Em caso negativo, por que você acha que ela ainda não acontece?*

Professor(a), você, como sujeito participativo, pode levar as discussões sobre avaliação institucional que tivemos neste texto para a instituição na qual você trabalha. Considerando o processo avaliativo com um dos elementos indispensáveis a uma gestão escolar democrática, sugira uma discussão sobre o que entendemos sobre avaliação institucional. A partir dessa discussão preliminar, será possível destacar vários aspectos desse processo contínuo e coletivo.

As creches, pré-escolas ou escolas que possuem turmas de Educação Infantil devem ser avaliadas em todos os seus setores e por todos que constituem a comunidade escolar, envolvendo sujeitos internos (alunos(as), professores(as), funcionários(as), gestores(as)) e externos (pais, comunidade de bairro, entidades sociais, parceiros etc.). Nesse exercício de cidadania, todos são avaliadores e avaliados.

Você pode estar se perguntando como se consegue chegar a um consenso num processo que envolve tantos sujeitos? Acreditamos que o consenso nem sempre é possível, em razão da pluralidade de idéias e opiniões. A diversidade é comum e necessária. Portanto, o que devemos considerar é a **opinião da maioria** e como podemos criar um consenso sobre ela. No processo avaliativo, as discussões devem sempre levar em consideração a **identidade da escola**, as especificidades da realidade vivida pela instituição no momento do processo avaliativo e o que está previsto na proposta pedagógica.

Quando procedemos à avaliação institucional, nosso objetivo é que a instituição possa oferecer às crianças e às famílias uma educação de qualidade. É importante lembrar que nosso olhar deve estar voltado para as crianças de 0 a 6 anos, as quais, como temos discutido ao longo de diversas unidades já estudadas, possuem especificidades que as colocam no lugar de pequenos cidadãos, que têm direito aos cuidados com sua integridade física e psíquica e direito a expressar seus desejos e sentimentos por meio de brincadeiras, expressões variadas como artes plásticas, música, dramatizações, jogos etc.

Considerando esses direitos, no contexto da Educação Infantil, a avaliação deve ser pensada para atender a quais necessidades? Se a história da avaliação escolar trouxe o mito de que a avaliação é uma tarefa centrada na relação professor/aluno, para verificar as condições cognitivas do(a) aluno(a), por intermédio de



instrumentos, como podemos compreender a avaliação na educação e na Educação Infantil em particular? No Brasil, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil são o documento de caráter mandatório que estabelece os princípios que devem ser observados pelas instituições de educação infantil em sua organização. Portanto, esse é um documento de referência para pensar como deve se estruturar o processo de avaliação na Educação Infantil. Nas diretrizes, lemos que:

V - As Propostas Pedagógicas para a Educação Infantil devem organizar suas estratégias de avaliação através do acompanhamento e dos registros de etapas alcançadas no cuidado e na educação para a criança de 0 a 6 anos, "sem objetivos de promoção, mesmo para o acesso ao Ensino Fundamental".

De acordo com as diretrizes, a observação e o registro são os instrumentos privilegiados de avaliação na Educação Infantil. Esses instrumentos podem servir tanto à avaliação do desenvolvimento da criança quanto da própria instituição. Sobre a avaliação do desenvolvimento da criança, trataremos mais detalhadamente no texto de FE da Unidade 3 do Módulo IV. Quanto à avaliação institucional, é um processo cuja responsabilidade não é exclusiva do(a) professor(a), mas no qual ele(a) pode colaborar à medida que:

- *Participa de reuniões com a equipe pedagógica, pais e demais funcionários, dando sua colaboração.*
- *Registra o desenvolvimento de suas crianças e partilha esses registros com os demais membros da equipe.*
- *Mantém um relacionamento próximo com os pais das crianças com as quais trabalha, ouvindo, respeitando e, quando pertinentes, acatando sugestões dos familiares.*

Como podemos perceber, o(a) professor(a) pode dar uma importante contribuição no desenvolvimento de práticas de avaliação institucional, tanto através de sua própria participação quanto ao promover a participação das crianças, aspecto sobre o qual discutiremos mais no texto de **Organização do Trabalho Pedagógico** desta mesma unidade.



## PARA RELEMBRAR

- Neste texto, discutimos o conceito de gestão e analisamos o que é específico da gestão escolar. Vimos que a gestão escolar pode ser mais ou menos participativa e que a participação dos diferentes atores do processo educacional na gestão das creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil contribui para a melhoria da qualidade do trabalho com a criança pequena.
- Discutimos, ainda, a importância da avaliação institucional como instrumento para uma gestão democrática. Você foi convidado(a) a pensar como é a gestão da instituição onde trabalha e a motivar, no seu contexto de trabalho, a discussão sobre a importância da avaliação institucional como um instrumento para se promover a gestão participativa.
- A seguir, apresentaremos algumas sugestões de como você pode promover um processo de gestão participativa em sua sala de aula.

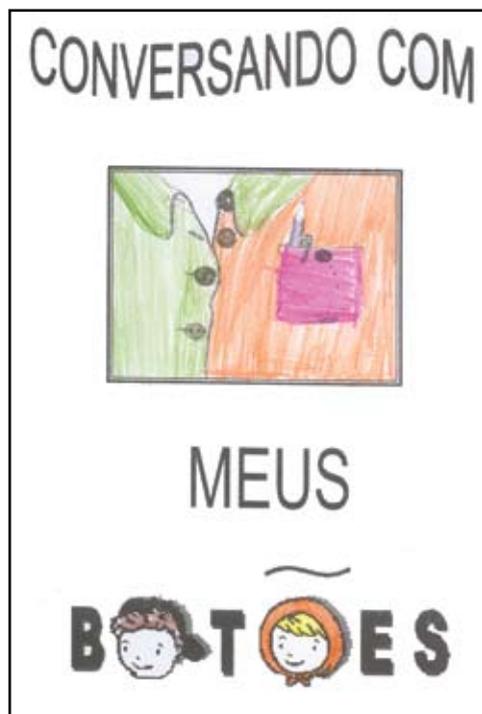
## ABRINDO NOSSOS HORIZONTES

### Sugestões para a prática pedagógica

As sugestões que apresentamos a seguir fundamentam-se no que está estabelecido nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil com relação às práticas de avaliação na Educação Infantil. Certamente, você, a partir de sua experiência, poderá criar muitas alternativas, que poderão ser compartilhadas com seus(suas) colegas de trabalho na instituição e também no grupo do PROINFANTIL.

- Registrar o desenvolvimento e o interesse das crianças, no grupo e individualmente (lembre-se de que, ao escrever sobre o cotidiano com as crianças, o(a) professor(a) estará realizando uma auto-avaliação de seu trabalho). Além disso, é importante o registro das atividades vivenciadas com/pelas crianças, formando um arquivo das produções individuais e coletivas. Os portfólios, como o que você vem construindo como avaliação de sua participação no PROINFANTIL, são um instrumento importante para realizar esses registros.

- Construção de um *livro da vida* da turma, técnica apresentada por Freinet como alternativa para registrar coletivamente os acontecimentos e atividades vividas pelo grupo de crianças. Ao rever o que foi feito e registrado, crianças e educadores têm a possibilidade de refletir sobre o trabalho que realizam e consultar atividades já realizadas, como um arquivo de idéias, podendo fazer uma avaliação concreta do percurso daquele grupo em determinado espaço de tempo.
- Conversar na “rodinha”, onde as crianças e o(a) professor(a) podem avaliar como foi o seu dia, levantando aspectos positivos e negativos. Junto com as crianças, o(a) professor(a) poderá refletir sobre as necessidades específicas de uma ou outra criança e a necessidade de criar novas estratégias práticas.
- Promover reuniões de pais para apresentar o trabalho que está sendo realizado, pontuando as avaliações realizadas ao longo do período e acolhendo sugestões e críticas com relação ao trabalho, além das percepções que os responsáveis trazem com relação ao modo como as crianças vêm respondendo ao trabalho desenvolvido.



Essas foram algumas sugestões para a avaliação contínua na Educação Infantil. Sugerimos que você pense em outras estratégias avaliativas que possam contribuir para o trabalho cooperativo e participativo na Educação Infantil.

## GLOSSÁRIO

**Atores sociais:** pessoas, indivíduos que se relacionam na sociedade.

**Burocratização:** ênfase nos aspectos burocráticos e formais de uma administração, colocando as relações entre as pessoas em segundo plano ou desconsiderando-as.

**Descentralização:** distribuição do poder de decisão entre as pessoas que fazem parte de uma instituição ou organização.

## SUGESTÕES PARA LEITURA

BAZÍLIO, L. C. , KARMER, S. *Infância, educação e direitos humanos*. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

GENTILI, P. *A falsificação do consenso: simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo*. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2001.

SANCHES, E. C. *Creche: realidade e ambigüidades*. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 2003.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRIGA, A. D. *Uma polêmica em relação ao exame*. In: Esteban, M.T. (org.) *Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

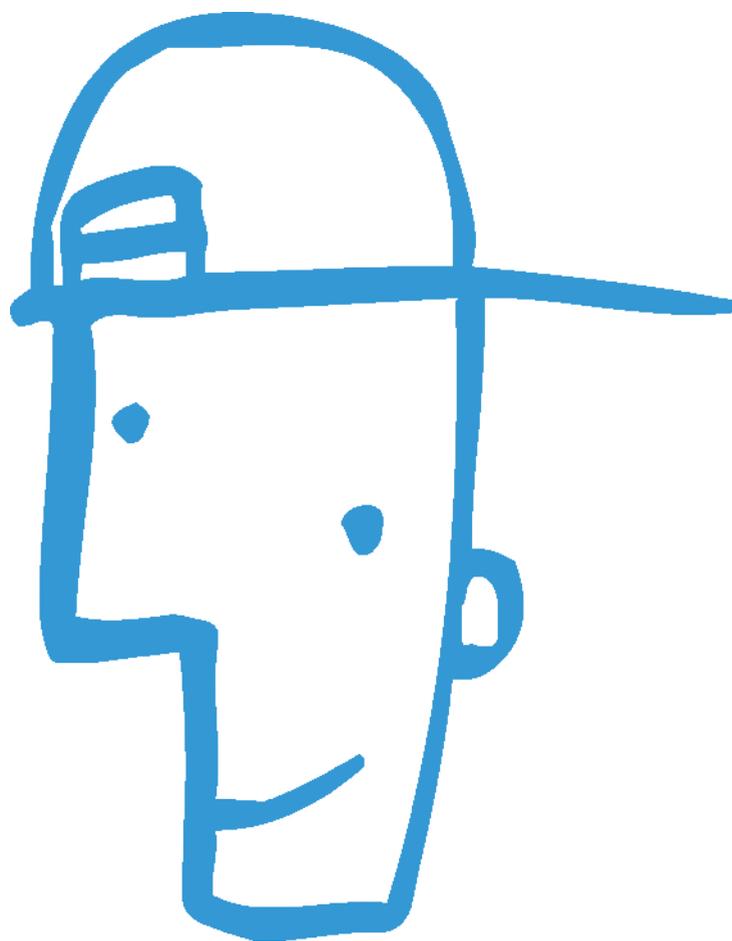
FERNANDES, M. E. A. *Avaliar a escola é preciso. Mas... que avaliação*. In: Vieira, S. L. (org.). *Gestão da Escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

KRAWCZYK, Nora. *A gestão escolar: Um campo minado. Análise das propostas de 11 municípios brasileiros*. *Educação e Sociedade*. Vol. 20, nº 67. Campinas, ago. 1999.

PALMÉRIO, M. *Vila dos Confins*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SARAMAGO, José. *Ensaio sobre a cegueira*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Editora Autores Associados, 1993.





## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO DESENVOLVIMENTO DE PROJETO INSTITUCIONAL

*(...) uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitosas de liberdade.*

Paulo Freire<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Já falamos um pouco sobre Paulo Freire em outras unidades. A citação que colocamos na abertura desta unidade faz parte do livro "Pedagogia da Autonomia", publicado pela editora Paz e Terra.

## ABRINDO NOSSO DIÁLOGO

Professor(a)!

Você já parou para pensar sobre seus projetos de vida e trabalho? Atualmente você está cursando o PROINFANTIL. Que projetos você tem para sua vida profissional quando terminar esse curso? O que pretende fazer para que seus projetos se tornem realidade? Certamente a realização de seus projetos de vida dependem de você, mas dependem, também, da conjunção de outros fatores para que se tornem realidade.

Do mesmo modo que as pessoas têm seus projetos de vida, as instituições também traçam suas metas, aquilo que pretendem alcançar com seu trabalho. Neste texto vamos tratar de alguns aspectos que são importantes para desenvolver projetos institucionais. Isso porque todo projeto tem providências administrativas, técnicas e políticas para serem encaminhadas, ou seja, tem convenções, uma forma de organização. É essa forma de organização que dá a *marca* da instituição, não é mesmo?

Você conhece bem a forma de organização da instituição onde você trabalha? As pessoas da comunidade atendidas pela instituição conhecem o modo como ela se organiza? Qual a participação da comunidade na instituição na qual você atua? Como essa comunidade avalia a instituição?

Talvez você não tenha respostas para todas essas perguntas, mas, ao longo deste texto, pretendemos oferecer algumas sugestões para que você reflita sobre essas questões.

Para isso, analisaremos a participação das pessoas que trabalham com você na instituição de Educação Infantil, dos funcionários, das famílias e da comunidade na instituição. Essa análise pode ajudar você a criar alternativas de trabalho interessantes para a creche, pré-escola ou escola que possui turmas de Educação Infantil onde você atua.

## DEFININDO NOSSO PONTO DE CHEGADA

Professor(a), esperamos que, ao final deste texto, você, a partir da compreensão de alguns princípios que determinam as relações cooperativas em ambientes de educação e cuidado infantil, consiga:

- *Realizar um trabalho cooperativo no cotidiano da creche, pré-escola ou turma de Educação Infantil em escola de Ensino Fundamental.*
- *Considerar as famílias das crianças como parceiras na construção de projetos institucionais.*

- *Analisar algumas experiências de projetos realizados por instituições que atendem a criança pequena que envolvam trabalhos com as famílias.*
- *Participar da elaboração e implementação da proposta de avaliação institucional, pautada em princípios democráticos e de participação que vise o educar e cuidar da criança como aspectos centrais do trabalho educativo.*

## **CONSTRUINDO NOSSA APRENDIZAGEM**

Este texto está dividido em quatro seções: a Seção 1 apresenta o trabalho cooperativo no dia-a-dia da instituição de Educação Infantil; a Seção 2 discute a relação com a família na construção de uma parceria para compartilhar a educação e o cuidado da criança; na Seção 3, apresentaremos algumas experiências de projetos desenvolvidos em diferentes instituições; e, por último, na Seção 4, discutiremos a avaliação como uma das dimensões dos projetos institucionais.

### **Seção 1 – O trabalho cooperativo no cotidiano da IEI**

**OBJETIVO DESTA SEÇÃO:**

**- CONHECER OS ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO EDUCACIONAL, VALORIZANDO OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS DE GESTÃO.**

A Creche Casa da Pedra enfrenta as dificuldades do cotidiano. Ao assumir uma orientação educativa, o grupo teve de rever muitas tarefas e refletir sobre sua ação. Os educadores se reuniram nos finais de semana e fora do horário de trabalho, sem qualquer compensação financeira. O trabalho era intenso, principalmente na implantação dos ateliês com as crianças. A proporção adulto/criança foi questionada e a necessidade de desvios de função tornou-se cada vez mais constante. As pajens, em maior número, assumiam outras funções, auxiliavam na cozinha e na limpeza, o que comprometia a sua ação junto às crianças. A falta de planejamento estrutural levava a creche à necessidade de constantes arranjos domésticos, em detrimento, mais uma vez, do trabalho com a criança.

Como diretora, senti a necessidade de uma pausa para reflexão da nossa ação, não no período curto entre o almoço ou sono das crianças ou, mesmo, numa manhã de sábado. Propus um encontro em outro espaço, para, com calma e sem interrupções, repensar nosso trabalho. O grupo concordou e, em um sítio em Mairiporã, num fim de semana, as discussões ocorreram à beira de um lago, com muito verde, em um clima ameno e tranquilo. A proposta era refletir so-



bre o nosso fazer à luz dos estudos que realizamos sobre a Pedagogia Freinet. Uma “aula-passeio” onde nós, os educadores, éramos as crianças. Utilizando a estratégia de Freinet: “eu proponho, eu critico, eu felicito”. Realizamos um diagnóstico de nosso trabalho em duplas e, em seguida, socializando com o grupo. O objetivo era desenvolver a capacidade de propor alternativas para enfrentar problemas. (SANCHES, 2003)

O relato que apresentamos nesse quadro faz parte de um livro que, dentre outros temas relativos ao dia-a-dia na creche, relata uma experiência de gestão numa instituição de Educação Infantil da cidade de São Paulo, abordando as dificuldades vividas e os avanços conquistados pelo grupo de profissionais que buscam pensar coletivamente o trabalho desenvolvido na instituição.

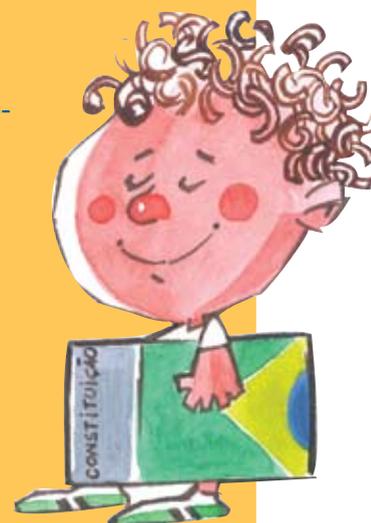
A legislação brasileira, que você estudou no texto da Unidade 4 do Módulo I, ainda não definiu o melhor formato de representação dos diferentes sujeitos que trabalham nas instituições de Educação Infantil num processo de gestão democrática. Entretanto, algumas mudanças na lei já ocorreram.

Uma das principais mudanças legislativas já ocorridas na educação diz respeito aos conselhos ou colegiados. São os Conselhos Municipais de Educação que devem regulamentar a gestão democrática, de acordo com a Lei Orgânica de cada município brasileiro.

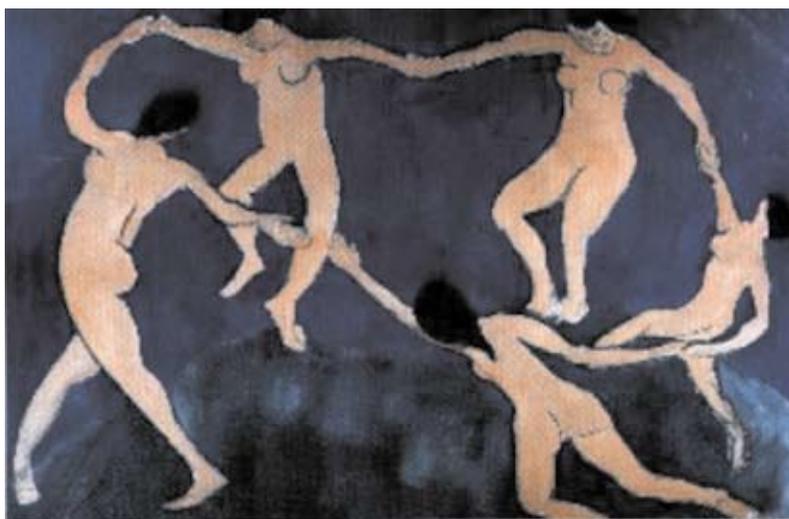
Não vamos nos deter, aqui, na defesa da gestão democrática, pois esse assunto você viu no Módulo I e no texto de FE da Unidade 5 deste Módulo III. Mas é importante você lembrar alguns documentos que garantem uma gestão democrática.

## LEMBRE-SE

- A proposta de uma educação democrática para que todos exercitem o direito à participação na educação está consagrada na Constituição de 1988, prescrita na LDB (1996). Temos ainda Subsídios para o Credenciamento e Funcionamento de Instituições de Educação Infantil, documento organizado pelo MEC, que subsidia os conselhos municipais de educação para a regulamentação sobre a gestão democrática e sobre outros aspectos que compõem a pauta das conquistas de direitos para as crianças na Educação Infantil.



Um colegiado ou um conselho, também na Educação Infantil, pode ser composto por representantes de cada categoria, isto é: dos(as) professores(as), funcionários, das famílias e da comunidade. Em alguns conselhos brasileiros, foram estabelecidos peso no voto para as diferentes categorias. Ter peso no voto quer dizer que cada categoria tem direito a 1, 2 ou mais votos quando vão ser tomadas decisões sobre o funcionamento das instituições de Educação Infantil.



Henri Matisse, "Dança" – 1910

A imagem acima mostra o quadro "Dança", de Henri Matisse, pintado em 1910. Neste quadro, as figuras aparecem dançando, num movimento harmônico, onde os corpos se voltam para uma mesma direção. Podemos pensar na gestão democrática como essa dança, na qual pessoas diferentes se unem em torno de um mesmo objetivo, voltam-se para uma mesma direção.

No caso da Educação Infantil, quando há organismos para participação, é comum encontrarmos quantidade de representantes proporcional a cada categoria. Assim é feita a **paridade de representação**. Em uma instituição de Educação Infantil, por exemplo, que recebe 150 crianças, 110 famílias e tem 20 professores(as) e 10 funcionários de apoio, pode-se organizar um colegiado com a seguinte composição: 12 representantes das famílias, 2 representantes da comunidade, 2 representantes dos(as) professores(as) e 1 representante dos funcionários de apoio. O diretor da creche, pré-escola ou escola deve participar como representante nato, isto é, ele deve estar presente em todas as decisões e sua participação é garantida pelo estatuto da associação. Todas as representações deverão ter **suplência**, ou seja, deve haver sempre pessoas indicadas para substituir os representantes escolhidos no caso de algum ou alguns deles não poderem estar presentes às reuniões.

## ATIVIDADE 1

*Na instituição onde você trabalha existe conselho, colegiado ou qualquer outro tipo de organização da qual participam famílias e/ou comunidade, funcionários e professores(as)?*

*Se existe, na sua opinião quais os motivos que impossibilitam essa participação?*

*Se existe, descreva como ele é organizado. Há participação de todas as categorias? As crianças também participam? De que forma?*

*Qual a participação dos(as) professores(as) na organização da instituição onde você trabalha?*

Vamos pensar sobre quem são os profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil e sua participação na gestão da instituição, bem como se é possível a criança abaixo de 6 anos participar de escolhas, sugestões e encaminhamentos dos projetos desenvolvidos pela instituição. Para isso, vamos lembrar a Unidade 5 do Módulo I – A Educação Infantil no Brasil e seus profissionais – e o Módulo II, especialmente o texto de FE da Unidade 4 – As crianças e seus parceiros exploram o mundo.

O estudo das unidades citadas acima nos permitiu compreender que o(a) professor(a) de Educação Infantil é um(a) mediador(a) do grupo, alguém que contribui no estabelecimento de limites, apoiando afetivamente as crianças em inúmeras ocasiões. Também é um(a) organizador(a) do espaço e do tempo, das interações e das brincadeiras infantis. O(a) professor(a), portanto, é uma pessoa importante no direcionamento das ações da instituição, viabilizando a execução da proposta pedagógica da escola mesmo quando esta proposta ainda não foi formalizada num documento escrito.



Priscilla Silva Nogueira



Vimos até aqui que são muitos os personagens envolvidos na tarefa de educar as crianças pequenas e cuidar delas. E que todas as ações desenvolvidas pela instituição devem ter como objetivo final o atendimento de qualidade a essas crianças. Portanto, é importante pensarmos em quem são essas crianças e de que modo podem participar das decisões que lhes dizem respeito.

## ATIVIDADE 3

*Tente pensar quais as características das crianças com as quais você trabalha. É claro que cada criança tem características próprias que a diferenciam das demais. Entretanto, pensando no grupo de crianças com o qual você trabalha, tente descrever quais as características que você percebe em todas elas. Os conteúdos estudados por você ao longo das unidades dos Módulos I e II têm destacado o fato de que as crianças, embora tenham características comuns, como a curiosidade, a imaginação, a necessidade de brincar para se desenvolverem, possuem também diferenças. Essas diferenças se devem às características individuais de cada pessoa e também àquelas características do grupo social no qual a criança está inserida. Essas características precisam ser consideradas na organização dos tempos e espaços da instituição de educação, assim como a participação das crianças nessa organização.*

Dessa forma, todos da instituição, inclusive as crianças, precisam estar envolvidos de modo cooperativo na organização do ambiente e das atividades que acontecem nesse ambiente. É importante que em cada espaço, no modo de arrumar cada canto, seja a entrada, a cozinha ou o banheiro, esteja expressa a identidade cultural da comunidade em que está inserida a creche, pré-escola ou escola em que funcionam turmas de Educação Infantil, para que a criança reconheça a si própria e também a sua comunidade no interior da instituição.

Com isso, podemos ampliar as possibilidades de arranjos espaciais criativos, seguros e promotores de múltiplas interações. Uma pré-escola do Maranhão, por exemplo, pode ter seus brinquedos acomodados em cestas. As diversas versões do “Bumba-meu-boi” podem estar estampadas nas decorações e arranjos espaciais. Na Bahia, também as cestas de vime e palha e, por que não, cerâmicas, cortinas sonoras de bambu podem decorar e dividir os espaços.

Os objetos da própria cultura, que muitas famílias e funcionários sabem produzir com muita beleza e simplicidade, podem ser usados na decoração dos ambientes da instituição. Se continuássemos viajando pelo Brasil afora, passaríamos, com certeza, pelas tribos indígenas do Mato Grosso do Sul, do Pará, de Goiás. Também

aproveitaríamos seus desenhos, suas esteiras, cestas e cerâmicas. Visitando o Sudeste e Sul do País, com certeza acharíamos soluções com madeira, sementes, rendas de algodão etc. Trazer o Brasil para os ambientes infantis é uma forma de tomar a cultura da criança como fonte de conhecimentos e como meio de reconhecimento de cada uma delas nos ambientes que freqüentam! Nas periferias das grandes cidades, como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte ou



Curitiba, muitas vezes encontramos poucos recursos da cultura local visíveis. É preciso investigar mais. Saber mais sobre a instituição: quando foi construída? Em que período? Quem são os moradores do bairro?

Além do ambiente, é importante que a criança participe das decisões que envolvem o seu dia-a-dia. Uma atividade que você pode desenvolver é a elaboração de cartões que marcam a rotina da criança na escola. Essa atividade pode ser feita da seguinte forma:

- 1. Recorte retângulos de cartolina ou outro tipo de papel que você tenha à disposição. Os retângulos podem ser do tamanho de meia folha de papel ofício (ou sulfite).*
- 2. Converse com as crianças sobre as atividades que fazem parte da rotina da escola: a chegada, a roda de conversas, as atividades de pintura, modelagem, desenho etc., os horários destinados à brincadeira na sala, à brincadeira no pátio, à hora do lanche e outras situações do dia-a-dia.*
- 3. Peça que cada criança desenhe, em um dos retângulos, uma das atividades desenvolvidas na Instituição. Lembre-se de que os desenhos são uma forma de expressão livre da criança e que nem sempre correspondem ao modo como o adulto imaginou a situação desenhada. O importante é que a criança se expresse do modo como acha conveniente.*



4. Depois que as crianças tiverem feito os desenhos, escreva acima ou abaixo de cada um a situação que ele representa. Por último, você pode cobrir o cartão com um plástico transparente, para que ele tenha maior durabilidade.

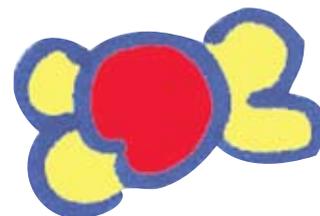
5. Diariamente, reserve um momento, no início do dia, para planejar com as crianças o que será feito nesse dia. À medida que as atividades forem sugeridas (por você e pelas crianças), as crianças vão pegando os cartões e colando-os na parede ou pendurando-os num varal. Ao término do planejamento, a turma verá expostas as atividades que serão realizadas no dia.

Atividades como essa permitem que a criança participe das decisões que lhe dizem respeito, comprometendo-se com aquilo que o grupo vai realizar. Além disso, oferecem segurança à criança pela possibilidade que ela tem de saber o que fará ao longo do dia.

## Seção 2 – A família como parceira na construção de projetos institucionais da IEI

**OBJETIVO DESTA SEÇÃO:**

**- IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS FAMÍLIAS E A CRECHE, PRÉ-ESCOLA OU ESCOLA ONDE FUNCIONAM TURMAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL QUE POSSIBILITEM A ELABORAÇÃO DE PROJETOS INSTITUCIONAIS PAUTADOS POR PRINCÍPIOS DE ÉTICA DEMOCRÁTICA.**



*Reunião de pais! Assunto que sempre gera uma certa expectativa. Por se tratar de um encontro bastante delicado, acho que essa expectativa ocorre, inclusive para ambas as partes: pais e professores.*

Trecho da ata de uma reunião de professores escrita por Solange, professora de crianças de 5 anos de uma instituição de Educação Infantil da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais.

Além de conhecer as pessoas que compõem o seu grupo de trabalho e as crianças com as quais você trabalha mais diretamente, a gestão democrática exige do(a) professor(a) o conhecimento das famílias atendidas pela instituição, de modo geral, e das famílias das crianças com as quais ele(a) trabalha, em especial. O trecho da ata que você leu no quadro mostra a preocupação da professora com relação a uma das formas pela qual, tradicionalmente, as escolas estabelecem um contato mais sistemático com as famílias das crianças:

as reuniões de pais e professores(as). Entretanto, o relacionamento entre escola e família pode acontecer de forma bem mais ampla do que simplesmente através de reuniões periódicas em que os(as) professores(as) prestam conta aos pais do trabalho realizado com as crianças. A família pode estar envolvida com a vida da escola de várias e diferentes formas, dependendo do modo como a creche, pré-escola ou escola onde funcionam turmas de Educação Infantil estabelece suas relações com a comunidade na qual está inserida.

Para saber um pouco mais sobre o que é e como pode acontecer a gestão democrática, sugerimos o livro comentado no quadro a seguir.

GHANEM, Elie. *Democracia: uma grande escola. Guia para equipes técnicas*. São Paulo: ONG Ação Educativa, UNICEF e Fundação Ford, 1998.

E-mail [acaoeducativa@ax.apc.org](mailto:acaoeducativa@ax.apc.org)

O autor discute duas premissas básicas: a de que gerir significa tomar decisões e que democratização implica número maior de pessoas tomando decisões. O livro é destinado para as unidades educacionais de Ensino Fundamental e Médio, mas seus fundamentos são válidos para qualquer nível da educação.

A instituição de Educação Infantil pode ser mais ou menos aberta às famílias, dependendo de seus objetivos e da concepção de infância e Educação Infantil que fundamenta sua proposta pedagógica. Quando concebemos a criança como sujeito social de direitos, admitimos que esta criança está inserida numa família que, por sua vez, faz parte de uma comunidade com a qual a criança compartilha valores e tradições, que faz parte, enfim, de sua cultura. Portanto, a escola precisa estar integrada a essa família e à comunidade de modo geral.

As instituições mais abertas à comunidade são aquelas que buscam estabelecer suas normas de funcionamento e seus projetos de trabalho em parceria com as famílias: horários de entrada e saída, frequência da participação dos pais e da comunidade na instituição e organização de eventos, criando, enfim, formas múltiplas de promover contato organizado entre a família e a instituição.

Nas instituições mais **fechadas**, ao contrário, não existem formas organizadas de participação da comunidade na vida da escola, os pais entram ocasionalmente nos ambientes da instituição e os eventos são desenvolvidos sem a participação organizada das famílias, ou, em alguns casos, há apenas a participação de vo-

luntários que ficam responsáveis por questões práticas. No entanto, é preciso que fique claro que, mesmo em um modelo de instituição mais fechada, há uma relação com a família. Ainda que negada, silenciada, a relação com as famílias está posta no modo como os profissionais da instituição se referem às famílias das crianças, nos pequenos atos dirigidos a elas, por exemplo nos bilhetinhos sobre o piolho e no modo como tratam as experiências que as crianças trazem de seu ambiente familiar. Independentemente da opção da instituição por um modelo mais aberto ou mais fechado, sempre houve e haverá uma relação entre a instituição infantil e a família, cuja importância já abordamos em outras unidades do Módulo II e, de modo especial, no texto de Fundamentos da Educação da Unidade 2 deste módulo.

Nas instituições onde há relacionamento mais aberto com as famílias, existe a possibilidade de lidar de forma também mais aberta e participativa com os confrontos que surgem em virtude das diferentes perspectivas que muitas vezes a escola e a família têm com relação à educação da criança pequena. Discutir esses diferentes pontos de vista, buscando o que pode ser melhor para a criança, é um importante exercício da cidadania, pois os pais passam a exercitar e a amadurecer seu direito de participar do atendimento dado aos filhos, ao mesmo tempo em que aprendem a compreender o ponto de vista dos profissionais de Educação Infantil. Os(as) profissionais, por sua vez, aprendem a exercitar seu direito de se fazerem ouvir pelos pais e pelos(as) gestores(as) da instituição, mas também aprendem seu dever de respeitar a cultura e o saber das famílias.



Pode parecer que a abertura da escola à participação das famílias traz mais conflitos, mas na realidade o que acontece é que os conflitos, muitas vezes, se tornam mais explícitos e, conseqüentemente, mais rapidamente identificáveis, o que permite a busca de soluções.

Evidentemente, não basta abrir a instituição à família. Assim como há necessidade da formação do(a) professor(a) e dos(as) educadores(as), na instituição é preciso também que a relação instituição/família se dê dentro de uma estrutura, seguindo estratégias estabelecidas, definindo funções da instituição e da família.

Um primeiro passo para que escola e família possam trabalhar de forma cooperativa é que os(as) professores(as) conheçam as famílias das crianças com as quais trabalham. Que tal exercitar esse conhecimento?



Priscilla Silva Nogueira

## ATIVIDADE 4

*Uma das formas de conhecer melhor a realidade das famílias é a entrevista. No texto de OTP da Unidade 2 deste Módulo III, sugerimos modelos de entrevista para que você pudesse conhecer melhor as famílias das crianças com as quais você trabalha. O que você descobriu sobre as famílias a partir daquela entrevista? Seria interessante anotar as suas conclusões e discuti-las com os(as) colegas do PROINFANTIL no próximo encontro quinzenal.*

### **Como é a comunidade?**

É difícil definir exatamente o que é uma comunidade, não é mesmo? Para chegarmos a essa definição, talvez possamos nos perguntar: o que a população que frequenta a creche, pré-escola ou escola onde há turmas de Educação Infantil tem em comum? Em geral todos moram na proximidade dessas instituições e são atendidos pelos mesmos serviços existentes no bairro ou região, como: praças, museus, centros esportivos, bibliotecas, postos de saúde e hospitais. Algumas regiões são menos servidas desses equipamentos. Com isso, a população daquela região tem de se locomover para

outros locais onde há tais serviços. No caso dos serviços de lazer – parques, museus, cinemas – infelizmente é muito comum, no Brasil, que as famílias não tenham acesso a esses serviços, mesmo quando são públicos, seja pela falta de hábito de frequentá-los, seja pela falta de divulgação da existência deles.

Por que isso acontece? Essa população que vive em torno da escola é uma comunidade escolar?

Para responder a essa pergunta, vamos ler a definição feita pelo Prof. Elie Ghanem, apresentada no livro *Guia para Equipe Técnica, Ação educativa*. São Paulo: UNICEF e Fundação Ford, 1988:



Apenas o limite da geografia não define a comunidade escolar. Há uma diferença, portanto, entre a população e a comunidade. A comunidade representa também a consciência dos moradores, seus hábitos, seus costumes.

A definição apresentada no quadro nos permite concluir que o que define uma comunidade é o fato de que uma população tenha interesses em comum e se organize em favor desses interesses.

Nesse sentido, quando a instituição contribui para que as pessoas possam se organizar em torno de seus interesses, ela está contribuindo também para a construção de um sentido de comunidade pela população à qual atende.

Para constituirmos uma comunidade escolar, educacional, em torno das instituições de educação, é preciso conhecer o que as pessoas pensam, quais os seus interesses e dificuldades. Quando sentamos para conversar, mesmo em família, há divergências. Se dentro da família, que representa um grupo mais restrito de pessoas, há quem pense diferente, imagine em uma comunidade educacional! Nesse sentido é que as instituições de educação devem promover a participação de todas as famílias e funcionários, para que essas divergências sejam expostas e para que se possa buscar, coletivamente, um consenso com relação ao que é mais importante para o grupo e não para os indivíduos ou grupos de indivíduos isoladamente. Este processo pode ser difícil inicialmente, mas as conquistas do grupo são mais duradouras e capazes de trazer mudanças reais às condições de vida e trabalho das pessoas.

Uma coisa é certa: quanto mais nos aproximamos da população, mais sabemos sobre ela. Quanto mais soubermos sobre a criança, sua família, seu bairro, mais evitaremos generalizações vazias, “diagnósticos” e análises superficiais que muitas vezes levam a um tratamento preconceituoso das crianças e de suas famílias.

## ATIVIDADE 5



*Você conhece bem o lugar onde a instituição na qual você trabalha está inserida? Tente descrever esse local. Quais os meios de transporte mais usados pelas pessoas do lugar? Como as crianças chegam à escola? Quais os equipamentos sociais – hospitais, postos de saúde ou unidades básicas de saúde, clínicas ou centros para crianças com necessidades especiais, praças, parques, jardins – existentes nesse lugar? A população tem acesso a esses equipamentos? Em caso negativo, por quê?*

*Você ou alguém da sua instituição tem contato com esses equipamentos sociais? Descreva qual é o contato e diga com qual frequência.*

As atividades sugeridas nesta seção têm o objetivo de permitir não apenas a você, professor(a), um melhor conhecimento das famílias e da comunidade com a qual você trabalha, como também favorecer uma reflexão sobre qual tem sido o relacionamento da instituição de Educação Infantil com essas famílias e a comunidade. Portanto, é importante não apenas realizar essas atividades, mas também discutir, junto a seu grupo da escola e do PROINFANTIL, maneiras de aproximação da instituição com a comunidade ou, quando essa aproximação já existir, formas de mantê-la e torná-la ainda melhor.

Um relacionamento de parceria com as famílias é um processo de construção vivido de forma diferente por cada instituição e que depende da história da instituição e de seus profissionais. Entretanto, algumas medidas podem favorecer esse processo de construção, como:

- 1. Estreitar a comunicação com os pais através de quadros-murais onde sejam expostas as atividades realizadas na instituição, assim como divulgados eventos que acontecem na comunidade.*
- 2. Convidar as famílias para momentos de confraternização, envolvendo-as, inclusive, na organização desses eventos.*
- 3. Considerar as opiniões e necessidades das famílias na definição de situações relativas ao dia-a-dia da instituição, como horários, organização dos materiais das crianças, alimentação etc.*
- 4. Abrir o espaço da instituição para que a comunidade realize atividades de lazer, palestras que abordem temas do interesse das pessoas da comunidade, ações de saúde etc.*



Essas e outras ações, definidas a partir do diálogo entre a escola e comunidade, podem contribuir para o desenvolvimento da prática da gestão participativa e a conseqüente melhoria da qualidade do atendimento à criança.

### Seção 3 – Algumas experiências de projetos institucionais

**OBJETIVO DESTA SEÇÃO :**

**- ANALISAR EXPERIÊNCIAS DE PROJETOS REALIZADOS POR CRECHES, PRÉ-ESCOLAS E ESCOLAS ONDE FUNCIONAM TURMAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL QUE ENVOLVAM O TRABALHO COM AS FAMÍLIAS.**

Algumas comunidades já experimentaram projetos bem sucedidos de gestão educacional democrática. Já existe, inclusive, uma opinião pública favorável a gestões participativas como conseqüência de uma vivência cada vez maior da experiência democrática pela sociedade brasileira.

Nesta seção, vamos analisar algumas experiências de projetos educacionais que envolveram, de diferentes maneiras, as famílias. A primeira experiência foi desenvolvida numa escola da rede particular de ensino da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. As duas seguintes foram realizadas em escolas públicas.

#### **LEMBRE-SE**

- As experiências não são apresentadas, aqui, como modelos a serem copiados e sim como situações que podem ser debatidas na instituição onde você trabalha.

#### ***Caminhada com a família***

A experiência que relataremos a seguir foi desenvolvida por uma instituição de Educação Infantil da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, no ano de 2003. A referida instituição participava, à época, de uma pesquisa coordenada pela professora Léa Stahlschmidt, da Universidade Federal de Juiz de Fora, que tinha por objetivo compreender qual o conceito de qualidade em Educação Infantil que fundamentava o trabalho dos(as) professores(as) da instituição e como essa qualidade poderia ser alcançada. Uma relação mais aberta com as famílias foi um requisito de qualidade identificado entre os(as) professores(as) da instituição. Esta experiência constituiu-se numa forma de atender a esse requisito.

Já há algum tempo os(as) professores(as) buscavam formas de envolvimento dos pais na vida da escola que fugissem às tradicionais reuniões para entrega de trabalhos das crianças e às comemorações de datas festivas. Dessa forma, a partir das discussões que vinham desenvolvendo no grupo de pesquisa sobre qualidade em Educação Infantil, os(as) professores(as) organizaram um encontro com as crianças e suas famílias num sábado. Professore(as), pais e crianças participaram de uma caminhada até o museu da cidade. Lá, fizeram um lanche coletivo e, nos jardins do museu, contadores de histórias divertiram adultos e crianças. Em seguida, todos fizeram uma visita ao Museu Mariano Procópio, onde aprenderam um pouco mais sobre a história do Brasil e da cidade onde vivem.

Este encontro foi registrado em ata por uma das professoras e discutido, posteriormente, no grupo de pesquisa. Um trecho da ata produzida pela professora nos permite perceber como a experiência foi percebida por ela:

O casal de contadores de histórias encantou já na primeira história, não precisa nem comentar como foi o envolvimento no decorrer da atividade. Não dava para saber quem se encantava mais, se eram os pais ou as crianças. (...) Os pais foram os que mais aproveitaram.

*(Ata da Caminhada Ecológica realizada no dia 20 de setembro de 2003, escrita pela professora Solange.)*

Essa experiência mostra que a relação com as famílias pode ser vivida como uma experiência prazerosa tanto para os pais quanto para as crianças e assim podem ser vividas experiências culturais enriquecedoras. Mostra, ainda, que a parceria entre escolas e universidades pode favorecer processos de formação dos(as) professores(as), em seus contextos de trabalho, que favoreçam a melhoria da prática desses profissionais.



Priscilla Silva Nogueira

### ***Decidindo de forma colegiada***

Os colegiados são uma forma de organização das escolas que permite que as decisões sejam tomadas coletivamente. Numa escola da rede pública municipal de Juiz de Fora, a diretora precisava decidir sobre a destinação de uma verba recebida. Como as necessidades da escola eram muitas e a verba insuficiente para atender a todas,

a diretora reuniu o colegiado (do qual participam representantes dos(as) professores(as), alunos(as), funcionários(as) e pais) para decidir quais as prioridades da escola. A princípio, foi difícil chegar a um consenso, pois cada um dos segmentos da escola defendia uma destinação diferente para a verba. Foram necessárias três reuniões para que as decisões fossem tomadas, mas finalmente foi possível chegar a um acordo.

Nessa situação, a participação de todos os envolvidos foi fundamental para que se decidisse sobre o que era mais importante para a escola. Embora tenha sido difícil chegar a um acordo, isso não impediu que o grupo continuasse buscando a melhor solução.

### **Projeto Rio Limpo**

O exemplo que relataremos a seguir foi cedido pelo pessoal da Creche Carochinha – Coseas/USP, em Ribeirão Preto, São Paulo. O depoimento foi dado pela coordenadora pedagógica Regina Teles.

Vamos ler e analisar alguns trechos desse projeto. São registros dos professores que coordenaram e participaram, em 1990, de um programa desenvolvido na cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo. É interessante observar como os professores, famílias e comunidade se envolveram nesse projeto. Observe ainda onde surgiu a idéia original:

*“Desde criança eu brincava no Córrego Ribeirão Preto. Já havia alguns meses que eu passava nas proximidades do Córrego e observava que ele não tinha mais mata ciliar, que vivia mal cheiroso e que tinha virado depósito de lixo. Quando chegamos na reunião de avaliação do semestre, comentei com as famílias sobre o que eu tinha observado e se tinha alguém que conhecia pessoas na prefeitura, como também alguém da comunidade que pudesse informar o que estava acontecendo. Duas mães me contaram que conheciam um vereador e um vizinho de uma delas era da vigilância sanitária, e que elas iriam perguntar sobre a limpeza e conservação do córrego”. (Registro Profa. Cida – 1990)*

No ano seguinte, a professora escreveu uma carta convidando outros adultos e crianças a participarem do projeto.

*“Caros colegas, pais e crianças,*

*Eu tinha fechado a reunião de avaliação do final do ano pedindo aos pais informações sobre o Córrego Ribeirão. As duas mães que ficaram responsáveis antes mesmo de terminar o ano me deram informações e contatos com o departamento*

de Planejamento e Saúde. Eu e Tânia vamos continuar com a turma que esse ano são as crianças do Pré. Assim, vamos desenvolver um projeto que denominamos “Limpa o Córrego”. As crianças já estão animadas e um pai acabou de chegar com informações muito importantes sobre a água da nossa cidade e sobre o Aquífero Guarani. Essas informações são valiosas, pois a cidade está assentada em uma enorme bacia de água!. Imaginem vocês que esse aquífero não protege só uma cidade, ele protege muitas cidades brasileiras, argentinas e uruguaias.

Bem, escrevo esta carta para convidá-los a trabalhar com o tema. Nós vamos tentar limpar o córrego, mas temos também de proteger a água, afinal: a água é nossa!

Bom trabalho para todos e espero resposta de vocês.” (Profª Cida, 22/2/91)

Observe como a professora encaminhou os desdobramentos do trabalho para serem debatidos nas diferentes instâncias:

(...) depois que coloquei a carta no mural de idéias tive que organizar muitas outras idéias. Mas Ana e Regina (diretora e pedagoga) me ajudaram em tudo que fui precisando encaminhar. Duas colegas resolveram trabalhar com o tema “a água que chega na creche”. Alguns pais se juntaram no Projeto Limpa Córrego; outros seguiram a turma da “água é nossa”(...)

(...) naquele ano, tivemos muitos debates dentro da creche com os pais e a comunidade. Um grupo foi comigo e as crianças visitar o trecho do córrego que ficava próximo à creche, na Via Bandeirantes. Nessa oportunidade fotografamos pneus, garrafas, lixo de toda espécie. Nos reunimos com dois vereadores e explicamos nosso projeto. Registramos todo o trabalho, anexamos depoimentos da comunidade, desenhos das crianças e o parecer de um pai agrônomo, e ainda os pais fizeram um abaixo – assinado para toda a comunidade. Um dos vereadores comprou a briga e em setembro fomos todos – crianças, professores, funcionários, pais e comunidade – para uma Seção na Câmara dos Vereadores. Nosso Projeto Lei passou! A limpeza do córrego se inicia nos próximos meses!

Saimos até nos jornais e TV!

(Jornal Batata Quente – Profª Cida - Creche Carochinha – 1991).





A professora Cida teve de organizar muitas reuniões com a comunidade e com as famílias. Mas ela não estava sozinha: desde o começo a instituição organizou espaços para desenvolver projetos dessa ordem.

Os murais informativos, por exemplo, os convites provocativos da professora, as reuniões com as famílias e comunidade, a participação da diretora e equipe técnica, organizando os contatos, as saídas da instituição e tantos outros procedimentos, colaboraram com esses encontros, compartilhando informações, negociando idéias etc. O envolvimento de todos construiu uma rede de relações que são fundamentais na construção de um clima institucional favorável à educação e ao cuidado das crianças. Finalizando seu relato, a professora Cida conta que, quando o córrego começou a ser limpo, a diretora organizou um café na creche com os pais da turma e os colaboradores, como o enfermeiro do Centro de Saúde, o agrônomo, o vigilante sanitário e outros para “celebrar a vida”, afinal, “o rio anda e fala (como comenta uma menina) porque está vivo!”



Finalizando o trabalho com festa, esse grupo enfeitou a creche com alegria e esperança. Homenageando o córrego, expuseram fotos, publicaram nos murais todos artigos que conseguiram sobre o projeto. Os(as) professores(as), pais e funcionários ampliaram seu repertório de conhecimentos sobre o tema e mostraram à cidade que é possível construir projetos de educação sustentáveis e democráticos.

Nas três experiências apresentadas, pudemos perceber diferentes níveis de participação das famílias na vida da instituição de Educação Infantil. Na primeira, a participação se deu sob a forma de uma convivência mais próxima entre pais e professores(as), que compartilharam de um momento de lazer e formação cultural.

Na segunda experiência, os pais participaram, juntamente com outros membros da escola, de um processo de tomada de decisão acerca de uma situação que dizia respeito a todos: o que fazer com a verba recebida.

Finalmente, na experiência da Creche Carochinha, as famílias foram envolvidas num projeto que, extrapolando os muros da creche, beneficiou a toda a comunidade, contribuindo para a formação de um sentido de cidadania por parte dos envolvidos.

Vimos, portanto, que cada instituição, a partir das necessidades que enfrenta ou percebe, constrói formas próprias de promover uma relação mais próxima com as famílias.

## ATIVIDADE 6

*De que modo a instituição que você trabalha se relaciona com as famílias das crianças? Escreva sobre uma experiência que você tenha vivido na instituição que exemplifique como tem sido esse relacionamento. Seria interessante discutir com seu grupo do PROINFANTIL essa experiência no próximo encontro quinzenal, assim como conhecer as experiências trazidas pelos(as) demais professores(as) participantes do grupo.*

O livro que sugerimos no quadro a seguir pode ajudar você, professor(a), a pensar formas de trabalho integrado com as crianças e suas famílias.

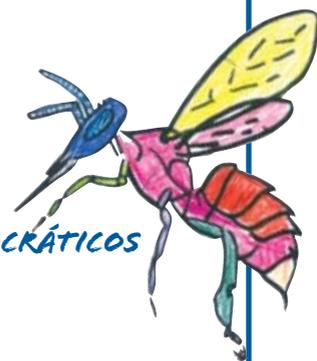
FERREIRA-ROSSETTI, Clotilde, MELLO, Ana Maria, VITORIA, Telma, GOSUEN, Adriano e CHAGURI, Ana Cecília (orgs.). *Os fazeres na educação infantil*, São Paulo: Cortez Editora 2003, 8ª edição.

Este livro conta histórias sobre as formas de trabalhar com as crianças em instituições de Educação Infantil. Nesta obra, você vai encontrar muitas histórias sobre os fazeres de crianças abaixo de 6 anos e sobre os fazeres de uma instituição que atende em parceria com as famílias. Histórias que ajudam pais e professores(as) a refletirem sobre o seu próprio fazer com as crianças.

### Seção 4 – A avaliação institucional como um projeto da IEI

#### OBJETIVO DESTA SEÇÃO:

**- FORNECER SUGESTÕES DE COMO PARTICIPAR DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROPOSTAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PAUTADAS EM PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS E DE PARTICIPAÇÃO QUE VISEM O CUIDAR DA CRIANÇA E O EDUCÁ-LA COMO ASPECTOS CENTRAIS DO TRABALHO EDUCATIVO.**



Você agora poderá estar se perguntando quais serão os elementos necessários para desenvolver projetos cooperativos nas instituições que atendem à criança pequena. Como avaliar se a instituição está realmente tomando suas decisões de forma a considerar as opiniões de todos os envolvidos no processo educacional?

Você já estudou em unidades anteriores que no processo de tomada de decisões é preciso combinar critérios técnicos com critérios de legitimidade. Existem leis no país que regulamentam a Educação Infantil enquanto primeira etapa da

Educação Básica. Essas legislações (federais, estaduais e municipais) definem, determinam e orientam princípios e critérios para se construir projetos político-pedagógicos. Além disso, na definição das ações que as instituições desenvolvem é importante considerar, também, as pesquisas que analisam e orientam práticas pedagógicas na Educação Infantil.

Tanto a legislação em vigor quanto os estudos desenvolvidos no campo da Educação Infantil são instrumentos que devem orientar as iniciativas de avaliação das instituições de educação infantil. Além disso, os conselhos e, ou, colegiados deverão participar desse processo.

Algumas instituições aplicam anualmente questionários de avaliação tanto para as famílias quanto para os funcionários se posicionarem sobre como percebem o trabalho que vem sendo desenvolvido. Posteriormente, analisam os resultados e os discutem com seus pares nos conselhos, encaminhando alterações nos projetos político-pedagógicos para o ano seguinte. Essa é uma forma de promover a avaliação institucional.



## ATIVIDADE 7

*Na instituição onde você trabalha é feito algum tipo de avaliação institucional? Em caso afirmativo, como ela é feita? Em caso negativo, por que você acha que esse trabalho ainda não é realizado?*

Alguns ingredientes são importantes para uma boa avaliação institucional:

- *Fazer, de tempos em tempos, um diagnóstico da organização do tempo e do espaço. Você terá oportunidade de ver este assunto mais de perto nas Unidades 7 e 8 de **Fundamentos da Educação** deste Módulo III.*
- *Analisar continuamente as condições do ambiente, para evitar acidentes envolvendo crianças e, ou, adultos. Os elementos para essa avaliação podem ser buscados nos temas da Unidade 6, também do Módulo III, que estudaremos a seguir.*
- *Organizar a memória e os dados históricos da instituição e guardá-los em local de fácil acesso, para informar novas famílias e novos funcionários sobre o que a instituição vem realizando, assim como para permitir que as pessoas que já se encontram envolvidas com a instituição retomem sua história sempre que necessário.*



- *Construir portfólios, como o que você vem construindo como forma de avaliação de sua participação no PROINFANTIL, onde sejam registrados os momentos mais significativos com o grupo de crianças com o qual você trabalha e da vida da instituição.*
- *Organizar questionários anualmente para consultar pais e funcionários sobre o desempenho da instituição.*
- *Observar formas de participação das crianças no dia-a-dia da instituição, elaborando registros dessas observações.*
- *Encaminhar resultados e sugestões da comunidade para os órgãos oficiais em tempo hábil, para possíveis implementações.*

Como você pode perceber, pelas sugestões apresentadas, é importante que todas as pessoas envolvidas com as creches, pré-escolas e escolas que possuem turmas de Educação Infantil participem da avaliação institucional, inclusive as crianças. Entretanto, muitas vezes os(as) professores(as) encontram dificuldades em pensar em formas de participação da criança na avaliação institucional.

Vamos apresentar uma experiência de avaliação, em uma creche pública – Creche Carochinha – da Universidade de São Paulo, para fazermos uma análise de uma possibilidade de participação da criança pequena no processo de avaliação institucional.

### ***Apresentando e avaliando a instituição***

Para as crianças participarem da avaliação dos ambientes da Creche Carochinha, a equipe técnica sugeriu o programa “Apresentando a Creche – Visita das Terças”, que apresentamos a seguir a partir do relato de pessoas envolvidas no programa.

*“(...) todas as terças desenvolvemos um “Programa Visita das Terças”. Nesse programa recebemos educadores da Rede de Creches e Pré-escolas públicas. Os educadores passam o período da manhã conosco. Visitam todos os espaços, perguntam sobre as atividades que eles estão observando, sobre a organização do tempo (a rotina), sobre os arranjos espaciais, brinquedos e jogos.*

*Avaliamos que nesse momento seria importante integrar as crianças da última turma (5 a 6 anos), afinal, eles conhecem nossa organização de ambientes e tempos como ninguém. São eles os usuários dos nossos serviços, não é mesmo?”*



Toda a comunidade foi envolvida no processo de avaliação da instituição, como podemos observar a seguir:

*“Discutimos com os pais e funcionários que, além dos Questionários de Avaliação Anual (elaborado pela Divisão de Creches – COSEAS/USP), que organizamos para as duas categorias, introduziríamos mais essa modalidade de avaliação (a visita das terças). Afinal, não é possível as crianças abaixo de 6 anos responderem algum instrumento de avaliação por escrito!”*

O comentário transcrito a seguir foi feito por uma criança numa das visitas.

*“Toda semana temos duas crianças apresentando a creche. Elas são acompanhadas por uma das técnicas. Embora a experiência seja recente, podemos, através das observações das crianças, avaliar alguns ambientes e reorganizar algumas rotinas. Uma menina, por exemplo, apresentando o galpão a um grupo de educadores, disse:*

*- Aqui é muito gostoso, mas ninguém deixa a gente brincar muito!*

*Ou ainda:*

*- Eu não gosto de tomar banho nesse banheiro, o chuveiro fica sempre gelado.*

*Ou:*

*- Aqui todo mundo gosta (de ficar), porque são muitas caixas vazias e a gente pode inventar muitas brincadeiras, até com música. Ah! Eu gosto de brigar, mas gosto também de ficar de bem! Na nossa creche pode brigar, mas tem combinados... alguns eu não gosto, mas tenho que fazer por que todo mundo quer! Eu adoro quando é a Semana da Primavera.*

*- Por quê? (A visitante pergunta).*

*- Passeamos, andamos de charrete e ainda tem exposição de todas as oficinas... e eu também. Meu pai também desenhou na Semana (Primavera), tá naquela parede...”*

Essa é uma situação em que foi possível a participação da criança no processo de avaliação da creche! Você também, professor(a), deve ter muitos momentos no seu trabalho em que a criança manifesta tristeza ou alegria, fica motivada a contar, conversar, dançar, ouvir e ler história ou rejeitar algumas brincadeiras. A observação atenta desses momentos pode ser uma forma de avaliação do trabalho feito na instituição, pois nessas situações a criança revela suas percepções sobre os acontecimentos.

Outro recurso importante para avaliarmos a organização e o funcionamento da creche, pré-escola ou escola onde funcionam turmas de Educação Infantil é o documento publicado pelo MEC, em 1995, que apresentamos no quadro a seguir:

BRASIL – Critérios para um Atendimento em creches que Respeitem os direitos fundamentais das Crianças – Maria Malta Campos e Fúlvia Rosenberg, COEDI/MEC 1995.

Esta é uma publicação do Ministério da Educação e do Desporto muito boa para nos orientar na promoção da qualidade do serviço em instituições infantis. Também nos ajuda a avaliar o serviço a partir de critérios simples e operacionais.



## PARA RELEMBRAR

- No Módulo I, você estudou a História da Educação Infantil no Brasil e a formação de seus profissionais e viu que a participação democrática da população e também dos profissionais na vida da escola é uma conquista recente. Essa conquista se efetiva no dia-a-dia, à medida que tanto os(as) professores(as) quanto as famílias das crianças participam das decisões relativas à vida das creches, pré-escolas ou escolas onde existem turmas de Educação Infantil.
- No Módulo II, aprendemos que a criança, ao interagir com o ambiente no qual está inserida, assimila e produz a cultura de seu grupo social. Portanto, quando existe a participação efetiva tanto da criança quanto dos adultos que com ela interagem na gestão da instituição, a cultura da criança passa a estar no centro das propostas de trabalho que a ela são dirigidas.
- Em alguns textos de **Fundamentos da Educação** das unidades do Módulo II, e especialmente na Unidade 2 deste Módulo III, você teve a oportunidade de refletir sobre a importância da participação das famílias e da comunidade na gestão da instituição de Educação Infantil. Neste texto de OTP, você pôde conhecer algumas experiências de gestão democrática de diferentes naturezas, desenvolvidas em instituições de Educação Infantil.
- Cooperar é uma tarefa coletiva e só pode ser exercitada em gestões democráticas nas instituições educativas. Gestão democrática na educação é um direito constitucional (art. 206, VI, Constituição, 1988) da comunidade.
- A família é parceira da educação e do cuidado das crianças na instituição de Educação Infantil, e para tanto a instituição deverá organizar canais de participação, a fim que a família possa exercer essa parceria.

- A escola pode contribuir para o desenvolvimento do sentido de comunidade pela população à qual atende ao favorecer práticas de participação das famílias nas decisões tomadas pela escola.
- A avaliação institucional é uma prática importante para a conquista de um trabalho de qualidade. O documento Critérios para um Atendimento em Creches que Respeitam os Direitos Fundamentais das Crianças (COEDI/ MEC, 1995) e as regulamentações dos municípios podem ser bons orientadores para a construção e avaliação de programas e projetos pedagógicos nas instituições.

## ABRINDO NOSSOS HORIZONTES

### Orientações para prática pedagógica

No decorrer deste estudo, você teve a oportunidade de refletir sobre a importância da participação da criança nos processos de gestão e avaliação da instituição de Educação Infantil. As atividades que sugerimos a seguir podem ajudar você, professor(a), a incentivar essa participação no dia-a-dia de sua sala de aula.

É importante que a criança seja envolvida no planejamento e também que possa avaliar todas as atividades realizadas na instituição. Na Seção 1 deste texto, sugerimos uma atividade para que as crianças possam planejar, juntamente com o(a) professor(a), o que será feito no decorrer do dia. Quanto à avaliação do que foi feito, ela pode se dar de diferentes formas:

1. *A partir de uma conversa na rodinha.*
2. *A partir de desenhos, nos quais a criança representa o que mais gostou de fazer no decorrer do dia ou numa atividade específica.*
3. *Através da construção de formas de expressão, pela criança, de seus estados de espírito em relação a algo que tenha sido feito. Você pode oferecer à criança dois círculos de papel, onde ela desenhe seu rosto com duas diferentes expressões faciais: sorrindo e triste. Em seguida, você cola os dois círculos num palitinho de picolé, churrasco, ou numa simples varinha de madeira, um sobre o outro, tendo o palitinho ou varinha no meio.*

Numa caixa de areia ou papelão colocada na sala as crianças espetam o palitinho com a expressão facial que corresponde à forma como elas se sentem naquele momento.



A partir de um desejo manifestado pela criança, por exemplo ter um balanço no parquinho, o professor pode dar origem a todo um processo de participação democrática dos pequenos que envolva:

- *A organização para levar a reivindicação à direção e pedir o consentimento para realizar o que desejam.*
- *A montagem de um projeto de construção do balanço para decidir onde ele será construído, os materiais que serão usados, como os materiais serão obtidos, quem, como e quando se poderá usar o balanço etc.*

Enfim, o cotidiano apresenta ricas oportunidades de participação democrática. É preciso estar atento para percebê-las! Para que você possa pensar em outras formas de participação das crianças, sugerimos o livro abaixo:

CANDAU, Vera Maria, SACAVINO, Susana Beatriz, MARANDINO, Martha, LUCINDA, Maria da Consolação, KOFF, Adélia N. Simão e, *Sou criança: tenho direitos – Oficinas Pedagógicas de Direito Humanos*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998. 2.ed.

As autoras convidam todos os(as) educadores(as) a reafirmarem que as crianças são portadoras de direitos. Para tanto, organizam diferentes propostas de atividades comentadas (oficinas) para diferentes faixas etárias. O livro é destinado às unidades educacionais de Ensino Fundamental, mas seus fundamentos são válidos para qualquer nível da educação.

## GLOSSÁRIO

**Divisão de Creches – COSEAS/USP:** é uma Coordenadoria da Universidade de São Paulo que administra as creches.

**Paridade de representação:** ter os mesmos direitos de se fazer representar.

**Suplência:** exercício do cargo de suplente, de substituto.

## SUGESTÃO PARA LEITURA

Além das sugestões colocadas ao longo do texto, uma leitura importante é a que sugerimos a seguir:

BRASIL – *Subsídios para o Credenciamento e Funcionamento de Instituições de Educação Infantil*, vol. I e II, COEDI/MEC, 1998.

Esta também é uma publicação do Ministério de Educação e Desporto, organizada por diferentes autores para subsidiar o debate sobre a regulamentação da instituição de Educação Infantil. O volume I apresenta a fundamentação legal da legislação; já o volume II fornece elementos para se pensar a formação dos(as) professores(as), a relação saúde e educação, os ambientes para infância e a função do planejamento na instituição de Educação Infantil. Publicação disponível no site: <http://www.mec.gov.br>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Crítérios para um Atendimento em creches que respeitem os direitos fundamentais das Crianças*. COEDI/MEC, Maria Malta Campos e Fúlvia Rosenberg, 1995.

CANDAU, Vera Maria, SACAVINO, Susana Beatriz, MARANDINO, Martha, LUCINDA, Maria da Consolação e KOFF, Adélia N. Simão e, *Sou criança: tenho direitos – Oficinas Pedagógicas de Direito Humanos*. Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2. ed. 1998.

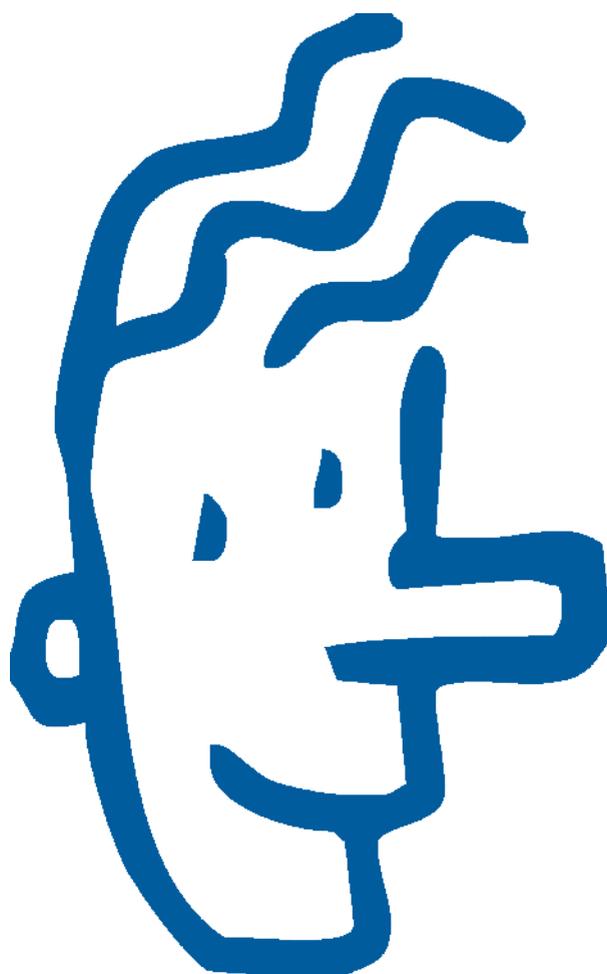
GHANEM, Elie – *Democracia: uma grande escola. Guia para equipes técnicas*. São Paulo: ONG Ação Educativa/UNICEF/Fundação Ford, 1998;

FERREIRA-ROSSETTI, Clotilde, MELLO, Ana Maria, VITORIA, Telma, GOSUEN, Adriano, CHAGURI, Ana Cecília (orgs.). *Os fazeres na Educação Infantil*. São Paulo: Cortez Editora, 8. ed. 2003.

SANCHES, E. C. *Creche: realidade e ambigüidades*. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.



## C - ATIVIDADES INTEGRADORAS





Os textos da Unidade 5 de *Fundamentos da Educação* e de *Organização do Trabalho Pedagógico* do Módulo III discutiram a gestão democrática na instituição de Educação Infantil e como desenvolver projetos institucionais com a participação de todos os envolvidos com a educação da criança pequena. A atividade que propomos a seguir tem o objetivo de concretizar alguns temas discutidos nesses dois textos.

#### **Antes do encontro quinzenal**

- 1. Reler os textos da Unidade 5 do Módulo III, destacando os pontos que julgar mais importantes e/ou interessantes. É sempre bom destacar também as dúvidas para discuti-las com seu tutor.*
- 2. Ao fazer a releitura dos textos, dê especial atenção as atividades sugeridas, para que as crianças sejam envolvidas na avaliação do trabalho realizado na creche, pré-escola ou escola onde funcionam turmas de Educação Infantil.*
- 3. Escolha uma das atividades sugeridas – ou crie uma outra, a partir dessas – para realizar com as crianças com as quais você trabalha.*
- 4. Faça a observação e registro da participação das crianças para levar para o próximo encontro quinzenal de seu grupo do PROINFANTIL. Você poderá levar trabalhos feitos pelas crianças, fotos e/ou o registro, por escrito, de como a atividade foi desenvolvida.*

#### **Durante o encontro quinzenal**

- 1. Apresente o trabalho que você realizou com as crianças ao grupo. É importante que o tutor estabeleça um limite de tempo para que cada pessoa apresente seu trabalho.*
- 2. Após as apresentações, elaborem, em grupos de três ou quatro pessoas, um resumo dos principais aspectos observados nos trabalhos apresentados.*

#### **Depois do encontro quinzenal**

Seria muito interessante discutir, na instituição onde você trabalha, o conteúdo do resumo que você elaborou com seus(suas) colegas do PROINFANTIL. Esse material pode inspirar trabalhos interessantes a serem realizados com as crianças para que elas participem da avaliação institucional.