

Cadernos da Rede

The background features a warm, orange-toned illustration. It includes silhouettes of several people: two standing on the left, one standing in the center holding a document, and two sitting on the right. A computer monitor and keyboard are visible on a desk in the foreground. A network diagram with circular nodes and connecting lines is overlaid on the scene.

FORMAÇÃO DE GESTORES

RELAÇÕES ENTRE OS GESTORES

ÂMBITO 3

**A REDE EM REDE: A FORMAÇÃO CONTINUADA NA
EDUCAÇÃO INFANTIL**

EDITORIAL

Os textos aqui apresentados foram produzidos durante o ano de 2010, a partir da proposta da Formação Central do *Programa A Rede em rede – Fase 5*.¹ A Formação Central envolve as equipes gestoras das unidades de Educação Infantil da rede municipal de educação, e tem como um de seus princípios a efetivação de processos democráticos de gestão. Não podemos nos esquecer de que esses processos são, também, pedagógicos, ou seja, geram aprendizagens profissionais. A ideia de gestão que defendemos e propomos trabalhar tem, portanto, *foco na criança* e a característica de ser **democrática** (apesar das dificuldades), **compartilhada** (apesar das formações diferentes e dos olhares diversos) e **didática** (aperfeiçoando continuamente as ações de todos os envolvidos na educação das crianças pequenas e aprimorando a qualidade da EI na UE.). Esse modelo gestor vem sendo defendido hoje na área educacional em vários países.

Para tornar visíveis os desafios desta concepção de gestão e as formas de enfrentá-los, propusemos, no início do ano, que diretores e CP sistematizassem suas ações, observações e tomadas de decisão de maneira a produzir relatos que, partindo da análise das práticas cotidianas, subsidiassem a produção de conhecimentos sobre a educação coletiva das crianças pequenas em instituições públicas. Afinal, a rede pública de Educação Infantil paulistana é a maior no país. Tendo como grande inspirador o tema da convivência, comum a todas as instâncias de formação da rede municipal em 2010, os gestores das UE se organizaram em **grupos de trabalho**, alguns deles compostos por duplas gestoras não apenas de uma, mas de várias UE. Cada GT teve a tarefa de aprofundar e sistematizar o conhecimento e as práticas realizadas em suas UE, sempre remetendo-se ao papel da dupla gestora como aquela que organiza e coordena processos de reflexão, problematiza as escolhas e retoma os princípios da instituição de Educação Infantil com foco na aprendizagem das crianças.

São relatos profissionais corajosos, pois buscam soluções para modificar as relações tradicionalmente autoritárias que têm marcado a convivência nos contextos que envolvem crianças pequenas, seus educadores e famílias. Compartilhá-los é uma empreitada inédita, que ilumina as práticas gestoras, nem sempre conhecidas ou reconhecidas em sua importância pedagógica. Nesse sentido, entendemos que estes relatos são oportunos e, esperamos, bem vindos. Eles revelam gestores de CEI e EMEI saindo da posição de quem espera ou vê a solução de seus problemas fora de suas áreas de atuação, e que descobrem na reorganização do cotidiano, na

valorização da família como parceira e no estudo e na pesquisa o caminho para a qualificação do atendimento às crianças nos CEI e EMEI.

É possível dizer que hoje temos registrado um produtivo e criativo campo de decisões educacionais para compartilhar com a própria rede e com profissionais de outras redes de Educação Infantil. Os textos atestam, de certa maneira, o momento de transição que vivemos, entre uma concepção mais tradicional, autoritária e assistencial de atendimento à criança pequena para uma concepção mais contemporânea, participativa e democrática, que entende os sujeitos do cotidiano da Educação Infantil como parceiros, endossando o compromisso com sua função sociopolítica e pedagógica:

Cumprir tal função (...) implica assumir a responsabilidade de tornar creches e pré-escolas espaços privilegiados de convivência, de construção de identidades coletivas e de ampliação de saberes e conhecimentos de diferentes naturezas, por meio de práticas que atuam como recursos de promoção da equidade de oportunidades educacionais entre as crianças de diferentes classes sociais no que se refere ao acesso a bens culturais e às possibilidades de vivência da infância (...) Significa, finalmente, considerar as creches e pré-escolas na produção de novas formas de sociabilidade e de subjetividades comprometidas com a democracia e a cidadania, com a dignidade da pessoa humana, com o reconhecimento da necessidade de defesa do meio ambiente e com o rompimento de relações de dominação étnica, socioeconômica, étnicorracial, de gênero, regional, linguística e religiosa que ainda marcam nossa sociedade. Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (Parecer CNE/CEB nº 20/69 e Resolução CNE/CEB nº 05/09).

Boa leitura a todos!



Prefeito de São Paulo
Gilberto Kassab

Secretário Municipal de Educação
Alexandre Alves Schneider

Secretária Adjunta de Educação
Célia Regina Guidon Falótico

Diretora de Orientação Técnica
Regina Célia Lico Suzuki

¹ Dentro do Programa A Rede em rede, a Formação Central é a instância que promove a formação dos gestores das Unidades de Educação Infantil – diretores e coordenadores pedagógicos. Em 2010, a Formação Central contemplou também os coordenadores dos núcleos de ação educacional dos CEU.

CARTA AOS GESTORES

A Secretaria Municipal de Educação tem trabalhado para consolidar uma educação infantil de qualidade nesta que é uma das maiores redes de ensino do país. Diariamente nossos profissionais – professores, coordenadores pedagógicos, gestores e equipes de apoio - atendem cerca de 420 mil crianças, distribuídas em nossas 13 DRE. Oferecem o melhor em termos de uma rotina estável, de experiências culturais relevantes, de convivência ética e saudável. Os resultados podem ser observados nas práticas, nos avanços que ano a ano as unidades educacionais vêm apon-tando.

Toda esta mudança não se faz sem o trabalho coletivo. Por esse motivo, desde 2005 todos os profissionais da rede estão envolvidos em um programa de formação que visa melhorar a qualidade da educação por meio da atualização profissional e da discussão de propostas inovadoras. O programa de Orientações Curriculares e a publicação do documento com as Orientações Curriculares e Expectativas de Aprendizagem para a Edu-cação Infantil em 2007 foi apenas o início de um processo de reflexões e mudanças nas unidades educacionais.

Agora, é chegada a hora de ver o que nossa rede está produ-zindo a partir dessas Orientações Curriculares, nos diferentes espaços de formação profissional, nos grupos de professores, de coordenadores peda-gógicos e de diretores. É o que poderemos conferir aqui, neste exemplar, bem como em todo o conjunto das publicações da Secretaria Municipal de Educação voltado para a Educação Infantil.

Ao todo apresentamos cinco novos materiais de apoio: dois Ca-dernos da Rede para professores e três para gestores. Nesse material é possível encontrar subsídios para alimentar as discussões nas EMEI e nos CEI rumo à consolidação de novos paradigmas para a educação infantil. A tônica dessas publicações é a voz de nossa rede. Nas próximas páginas ve-remos em destaque a experiência de nossos profissionais que já constroem diariamente alternativas criativas para acolher as crianças e suas famílias e para enfrentar os desafios que o mundo contemporâneo nos impõe.

A exemplo dos demais materiais produzidos pela Secretaria de Educação da cidade de São Paulo, esperamos, mais uma vez, o seu com-prometimento para fazê-lo circular pela rede, torná-lo vivo a fim de que possa inspirar novas práticas educativas.

Desse modo, trabalhando juntos, vamos mantendo o diálogo aberto e avançando, e muito, rumo à excelência na Educação Infantil pau-listana.

Alexandre Alves Schneider
Secretário Municipal de Educação

APRESENTAÇÃO

"...a escola deve ser **um lugar para todos**, um **lugar de encontro** no sentido físico, social, cultural e político da palavra. Um fórum ou lugar para se **encontrar e se relacionar**, onde crianças e adultos se encontram e se comprometem com alguma coisa, onde **dialogam, ouvem e discutem para partilhar significados**."

Peter Moss (2009)

Em 2010, o Programa A Rede em Rede – a formação continuada na Educação Infantil - Fase 5 teve como foco *convivência e aprendizagem*, comum a todas as instâncias de formação da rede municipal de Educação de São Paulo. No caso da Formação Central, instância que busca fortalecer a gestão democrática, didática e compartilhada pela equipe gestora de cada Unidade de Educação Infantil da rede, o desafio foi que as duplas gestoras, pautadas pela efetivação de princípios democráticos de participação, pudessem olhar para o seu cotidiano e percebê-lo como fonte de pesquisa, análise e planejamento de ações que qualificassem cada vez mais as oportunidades de aprendizagens das crianças. O processo formativo desenvolvido objetivou a formação continuada de gestores *pesquisadores e produtores de conhecimento*. Durante o ano, as duplas gestoras foram convidadas a refletir sobre seu cotidiano e a adotar métodos de pesquisa apropriados à vida educacional, registrando suas observações e conclusões em relatos profissionais que evidenciassem, na prática gestora, uma de suas funções principais: compreender os problemas institucionais a fim de poder considerar, por meio de processos compartilhados, intervenções coerentes com princípios de gestão trabalhados no Programa A Rede em rede desde seu início, em 2006. No âmbito da gestão, *conviver* traz desafios e aprendizagens, como integrar o conhecimento e a crítica de todos os sujeitos que atuam no cotidiano escolar, administrar e mediar conflitos, e, finalmente, envolver crianças, profissionais e famílias na construção e na concretização de uma gestão democrática, compartilhada e didática.



Para isso as reflexões sobre o cotidiano educacional, através da apropriação de construções teóricas que possam levar à elucidação de problemas referentes à vida institucional, são ferramentas preciosas. O conhecimento nasce da vida social e deve se voltar para a sua transformação em prol da justiça e da liberdade. Essa perspectiva permite a desnaturalização dos eventos cotidianos e estabelece as condições necessárias para a superação de limitações de compreensão, de ação e do imobilismo, por vezes presentes no interior das instituições educacionais. A adoção deste aporte permite que os gestores saiam do imediatismo da prática cotidiana

e possam refletir mais profundamente sobre ela.

A instituição e os atores que nela atuam podem, como nos mostram os relatos apresentados nestes Cadernos, usufruir da prática investigativa a fim de melhorar a qualidade da educação pública. As reflexões e os registros dessas experiências gestoras constituem um marco histórico do Programa *A Rede em rede* e um *corpus* documental precioso para aqueles que buscam conhecer as práticas cotidianas deflagradas nas diferentes unidades de Educação Infantil.

Os encontros da Formação Central, vistos como espaços de convívio, troca de experiências, conhecimentos, práticas de registro e intercâmbio de informações, estudo e crescimento profissional, tiveram como intenção a vivência de processos homólogos de gestão didática, democrática e compartilhada, princípios que referendam a proposta do Programa.

A metodologia utilizada foi a construção coletiva de relatos profissionais sobre o cotidiano das UE de Educação Infantil, do ponto de vista da gestão. Durante os encontros de Formação Central, após o levantamento de interesses das duplas gestoras, estas se organizaram em Grupos de Trabalho (GT), em torno de três âmbitos articulados com o tema principal deste ano - *Convivência e aprendizagem*:

1 - Relação entre os diferentes atores da UE.

O foco nas diversas relações entre os diferentes atores que convivem nas UE muito mobilizou as duplas gestoras. As unidades de Educação Infantil da rede pública municipal de São Paulo constituem um universo dinâmico e complexo, em permanente movimento de crescimento, descobertas e conflitos. São espaços de encontro, convivência e aprendizagens, cenários habitados por vários e diferentes sujeitos – bebês, crianças, professores, agentes escolares, profissionais de apoio na cozinha e na manutenção da limpeza, vigias, auxiliares técnicos educacionais, assistentes de direção, coordenadores pedagógicos, diretores, família e comunidade – que desempenham seus papéis e constroem uma narrativa, simultaneamente, individual e coletiva.

Convivência entre sujeitos implica diversidade, que por sua vez gera conflitos – enfrentamento de ideias, opiniões e ações – inerentes às relações humanas. Diversidade implica também em confronto de concepções, ideologias e práticas. Na busca por uma educação de qualidade, que tenha como objetivo a criança como sujeito de direitos, faz-se necessário atuar com profissionalismo e cuidado para que os princípios de uma gestão democrática, compartilhada e didática sejam revelados na prática cotidiana.

No *Cadernos da Rede – Formação de Gestores – Âmbito 1*, os leitores encontrarão alguns relatos de práticas que tratam dessa temática, levantando os conflitos particulares de algumas das diversas relações presentes nas unidades de educação infantil. Nesses relatos, os gestores diagnosticaram

questões relevantes às suas realidades, definiram um foco de pesquisa e, articulando teoria e prática, discutiram, analisaram e começaram a colocar em prática possibilidades de trabalho e ações que podem vir a contribuir para a melhoria da educação infantil pública.

2 - Relações com as famílias e comunidade

O tema do segundo âmbito de consideração da convivência nas unidades de Educação Infantil focou o estabelecimento da parceria com as famílias na educação e no cuidado das crianças que frequentam CEI e EMEI – princípios da gestão democrática, compartilhada e didática de que não podemos abrir mão.

A educação da criança pequena revela uma complexidade vivida pela escola e pela família. Afinal, essas duas instituições partem de diferentes esferas: a família representa uma instituição de caráter privado, que prima pelo olhar mais singular e permanente às crianças, cuja responsabilidade se estende, portanto, para além de qualquer fase escolar. Em contrapartida, as instituições de Educação Infantil possuem um olhar coletivo para a criança, dada a sua dimensão pública. Além disso, o seu tempo é determinado pela faixa etária em que a criança se encontra. Apesar dessas diferenças, as duas instituições possuem um ponto de convergência, que é a educação compartilhada da criança pequena.

Os relatos apresentados no *Cadernos da Rede – Formação de Gestores – Âmbito 2* revelam avanços no que se refere à aproximação e participação das famílias na educação das crianças. Neles, percebe-se uma postura de busca incessante, por parte dos gestores e de suas equipes, pelo desenvolvimento de uma diversidade de ações, evidenciando que esta temática tem sido palco de reflexões e estudos, que contribuem para a produção de novos conhecimentos sobre o aprimoramento das parcerias com as famílias.

O processo democrático nunca está pronto. É processo e não fim. Acreditamos e esperamos que os textos sirvam de estímulo para continuar e aprimorar cada vez mais a parceria entre famílias e educadores e contribuir para a constituição de uma Educação Infantil verdadeiramente compartilhada e voltada para a criança, suas necessidades e desejos.

3 – Relações entre os gestores

Pensar as relações entre os gestores escolares, no âmbito das unidades de Educação Infantil, significou considerar o trabalho cotidiano de coordenadores pedagógicos e diretores de CEI e EMEI, suas realidades e articulações administrativas, didático-pedagógicas e políticas, no atendimento de qualidade às crianças.

A elaboração de relatos de experiências profissionais apresentados no Ca-

ternos da Rede – Formação de Gestores – Âmbito 3 trazem como desafio a busca da democratização na parceria de poderes e responsabilidades entre aqueles que compõem a equipe de gestão. O processo de produção desses relatos, assim como os demais, teve como cenário a convivência e a negociação de conflitos. Durante todo o processo foi necessário conviver e aprender com outras duplas gestoras e profissionais que atuam na gestão de equipamentos educacionais, como nos CEU: ouvir, dialogar, perguntar, investigar, pesquisar, discutir, discordar, concordar, aprofundar relações e conhecimentos e, no final, sistematizar os saberes construídos para socializá-los na Rede.

O caráter formativo dos GT permitiu que os gestores se debruçassem sobre um problema específico, próprio a cada um dos âmbitos selecionados, para realizar suas investigações. Possibilitou diferentes interlocuções: entre as UE que participaram dos grupos, entre as UE e o formador central, entre os coordenadores pedagógicos e os diretores, entre gestores de diferentes equipamentos educacionais.

O processo formativo vivenciado ao longo de 2010 chegou ao final com a produção de relatos profissionais, socializados em seminários internos, específicos de cada um dos grupos formativos. Os *Cadernos da Rede – Formação de gestores* apresentam alguns deles, organizados nesta coletânea. Os textos aqui apresentados foram primeiramente apontados pelos coordenadores da Formação Central de cada DRE, e em seguida lidos por uma comissão que os editou, sempre com o cuidado de manter sua ideia original. Esta edição teve como objetivo que os relatos coubessem na publicação e que pudessem servir também como referência para outros leitores, além dos pertencentes à rede. É importante ressaltar que a totalidade dos trabalhos produzidos durante o processo formativo, bem como a íntegra dos textos que compõem esta publicação, poderão ser acessadas junto às diferentes Diretorias Regionais de Educação da cidade.

E fundamental notar que muitas das produções apresentadas nos Cadernos não trazem soluções, mas provocam discussões e propõem novas perguntas, estimulando-nos a pensar em como avançar a partir do ponto em que estamos. Mais do que a conclusão de um trabalho, apontam para a importância da continuidade do mesmo, indicam planos, intenções traçadas e propostas de ação para os anos seguintes.

Equipe DOT – Educação Infantil, Assessoras e Coordenadores da Formação Central.

CADERNOS DA REDE – FORMAÇÃO DE GESTORES

ÂMBITO 3 - RELAÇÕES ENTRE OS GESTORES

•PÁGINA 10 - NOTA DE RODAPÉ

Onde se lê:

Este texto foi elaborado por: Claudia Aparecida Cicerelli – CEI Adelaide Lopes Rodrigues; Fabiana de Freitas e Tatiana Misko Feuerharmel CEI Maria Henriqueta Catite; Gelse Regina Caruggi De Carlo e Rosa Helena de Brito – CEI Vila Hermano Marchetti; Mari Lucia Ferreira da Silva e Marilene Ferraz Ramos – CEI Pq. Novo Mundo

Leia-se:

Este texto foi elaborado por: Claudia Aparecida Cicerelli CEI Adelaide Lopes Rodrigues; Fabiana de Freitas e Tatiana Misko Gameiro Feuerharmel – CEI Maria Henriqueta Catite; Gelse Regina Caruggi De Carlo e Rosa Helena de Brito – CEI Vereador Hermano Marchetti; Mari Lúcia Ferreira da Silva e Marilene Ferraz Ramos CEI Parque Novo Mundo.

•PÁGINA 18 - NOTA DE RODAPÉ

Onde se lê:

Este relato foi elaborado por: Iara Marques Barbosa de Oliveira - CEI Domingos Rufino dos Santos; Maria dos Prazeres Corte Angelo e Sônia Cândida Maciel – CEI Helena Iracy Junqueira; Adriana Maria Pochini Martines e Eliana Kuribayashi Maciel Okabayashi - CEI Jardim Luso; Mariete Rodrigues Santana Cardoso e Francisco do Amparo Lopes CEI Palmira dos Santos Abrante.

Leia-se:

Este relato foi elaborado por: Iara Marques Barbosa de Oliveira - CEI Domingos Rufino de Souza; Maria dos Prazeres Corte Angelo e Sônia Cândida Maciel – CEI Helena Iracy Junqueira; Adriana Maria Pochini Martines e Eliana Kuribayashi Maciel Okabayashi - CEI Jardim Luso; Mariete Rodrigues Santana Cardoso e Francisco do Amparo Lopes - CEI Palmira dos Santos Abrante.

•PÁGINA 25 - NOTA DE RODAPÉ

Onde se lê:

Este relato foi elaborado por: Sandra Brizolla C. Tozetto e – Anita F. de Abreu – EMEI CEU Jaçanã; Luzia M. C. Vallerio e Genildes Chagas CEI CEU Jaçanã; Daniel Munhoz - Núcleo de Ação Educacional do CEU Jaçanã.

Leia-se:

Este relato foi elaborado por: Sandra Brizolla de Carvalho Tozetto e Anita Faifman de Abreu – EMEI CEU Jaçanã; Luzia Moniz da Câmara Valério e Genilde Chagas – CEI CEU Jaçanã; Daniel Munhoz, Maria Estela Cardoso Martinez e Rosa Silvia Lopes Chaves – Núcleo de Ação Educacional CEU Jaçanã

• **PÁGINA 40 - TABELA 2**

Onde se lê:

Considerando as concepções sobre o Conselho de Escola obtivemos os seguintes dados:

CATEGORIAS	Nº	%
Não Respondeu	152	51
Não Conhece	47	16
Discutir Melhorias	68	23
Aprendizado do aluno	12	
Atividades diversificadas	6	2
OUTROS	11	4
TOTAL	296	100

Leia-se:

Considerando as concepções sobre o Conselho de Escola obtivemos os seguintes dados:

CATEGORIAS	Nº	%
Não Respondeu	152	51
Não Conhece	47	16
Discutir Melhorias	68	23
Aprendizado do aluno	12	4
Atividades diversificadas	6	2
OUTROS	11	4
TOTAL	296	100

sumário

Expediente / Editorial.....	2
Carta aos Gestores.....	3
Apresentação.....	4
Relações entre os Gestores.....	10
Parceria entre a Dupla Gestora: Um caminho que dá certo.....	10

Democratização nas Relações entre os Gestores - Parceria de Poderes e Responsabilidades entre os Componentes da Equipe de Gestão.....	18
Centro Educacional Unificado.....	24
CEU Jaçanã: espaço fértil de ações educativas articuladas.....	25
Sonhos com estrelas no CEU.....	34
O papel docente no cuidado às crianças no Centro de Educação Infantil: O Olhar das Professoras.....	44

PARCERIA ENTRE A DUPLA GESTORA: UM CAMINHO QUE DÁ CERTO¹

O texto a seguir mostra como uma dupla gestora investiu na construção de uma parceria, buscando transformar a visão tradicional de gestão, que determinava ao diretor apenas funções burocrático-administrativas, e ao coordenador pedagógico a responsabilidade pela garantia das aprendizagens das crianças na UE.

Na perspectiva de viabilizar a saída desse modelo, auxiliando a dupla gestora a atuar numa perspectiva de gestão compartilhada, didática e democrática, é possível lembrar de alguns instrumentos metodológicos produzidos ao longo do Programa A Rede em rede:

- O Plano de Gestão de Prioridade
- As cadeias formativas
- O Plano de Formação do CP

Vale a pena conhecê-los!



CEI DOMINGOS RUFINO DE SOUZA - DRE SA

Introdução

A parceria da dupla gestora é fundamental, porém muito complicada de se efetivar. A problemática da gestão democrática esbarra em diferentes âmbitos, desde o organizacional, que estipula a necessidade da presença de um gestor na UE no horário de entrada e de outro na saída, fazendo assim com que os gestores muitas vezes trabalhem em horários alternados, principalmente nos CEI, que não contam com o apoio do Assis-

¹ Este texto foi elaborado por: Claudia Aparecida Cicerelli – CEI Adelaide Lopes Rodrigues; Fabiana de Freitas e Tatiana Misko Feuerharmel – CEI Maria Henriqueta Catite; Gelse Regina Caruggi De Carlo e Rosa Helena de Brito – CEI Vila Hermano Marchetti; Mari Lucia Ferreira da Silva e Marilene Ferraz Ramos – CEI Pq. Novo Mundo

tente de Direção, até o âmbito administrativo, que muitas vezes acaba se sobrepondo ao Pedagógico, haja vista que o serviço burocrático é intenso e os gestores têm prazos para entrega de documentações.

Os diretores são responsáveis por setores diversos, como contabilidade, bens patrimoniais, vida funcional etc. e, apesar de contar com apoio administrativo, são os responsáveis legais por todos os setores da escola. Com tantas atribuições, muitas vezes deixam de participar ativamente do processo pedagógico, e os coordenadores, por sua vez, se sentem enfraquecidos, buscando individualmente intervir nesse processo. Outro fator bastante relevante que afeta o funcionamento da escola é a troca de funcionários, o que interfere no fortalecimento das equipes.

Tendo em vista esses desafios é preciso fortalecer essa parceria entre a dupla gestora, o que nos remete à questão: *como fortalecer parceria entre a dupla gestora de maneira a possibilitar uma sintonia que seja também, de princípios?*

A interlocução entre o diretor e o coordenador pedagógico: desafios

Iniciamos as discussões nos Grupos de Trabalho e frente a tantos problemas e adversidades, uma das formas de resolvê-los é ter clareza dos problemas e desafios a enfrentar e agir para que essas dificuldades não nos impeçam de tentar construir algo novo. E como cada unidade tem sua singularidade, sua vivência e, por mais parecidas que sejam ou que desejemos que sejam, elas são únicas, cada qual com a sua particularidade, resolvemos explicitar algumas das dificuldades de cada CEI.

No CEI Ermano Marchetti uma das maiores dificuldades encontradas pela dupla gestora é a constante troca de coordenadores e a falta de conhecimento das especificidades da rotina de um CEI. No CEI Maria Henriqueta Catite, o maior obstáculo encontrado veio a ser a falta de apoio dos profissionais da unidade, que enxergavam na parceria da dupla gestora uma inversão de papéis, alegando que de forma alguma o coordenador poderia intervir/colaborar com o que é considerado trabalho do diretor e vice-versa. Posteriormente, após alguns embates numa parceria que vinha se fortalecendo, a coordenadora pedagógica da Unidade se aposentou e o problema passou a ser outro: a diretora, que acessara o cargo no mês de abril, viu-se sozinha (já que o CEI não tem assistente de direção) para conseguir resolver todos os problemas burocráticos e também acompanhar e intervir no âmbito pedagógico. Já no CEI Parque Novo Mundo, as maiores dificuldades são causadas pela falta de tempo para a dupla gestora dialogar e assim esclarecer suas diferentes concepções de Educação.

Apesar de cada CEI apresentar suas especificidades, alguns problemas são comuns entre todos os CEI estudados. Os problemas mais visíveis e recorrentes são a constante troca de membros da dupla ges-

tora; a rotina e o trabalho burocrático intensos, que impõem grandes dificuldades para estabelecer momentos de diálogo, prejudicando muitas vezes até mesmo esses encontros mensais; e o horário de trabalho determinado pela legislação, que é alternado, diminuindo o tempo de trabalho conjunto. Inicialmente os CEI envolvidos não tinham nenhuma ação planejada para integrar a dupla gestora, e o que ocorria eram apenas conversas informais.

Frente a esses problemas resolvemos iniciar o nosso estudo fazendo um levantamento de dados (questionário) sobre cada unidade para assim avaliarmos como são vistas as funções do diretor e do coordenador pedagógico, e se essa gestão tem sido mesmo compartilhada dentro de cada unidade. Após os funcionários responderem aos questionários, pudemos constatar que as escolas obtiveram praticamente os mesmos resultados, que transcrevemos numa síntese abaixo, juntamente com as questões.

Em sua opinião qual é o papel do Diretor?

Administrar os recursos financeiros;
Gerenciar os trabalhos administrativos;
Organizar e distribuir funções;
Parceria com o Coordenador Pedagógico.

Em sua opinião qual o papel do Coordenador Pedagógico?

Orientar os professores;
Refletir ações e práticas pedagógicas;
Gestora da formação continuada;
Acompanhar o trabalho em equipe;
Suporte da direção;
Dar autonomia para os professores.

Qual a sua visão da dupla gestora da sua U.E?

Possuem linhas diferentes na condução do PEA;
Esforçam-se;
Precisa de melhor entrosamento.

Quais sugestões para um bom trabalho da dupla gestora?

Parceria;
Linha de pensamento comum;
Planejamento comum.

Após análise minuciosa das respostas encontradas, pudemos constatar que o papel do diretor, segundo a visão das equipes, é trabalhar com o administrativo, com o burocrático, como se apenas esse contato servisse para melhorar a qualidade da educação. Já o coordenador pedagógico é visto como aquele que deve atuar sempre em prol dos professores. Porém, não desconsiderando a importância do contato coordenador/professor, o papel do coordenador pedagógico, assim como o do diretor, é muito mais abrangente no processo educacional:

“o trabalho da gestão é justamente o de promover a superação de dificuldades, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar e que prejudicam a criação de clima educacional favorável à formação e aprendizagem do aluno.”

(HELOÍSA LÜCK, 2008, p.105)

Também pudemos constatar que as duplas gestoras estudadas (e nesse caso exclui-se o CEI Catite, que ficou sem coordenador para poder fazer essa análise) enfrentam um problema de entrosamento com linhas de pensamento divergentes, divergências essas que podem ser muito significativas se dialogadas e discutidas:

Assim como sabemos que as crianças aprendem e avançam graças à interação com as outras crianças e com os adultos, também pensamos que os adultos, os diferentes profissionais, aprendem graças à interação com os seus companheiros e companheiras e com os outros adultos que lhe apresentam e algum conhecimento e pontos de vista que os ajude avançar (BASSEDAS, EULALIA. **Aprender e Ensinar na Educação Infantil**, 1999, p.245)

As sugestões que mais apareceram revelam que o fator mais importante para que esse trabalho se concretize é a parceria entre a dupla, com momentos de planejamento e entrosamento. Consideramos que as soluções propostas são válidas, porém nos questionamos sobre sua forma de concretização. Percebemos que para isso acontecer é necessário definir momentos periódicos de diálogo da dupla e também gerir melhor o tempo e a rotina, a fim de conseguir executar de forma produtiva as reuniões periódicas entre a dupla gestora e, assim, influenciar a qualidade da educação de cada CEI.

Frente às soluções sugeridas, algumas ações foram executadas, sendo que a principal delas foi o estabelecimento de um dia da semana para o encontro de gestores. A cada dia surgem novos desafios e já podemos notar algumas mudanças positivas que estão sendo desenvolvidas nas Unidades, como:

- a) tomada de decisões mais produtivas para o trabalho pedagógico e administrativo. Através dos encontros é possível equiparar olhares, conceitos e concepções a respeito das ações desenvolvidas na unidade escolar, favorecendo o planejamento objetivo dessas ações;
- b) socialização das decisões para os demais segmentos da unidade escolar, em tempo hábil para realizar e cumprir as atividades;
- c) maior envolvimento de todos nas ações, ao reconhecer-se melhor os objetivos das ações propostas;
- d) as normas estabelecidas para a melhoria do funcionamento da U.E estão sendo mais divulgadas e conhecidas pela comunidade escolar através do Conselho de Escola e de reuniões periódicas. Houve um estreitamento do canal de comunicação entre a escola e a comunidade.
- e) as relações interpessoais estão melhorando, pois diariamente é enfatizada a importância do respeito às diferenças, seja através de exemplos, de abertura para diálogo, das reuniões pedagógicas, dentre outros, em que fica evidente a importância do coletivo para a construção de uma escola de qualidade.

Todo esse caminho não é fácil, mas é compensador: as reuniões ainda enfrentam dificuldades para acontecer, nem sempre o diálogo ocorre da maneira como gostaríamos, ou pelo menos da forma que ambas as partes gostariam, porém é visível que o respeito às diferenças já produziu um avanço grande em todas as Unidades. É através desse diálogo, dessa troca, que a parceria vai realmente se efetivar e provocar mudanças positivas na Educação.

A pergunta que norteou toda a nossa reflexão e nos conduziu a este relato - *Como fortalecer parceria entre a dupla gestora de maneira a possibilitar uma sintonia que seja, também, de princípios?* - começa a dar sinais de encontrar suas primeiras respostas, e vale lembrar que esse é

um processo longo e que não se encerra com o término deste texto; pelo contrário, este é o ponto de partida.

Nossas indagações nos levaram a algumas respostas e pudemos constatar que, embora as dificuldades sejam muitas, a formação de uma equipe colaborativa, a construção de um conhecimento sobre gestão e a articulação com diferentes segmentos da unidade e da comunidade são eixos essenciais para que sejam produzidos resultados positivos que reflitam na melhoria da qualidade da educação.

O gestor que espera trabalhar numa condição idealizada, que por certo não existe, sucumbe diante de conflitos e resistências que naturalmente ocorrem em todos os contextos e momentos sociais, e os utiliza para justificar a impossibilidade de promover os resultados pelos quais detém responsabilidade. (HELOÍSA LUCK, RJ, 2008, p.105,106).



CEI VEREADOR ERMANO MARCHETTI DRE JT

Conclusão

Através desse estudo pudemos constatar que, embora os desafios sejam muitos, a parceria entre a dupla gestora é fundamental e con-

tribui de forma significativa para o avanço na aprendizagem das crianças e também para a convivência entre os diferentes segmentos dentro de cada Unidade.

Percebemos a importância de entender o diálogo de forma mais ampla, um diálogo que ajude a pensar e repensar práticas, que influa de maneira positiva na qualidade da educação. Os grupos de trabalho ajudaram, e muito, na busca por soluções, ainda que provisórias, para nossas indagações, pois foi através da troca de desafios e experiências, da constante busca por melhoria no trabalho e o acompanhamento constante da formadora que conseguimos encontrar algumas respostas que ajudaram a fortalecer a parceria entre a dupla gestora.

Através desse estudo pudemos constatar a importância da gestão democrática, que dá abertura para que esse diálogo ocorra, favorecendo e enriquecendo assim as aprendizagens. Percebemos a importância de se ter clareza das necessidades, não de forma individual, mas de forma mais ampla, pensando sempre em prol do coletivo, para encontrar as soluções mais adequadas e definir o que é melhor, avaliando periodicamente os resultados a fim de rever o que está dando certo e quais pontos precisam ser melhorados, a fim de conseguir transformar não apenas uma unidade educacional, mas toda a sociedade.

A nossa indagação inicial - como fortalecer a parceria entre a dupla gestora de maneira a possibilitar uma sintonia que seja também de princípios? - nos fez repensar a importância do diálogo e nos trouxe uma resposta considerada simples por muitos, mas que tem um papel fundamental na transformação da educação, pois, frente a tantos desafios encontrados para efetivar essa parceria, somente o diálogo foi capaz de ajudar a repensar a nossa prática e nos impulsionar rumo à mudança.

Referências

BASSEDAS, E; HUGUET, T.; SOLÉ, I. **Aprender e ensinar na educação infantil**. Porto

Alegre: Artmed, 1999.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V.H. "Educação para a democracia: o elemento que falta" In: **Escritos sobre educação**. Cap. 3. São Paulo: Xamã, 2001.

Revista Nova Escola Gestão Escolar nº 1 abr/mai 2009; e nº 2 jun/jul 2009. São Paulo: Editora Abril, 2009.

BLOCO DE ANOTAÇÕES



Gerir uma Unidade Escolar na contemporaneidade apresenta muitos desafios para os diretores e CPs. O texto a seguir faz um estudo das concepções de gestão escolar, iluminando um aspecto privilegiado da convivência no ambiente educativo: a relação entre os próprios gestores das unidades. A reflexão apresentada no texto está intimamente ligada a um dos princípios que pautou a Formação Central no Programa A Rede em rede: todas as ações de gestão terão reflexo na qualidade da convivência e da aprendizagem das crianças na UE.

DEMOCRATIZAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE OS GESTORES – PARCERIA DE PODERES E RESPONSABILIDADES ENTRE OS COMPONENTES DA EQUIPE DE GESTÃO¹

O poder do criador não se encontra nos móveis, produto acabado. Ele se encontra nas oficinas. É ali que os marceneiros inventam, no pensamento, os móveis novos que irão construir artesanalmente. Quem sabe a arte de construir móveis está sempre criando móveis novos.

De maneira semelhante, o poder criador não se encontra nos saberes acabados. O poder criador encontra-se na grande oficina da mente onde acontece a arte de pensar.

Rubem Alves, A arte de pensar

No ano de 2010, no início da fase 5 do Programa *A Rede em Rede*, nosso grupo, composto por quatro equipes gestoras, aproximou-se do tema da atuação diária dos gestores, o que auxiliou no processo de ampliação da escuta em relação às alegrias e agruras das outras Unidades. Esses momentos de encontro tiveram um significado importante para o grupo, porque auxiliou a minimizar o aspecto solitário de nossas profissões.

Enfrentamos vários desafios ao começarmos em uma função ou cargo novo, lidando com o desconhecido, com a falta de vínculos com as diferentes equipes da Unidade, com a ausência de “traquejo”, com o “ruído” de comunicação e muitas vezes, ao longo do ano, com a necessidade de responder por duas funções gestoras, direção e coordenação pedagógica, ao mesmo tempo. Elegemos como desafios o da comunicação com as equipes e o de conseguir um tempo necessário para nossa formação na Unidade.

Tivemos a real intenção de promover grandes mudanças em nossos respectivos locais de trabalho e isso se daria através de atitudes procedimentais, tais como: confeccionar uma pauta e segui-la diariamente, inclusive reservando horário para a dupla gestora se encontrar para a realização — sem interferências outras — de leituras de textos relacionados à formação, possibilitando dessa maneira outras reflexões. Ocorreram tentativas, mas ainda não podemos dizer que esse movimento tenha se concretizado em nossas ações. Temos clareza e consciência da necessidade desses encontros rotineiros e estamos buscando estratégias, inclusive comunicando a todos da Unidade, o horário, o dia e o local no qual estará se realizando a reunião dos gestores.

As Unidades que colocaram isto em prática notaram alguma diferença, reduzindo-se desta maneira as interferências externas.

Analisamos as quatro concepções de gestão escolar de José Carlos Libâneo, Oliveira e Toschi (2005):

- 1- concepção técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares;
- 2- concepção autogestionária, baseada na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição;
- 3- concepção interpretativa, que considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os sig-

nificados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas;
4- concepção democrático-participativa, que defende a relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, onde as decisões são tomadas coletivamente.

Essas concepções são decorrentes da perspectiva de gestão sociocrítica, que propõe

... de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos. Tal visão busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada. (LIBÂNEO, 2001, p. 222-223)



CEI VEREADOR ERMANO MARCHETTI DRE JT

Na escola, muitas vezes, tais processos de gestão não são percebidos de maneira clara, ora por estarem imbricados uns nos outros, ora

pela gestão técnico-científica ainda ser predominante. Durante todo o processo de gestão sentimos presentes os diferentes tipos de conflitos que, de certa forma, mobilizam o grupo para a busca de soluções. O crescimento e o desenvolvimento de qualquer sistema formal – quer seja a família, a sociedade, a política ou organizações - têm tido os conflitos como etapa de transição. Estes surgem principalmente pelo apego de alguns à situação vigente, por posse, acomodação ou comodismo para efetuar mudanças.

Isso não quer dizer que não existam mudanças sem que antes haja o conflito. Quando pessoas ou grupos desejam a mudança, quando há um efetivo entendimento por meio da comunicação eficaz, em que as mudanças são negociadas, a transição de uma situação A para uma situação B é inevitável.

O conflito também pode ser entendido com a interação deliberada de duas ou mais pessoas ou grupos procurando redefinir ou definir os termos de sua interdependência. E também não significa que o conflito seja sempre negativo, destrutivo, agressivo ou violento. Podemos citar várias situações que geram o que chamamos de fontes de conflito:

Luta pelo poder;

Desejo de êxito econômico;

Recursos escassos;

Marcadas diferenças culturais e individuais;

Tentativa de autonomia;

Direitos não-atendidos /conquistados;

Mudanças externas acompanhadas por tensões,

Ansiedades e medo;

Necessidade de status;

Exploração de terceiros (manipulação);

Necessidades individuais não-atendidas;

Expectativas não-atendidas;

Carências de informações,

Tempo e tecnologia;

Divergência de metas;

Emoções não expressas/inadequadas;

Obrigatoriedade de consenso;

Meio ambiente adverso;

Preconceitos.

De uma forma geral, pudemos considerar que houve um crescimento do grupo favorecido pelo número de componentes e pela sintonia entre nós. Compartilhamos um acolhimento generoso em nossas falas, não havia julgamentos sobre nossas atuações e sim a busca de compreendê-las, colocando-se no lugar do outro quando se apresentava a necessidade. O nosso caminhar simbolizou uma ação muito produtiva, coesa e com muitas descobertas profissionais. Como dissemos, as boas aprendizagens dos educandos e dos docentes, também são influenciadas pelas boas parceiras, pelo respeito e compreensão sobre as diferentes formas de se conceber a educação.

Referências

ALLAN, J. **Como identificar e resolver problemas em sua equipe.** São Paulo: Nobel, 1992.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao Sim.** São Paulo: Imago, 1985.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação: tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP, 1984.

KRAUSZ, Rosa. **Homens e organizações: adversários ou colaboradores?** São Paulo: Nobel, 1981.

RATHS, L. E., Rothstein, A. M., JONAS, A. e WASSERMANN, S. **Ensinar a pensar — Teoria e aplicação.** São Paulo: EPU, 1977.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental — Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** 6. ed., São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola.** Goiânia: Alternativa, 2001.

BLOCO DE ANOTAÇÕES



Os relatos a seguir tratam especialmente de uma instância valiosa entre os contextos educacionais de nossa rede - os Centros Educacionais Unificados (CEU). Neles, as UE de Educação Infantil estão inseridas num rico ambiente educativo, que tem como característica a possibilidade de uma participação diferenciada e dinâmica da comunidade em seus espaços. Os textos falam sobre os desafios da convivência entre os diferentes equipamentos e instâncias do CEU e sobre a necessária parceria de poderes, que implica em tomar decisões e gerenciar situações nem sempre fáceis, mas apontando para formas de compreendê-las e lidar com elas, no sentido de garantir sempre um atendimento de qualidade às nossas crianças.



CEI PALMIRA DOS SANTOS ABRANTE DRE SA

Neste texto, encontramos um bom exemplo de superação dos desafios de planejar e cumprir um calendário de reuniões entre os gestores dos diferentes núcleos de um CEU. Além disso, os autores mostram que não apenas os encontros, mas a elaboração de instrumentos que viabilizem a construção de um olhar compartilhado entre estes núcleos, é fundamental para o trabalho de gerir UEs que convivem e utilizam os espaços comuns dos Centros Educacionais Unificados.

Diante desse relato tão instigante, fica a proposta de estender nossa reflexão: que transformações este exercício de gestão compartilhada, democrática e didática pode ter provocado na convivência e na aprendizagem das crianças? Que campos de experiências infantis podem ter sido mais favorecidos pelas ações gestoras?

CEU JAÇANÃ: ESPAÇO FÉRTIL DE AÇÕES EDUCATIVAS ARTICULADAS¹

A construção da educação reinventada, instituinte da emancipação humana pelo seu caráter intersubjetivo, num mundo que se engendra parceiro com o conhecimento, como nova base material, demanda nova estrutura organizacional na gestão da escola [bem como nos espaços de educação não-formal] e gestores com novas aptidões cognitivo-atitudinais. (...).

A prática educativa emancipatória, universal e de qualidade exige uma escola autônoma-cidadã, democraticamente gerida. Sua gestão, por exigências sóciohistóricas e histórico-educativas, deverá ampliar os espaços de participação efetiva, na perspectiva da autogestão. (WITTMANN, L.C. 2000: 94).

¹Este relato foi elaborado por: Sandra Brizolla C. Tozetto e – Anita F. de Abreu – EMEI CEU Jaçaná; Luzia M. C. Vallerio e Genildes Chagas – CEI CEU Jaçaná; Daniel Munhoz - Núcleo de Ação Educacional do CEU Jaçaná

Elaboramos este relato a partir das inquietações explicitadas no diálogo com o texto de Lauro Carlos Wittmann, que evidencia a demanda de uma gestão democrática e emancipatória. Tal relato é fruto de um processo conduzido a partir da escuta de todos os atores das Equipes Gestoras deste Centro Educacional Unificado. Tal escuta ocorreu, prioritariamente, nos encontros mensais do Colegiado de Integração, no Conselho Gestor, nas ações de articulação do Núcleo de Ação Educacional com as Coordenadoras Pedagógicas e também nos diferentes espaços de formação junto aos professores e professoras.

Escolhemos relatar as ações de formação e a articulação das práticas educativas nos diversos espaços, pois entendemos que nesse eixo podemos integrar as relações de convivência numa perspectiva democrática, garantindo a formação permanente do corpo docente e das equipes gestoras, tendo a finalidade de promover espaços de aprendizagem formais e não formais de crianças, adolescentes e adultos que constroem culturas neste convívio.

O trabalho de construção da articulação entre as Unidades Educacionais e a Gestão deste CEU iniciou-se em meados de 2008. Com a contribuição da supervisora escolar do setor, foi feita a proposta de um calendário unificado, o que viabilizou encontros de formação articulados que envolviam ora todas as equipes das Unidades de Educação Infantil, ora todas as equipes de todas as Unidades Educacionais, ora somente os representantes das Equipes Técnicas das Unidades deste CEU. Estes variados fóruns abordam as necessidades mais emergentes, tais como entender a proposta de um Centro Educacional Unificado e o desafio da construção de uma proposta educativa que compartilhe os espaços numa perspectiva de gestão democrática e integrada.

Na gestão compartilhada dos espaços, a primeira intervenção foi a elaboração de um instrumental que denominamos mapa dos espaços, no qual constam nomeados todos os espaços gerenciados pela equipe gestora, em especial a sala de dança, teatro, quadra poliesportiva, etc. e as atividades que neles se desenvolvem, explicitando dia e horário, de forma que todos pudessem verificar quais são as atividades que se desenrolam ao longo de cada dia. Possibilitou também visualizar as atividades coordenadas pelos diversos Núcleos da Gestão e o uso do espaço pela comunidade, o que auxiliou na negociação com as escolas. O mapa foi elaborado juntamente com os três Núcleos que compõem a Gestão e as Equipes Técnicas das Unidades do Centro. Este trabalho foi um exercício de (re) negociação entre todos até chegarmos a um consenso no qual pudessem ser atendidas e respeitadas as singularidades das instituições envolvidas.

Tal intervenção, além de nortear o uso dos espaços, possibi-

litou que as Unidades Educacionais pleiteassem e se apropriassem de espaços do CEU que antes não eram por elas utilizados, pois anteriormente a prioridade era da comunidade local, que usava os espaços para atividades esportivas, de convívio e culturais. Esta forma de uso foi renegociada e reorganizada de modo a garantir o atendimento à comunidade e priorizar horários de atendimento complementar aos alunos da rede no pré e pós-aula.

Começamos, então, a exercitar outro olhar a respeito do equipamento CEU Jaçanã como algo coletivo. Uma visão de espaço público coletivo no qual todos são beneficiários e responsáveis pela cogestão de tempos e espaços em prol da ampliação das aprendizagens das crianças e adultos a partir da tríade: esporte – cultura – educação em um currículo integrado com as Unidades Educacionais e Gestão (com seus diferentes núcleos).

Outras ações foram:

- A democratização da agenda do teatro para as UE deste CEU e do entorno e o uso compartilhado de materiais esportivos.
- As reuniões de Colegiado de Integração, que foram potencializadas e aconteceram inicialmente todas as semanas; atualmente elas são mensais, previstas no calendário anual da Gestão, seguindo o Regimento Padrão dos CEU e configuram-se como um fértil espaço de formação, discussão e negociação dos conflitos. Este grupo acabou se desdobrando em um grupo de estudo que se encontrava semanalmente, envolvendo a Gestão do CEU com seus diferentes núcleos e as Equipes Técnicas das unidades educacionais.

Foi importante a insistência dos Gestores na concretização de espaços de formação entre as reuniões periódicas (reuniões pedagógicas, conselho gestor, reuniões com as equipes técnicas) e as de colegiado, pois favoreceram e ampliaram os espaços de escuta entre os diversos segmentos para a apropriação dos espaços pelas U.E. Possibilitaram o diálogo entre os Projetos Pedagógicos das U.E. com o Projeto Educacional do CEU, estabelecendo algumas metas comuns na parceria e no trabalho com as diferentes linguagens.

As intervenções foram se ampliando de forma que, ao longo do tempo, consolidou-se uma relação de confiança e constante negociação entre a Gestão e as U.E. sob forma de uma Gestão Democrática. Foi possível, então, realizar projetos em parceria, dentre os quais destacamos:

- Oficinas Culturais realizadas pela ONG Pólo Cultural: Educação e Arte nas diversas linguagens (música, dança, capoeira, teatro e artes plásticas), atendendo com prioridade alunos da Rede Municipal de Educação, em especial os alunos deste CEU;
- Formação de turmas de treinamento nas diversas modalidades esportivas, envolvendo os alunos da EMEF CEU Jaçanã coordenados pelo Núcleo de Esporte e Lazer;
- Parceria do Núcleo de Ação Educacional com o IEB (Instituto de Estudos Brasileiros da USP) com o setor de educação, mediante a presença da Professora Doutora Elly Rozo Ferrari nos diversos momentos de formação: Reuniões Pedagógicas, Seminários, Jornadas Pedagógicas, nos horários coletivos de formação docente (EMEI, CEI e EMEF) e nos encontros periódicos com as Coordenadoras Pedagógicas das UE, com a comunidade e visitas orientadas ao IEB na USP. No mês de setembro, organizamos visita orientada de alunos ao IEB, a começar com os da EMEF, à Exposição "Mario, Educador";
- Parceria entre o Núcleo de Ação Educacional e a Professora Doutora Márcia Gobbi, da FEUSP, nas jornadas e seminários organizados pela equipe do CEU, envolvendo o CEI e a EMEI deste CEU e escolas de educação infantil do entorno (setor com a mesma supervisão) empenhados em potencializar a formação continuada de professores e equipes gestoras. Tal parceria proveu a curadoria no CEU Jaçanã da Exposição Infâncias e Memórias, visitada por mais de oitocentas pessoas entre alunos, pais, professores e comunidade usuária, consolidando-se como mais uma das ações de formação continuada.
- Realização de Exposição com as criações das crianças, cuja curadoria foi feita pela Coordenadora Pedagógica Genilde Chagas e pelo Núcleo de Ação Educacional. A exposição foi visitada por mil pessoas, dentre alunos das UE do CEU Jaçanã, do entorno e da comunidade.
- Outra repercussão das ações de formação articulada foi a socialização das práticas e projetos desenvolvidos no CEI e EMEI do CEU Jaçanã com as outras escolas convidadas.
- Construção de instalações na EMEI (construção de penetráveis) a partir do diálogo com as obras do artista plástico Hélio Oiticica e dos parangolés.
- Exposição: "Moro em Jaçanã e estou no CEU!", organizada

no mês de outubro em comemoração ao aniversário do CEU. Cada Unidade Educacional pode organizar alguns vagões com fotos e desenhos que retratavam os projetos desenvolvidos com as crianças. Esses vagões compuseram, de forma alternada, uma instalação representando uma estação de trem, inspirada na música "Trem das Onze", de autoria de Adoniran Barbosa, que faz referência ao bairro do Jaçanã. O eixo temático buscou abarcar a cultura local, quer nas marcas das diversas infâncias e adolescências deste Centro Educacional Unificado, quanto nas marcas territoriais.

- No processo de formação relatado nas ações ao longo deste texto, contamos com outras parcerias: com a Professora Eris Mombach Moreira com o tema *Arte Conceitual e Instalações*; com a Socióloga Márcia Vitoriano, da Coordenadoria Especial da Mulher, com o tema *Gênero e Educação*; com os oficinairos da Coordenadoria dos Assuntos da População Negra (CONE) que, por meio de linguagens artísticas, realizaram oficinas de bonecas negras, tear manual, percussão, fotografia, contação de histórias africanas e dança afro, que problematizaram as relações étnicorraciais com alunos, professores, comunidade e forneceram elementos didáticos para abordagem da lei 10.639/03. Essas formações em parcerias repercutiram em ações e projetos, como o projeto da boneca negra Malu, que visitava a casa das crianças do segundo estágio "E" do CEU EMEI, e que provocava comentários pertinentes, não só das crianças como também de seus familiares, proporcionando, dessa forma, um canal de comunicação entre a família, a escola e os professores. Esta experiência foi muito relevante, pois tratou as questões da igualdade racial de forma lúdica no âmbito familiar.

Ao longo do ano, a organização do mapa dos espaços e as relações constituídas entre os professores das Unidades Escolares e os professores dos Núcleos democratizaram o uso de todos os espaços e suas propostas. Foi possível ouvir dos professores relatos que apontavam para tal avanço em especial o abaixo assinalado, no qual foi destacado que:

"A integração, nos espaços do CEU, das crianças do CEI Jaçanã, é muito importante e gratificante para os educandos e professores. Eu, professora do Berçário Maior, participo de atividades e usufruo com as crianças dos diversos espaços do CEU, como quadra externa e interna, sala de dança, biblioteca e anfiteatro, sendo sempre bem recebida e acolhida

pelos responsáveis por cada espaço. Estes são agendados pela gestão, e às vezes conseguimos usar o espaço, mesmo sem agendamento.” (Professora Maria Amélia Marçal Gomes de Oliveira)

Questionadas, as mães também puderam contribuir manifestando sua compreensão sobre o uso dos espaços e a influência destes como elemento educador na vida das crianças, o que pudemos constatar em depoimentos como os registrados abaixo.

“O CEU é um exemplo de educação, pois abrange espaços além do imaginável para uma escola pública, com diversas atividades como teatro, piscina, abertas também para familiares, nas quais as crianças se desenvolvem e se comunicam cada vez melhor, relacionando-se com outras crianças e com temas do dia a dia”. (Areide, mãe de Sarah, do Minigrupo).

Nos espaços de educação não formal, pudemos colher outros depoimentos que apontam os ganhos da proposta educativa do CEU Jaçanã na organização do tempo e espaço, em se tratando das oficinas culturais no pré e pós-aula, bem como é apontado o impacto deste equipamento na vida da comunidade:



CEI VEREADOR ERMANO MARCHETTI DRE JT

"Minha opinião é que o CEU veio para mudar muitas vidas, inclusive a da minha filha; muitas crianças que ficavam na rua hoje vêm jogar bola, fazem cursos e têm ocupação, e esquecem das drogas, de roubar, e de brigas e outras coisas. O CEU está de parabéns, tem que continuar com todas as atividades e abrir portas de oportunidades para nossas crianças e jovens..." (Trecho do depoimento da mãe da aluna T. - participante da oficina cultural de Ballet, constante no PE do CEU Jaçanã, 2010).

Compartilhar caminhos: dar voz à gestão democrática

Uma gestão democrática pressupõe a ampliação dos canais de comunicação e escuta dos diferentes protagonistas, com o objetivo de sistematizar e compartilhar as ações e projetos que visam à integração e ampliação do currículo, desenhando, assim, uma inovadora e desafiante Proposta Educativa para crianças, adolescentes e comunidade.

O Núcleo de Ação Educacional buscou socializar este texto nas reuniões do Conselho Gestor¹, que por si só já é fruto de um processo de formação das equipes, no qual, como anteriormente apontado, sistematizamos ações educativas que protagonizamos de forma articulada. O relato traduz a ótica das equipes gestoras sobre os ganhos e os desafios que delineavam nossas ações. A socialização deste no Conselho Gestor, envolvendo diferentes segmentos, visou dialogar, buscar e resgatar a visão dos demais protagonistas dos diferentes setores acerca deste processo de gestão democrática de tempos e espaços no CEU Jaçanã. Essa atividade visou embasar o (re)planejamento e negociação com as equipes docentes quanto à utilização dos espaços coletivos, devidamente organizados no mapa dos espaços. Porém, ao longo do processo percebeu-se que, para alguns professores, esse mapa foi uma construção isolada das Equipes Técnicas com a Gestão. A socialização do texto na reunião de Conselho Gestor evidenciou que havia um grupo que não entendia ou acreditava ainda não ter sido contemplado na gestão e uso dos espaços. Uma representante dos professores da EMEI indagou sobre a construção do Mapa e revelou o que o grupo sentia que havia um distanciamento entre o ideal e o real. A partir destas indagações percebemos a necessidade imediata do Núcleo de Ação Educacional conversar diretamente com os professores de todas as Unidades, e articulamos nossa intervenção com as equipes gestoras das UE, almejando ampliar os espaços de escuta deste segmento.

Diante desta constatação, elaboramos um esboço para a formação dos professores durante os horários de formação coletiva nas JEIF¹, horário este que se estabeleceu uma vez por semana em cada Unidade

¹ O Conselho Gestor é composto por membros de todas as Unidades Educacionais, usuários do CEU e profissionais do entorno.

Educacional. Esta elaboração envolveu juntamente os Núcleos do CEU: Educacional, Cultural, Esporte e Lazer, e as Coordenadoras Pedagógicas das Unidades Educacionais.

Os Coordenadores do Núcleo de Ação Educacional, juntamente com as Coordenadoras Pedagógicas, realizam a escuta dos professores nesses momentos de formação sobre o que entendem do trabalho dentro de um Centro Educacional Unificado, os princípios que norteiam o surgimento dos CEU na cidade de São Paulo e a função social destes no entorno. Tal procedimento busca configurar este equipamento como um espaço de formação permanente de acesso à cultura, à educação e ao esporte numa região de alta vulnerabilidade social.

Convergir os Projetos Pedagógicos das três unidades e da Gestão é um grande desafio para o qual não existem fórmulas prontas, muito pelo contrário, pressupõe uma dinâmica construção coletiva, fruto das negociações entre diferentes protagonistas com fluxos e refluxos, idas e vindas, erros e acertos, o que traduz um processo de gestão democrática, na qual a autoria de todos é reafirmada em prol de um processo de ensino e aprendizagem emancipatório que, como bem ressalta Paulo Freire (2000), instigua a curiosidade com o rigor ético e estético:

O educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão. (...) E essas condições implicam ou exigem a presença de educadores e de educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes... na condição de verdadeira aprendizagem os educandos vão transformando em reais sujeitos da construção e da reconstrução do saber ensinado, ao lado do educador, igualmente sujeito do processo.

Referências

DÓRIA e PEREZ (org). **Educação, CEU e Cidade: breve história da educação brasileira nos 450 anos da cidade de São Paulo**. São Paulo, Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo, 2007.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor**. In: Em Aberto. Brasília. V.17, nº72, p.89-96. fev./jun.2000

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**, 2000.

BLOCO DE ANOTAÇÕES



Com sensibilidade, sempre relacionando o dia a dia do CEU à poesia que existe até mesmo nas mais duras situações do cotidiano, o texto abaixo nos convida a refletir sobre o que é necessário fazer para concretizar uma maior participação das famílias no cotidiano das UE. Acreditar nas mudanças e evitar a paralisação diante dos desafios é o primeiro passo. Os autores nos fazem refletir também sobre as características profissionais do gestor contemporâneo, que observa, pesquisa e propõe mudanças, indo além das boas intenções e dos discursos, transformando profundamente os programas, as atitudes e as práticas de sua equipe.

SONHOS COM ESTRELAS NO CEU¹

Quando os equipamentos dos CEU começaram a ser entregues na cidade de São Paulo,

Sonhos foram depositados,

No imaginário da população havia uma pergunta de desconhecimento,

Visitas eram realizadas ininterruptamente,

O que são os CEU?

A quem servem?

Como criar uma ação de pertencimento a esses espaços gigantescos?...

Teatro... Como usar?... O que ver?... Como criar fruição de sensações na população menos favorecida?

Biblioteca... Que espaço é este? Formar leitores numa população de analfabetos funcionais?

Piscina... Andar... Nadar... Navegar em águas transparentes...

Orquestra de cordas... Música clássica para ouvidos não lapidados?

Gestão... Como lidar num espaço multifacetado?

Hoje alguns CEU estão com sete anos...

Tivemos avanços?

Estagnação?

Desconhecimento sobre este espaço?

Deturpações?

Equívocos?

Ficar cada qual no seu feudo?

Gradear?

Alguns sonhos já desapareceram... Música somente dos meninos ...

Dialogar em um espaço tão diverso é tarefa para poucos.

Reunião de pais: Um pouco da história e compartilhando as angústias.

*E não há melhor resposta
que o espetáculo da vida:
vê-la desfiar seu fio,
que também se chama vida (...)
vê-la brotar como há pouco
em nova vida explodida;
mesmo quando é assim pequena
a explosão, como a ocorrida;
mesmo quando é uma explosão
como a de há pouco, franzina;
mesmo quando é a explosão
de uma vida severina.*

João Cabral de Melo Neto (1920 - 1998)

Que espaço é este? Como formar agrupamentos positivos entre educadores e a comunidade? Qual o tempo disponível que o adulto tem para esta tarefa? Entra ano... Sai ano... E não encontramos uma 'fórmula mágica' para ter a comunidade dentro dos espaços educacionais. Um sonho que, pedindo uma licença poética para os compositores Pablo Milanês e Chico Buarque de Hollanda, "Já foi lançada uma estrela / Pra quem souber enxergar / Pra quem quiser alcançar /E andar abraçado nela." 2010... Como iniciar esta aproximação?

Recebemos crianças com necessidades educacionais especiais (NEE) e para atendê-las de forma mais acolhedora, resolvemos realizar uma entrevista com os pais e as crianças ainda no mês de janeiro: uma conversa informal, algumas perguntas dirigidas, uma atividade de interação com a criança e seu responsável, uma visita pelo espaço do CEU EMEI Alvarenga, e combinados sobre o período de adaptação. Com isso foi possível estabelecer um **vínculo** mais próximo com as famílias e crianças. Diante das informações recolhidas, havia elementos para dialogar com os educadores e deixá-los mais tranquilos para iniciar o ano letivo e com perspectivas para realizar o planejamento numa visão inclusiva.

E mais um pouco da nossa caminhada...

Primeiro dia de aula: recebemos as crianças e os pais no pátio, havia sido preparada uma música com coreografia; brincamos, dançamos, fomos conhecer o novo espaço, os novos professores, a nova sala de aula, o novo refeitório e tantos outros novos detalhes, que somos obrigados a nos remeter à poesia concreta de Augusto de Campos: "ovo novo / novo no velho / o filho em folhos / na jaula dos joelhos / infante em fonte / feto feito / dentro do centro".

O CEU, como um espaço privilegiado, permite uma grande reunião de pais com toda tecnologia e conforto para acolher e aproximá-los do nosso fazer pedagógico. E isto ocorreu na primeira semana do ano letivo. Teatro cheio. Mas... poucas dúvidas... poucas perguntas... O que falamos passa como uma verdade incondicional! Não é um espaço para trocar e estabelecer relações de cumplicidade. Muitos pais não têm o tempo necessário para acompanhar mais de perto o nosso trabalho e o processo de aprendizagem do filho. A sobrevivência pulsa mais fortemente. Os nossos horários são somente nossos. A sociedade civil e empregatícia não está sensibilizada para esta importância; apenas quer ter seus filhos na escola. O processo de desenvolvimento... cabe à família se ater a ele de outra forma. E de licença poética em licença poética, vai mais uma do compositor Chico Buarque "Roda mundo, roda gigante/ Roda moinho, roda pião /O tempo rodou num instante/ Nas voltas do meu coração...".

Nas Voltas Das Nossas Reuniões!

Preparando o Conselho de Escola (C.E.) – 2010, organizamos o **bilhete convite** para a assembléia dos pais; na primeira reunião já havíamos esclarecido sobre a importância e atuação do Conselho de Escola e recolhido os nomes dos pais interessados em participar desta instância de decisões, mas a eleição deveria passar por um grande plebiscito. E assim foi. Final do período da tarde, saída dos filhos, o pai está presente na escola. Com uma grande satisfação realizamos a eleição do segmento pais para o C.E. O espaço ficou pequeno, não esperávamos reunir tantas pessoas, retomamos o papel do representante e as dinâmicas das reuniões e finalmente elegemos o CE

A prática de enviar para todos os alunos **bilhetes convite** para as reuniões do CE permanece, mas somente os membros do CE participam delas. Tivemos o mesmo olfato, paladar e tato que um dia fez Ferreira Gullar escrever: “Somos todos irmãos /não porque tenhamos / o mesmo berço, o mesmo sobrenome: /temos um mesmo trajeto / de senha e fome”.

Chega o mês de maio e fazemos uma nova tentativa de aproximação com a comunidade. O presente é uma carta para as mães entregue pelo carteiro, gritamos aos quatro cantos: ‘Já sei desenhar! Já sei escrever! Tenho um endereço’, cumprindo a função social da escrita

*Letramento é, sobretudo,
Um mapa do coração do homem,
Um mapa de quem você é
e de tudo que pode ser...*

Kate M. Chong, professora citada por Magda Soares

Escola organizada, trabalhos sendo realizados, braços sendo transformados em abraços, chegou a hora de uma nova reunião de pais. O caráter deveria ser **formativo** e não somente informativo. Como então transformar esse momento de devolução do aprendizado em coparticipação dos pais? Elaboramos painéis sobre o desenvolvimento do desenho infantil, suas etapas e nomenclatura, assim como um painel sobre as fases da escrita, a desmistificação dos “erros”, uma dinâmica para os pais exporem suas expectativas quanto ao trabalho realizado durante o semestre e

o que desejariam para os outros meses. Para aqueles que participaram, foi um momento de identificação do seu processo de escolarização e dos seus filhos, mas a presença foi baixa. Realizamos outra reunião em um sábado para aqueles que trabalham na semana, e uma nova dúvida nos ocorreu: Como trazer a família para a escola?

No segundo semestre organizamos um **Ponto de Encontro** para os pais, um espaço para conversar, tirar dúvidas, dividir a educação dos filhos no século XXI, e outros assuntos pertinentes à comunidade. Iniciamos com o documentário "Criança, a alma do negócio" (Instituto Alana, SP, 2009) no mesmo dia em que ocorreu a reunião de CE, em horário próximo ao da saída dos alunos. A frequência continuou sendo muito baixa. Mas não desistimos, fizemos a mesma tentativa em um sábado do mês de outubro, sentindo os mesmos resultados. Queremos os pais protagonistas, as portas estão escancaradas, mas o que fazer para trazer a comunidade? Qual o papel dos pais na escola?

Encontrei hoje na rua, separadamente, dois amigos meus que se haviam zangado. Cada um me contou a narrativa de por que se haviam zangado. Cada um me disse a verdade. Cada um me contou as suas razões. Ambos tinham razão. Ambos tinham toda a razão. Não era que um via uma coisa e outro, outra, ou um via um lado das coisas e outro um lado diferente. Não: cada um via as coisas exatamente como se haviam passado, cada um as via com um critério idêntico ao do outro. Mas cada um via uma coisa diferente, e cada um, portanto, tinha razão. Fiquei confuso desta dupla existência de ver.

Fernando Pessoa



CEI HELENA IRACY JUNQUEIRA DRE SA

E no CEI, como acontece?

O grande desafio das escolas municipais é propor horários para que as reuniões aconteçam de forma a viabilizar uma maior participação dos pais, e de modo que possam ser realizadas pelos professores. Uma grande dificuldade está na organização do calendário, uma vez que este dia é considerado letivo e, portanto, deve-se atender às crianças, pois não há suspensão de atividade como nas reuniões pedagógicas. Diante desta dificuldade resta-nos refletir: como realizar uma reunião de pais para tratar de assuntos pertinentes ao desenvolvimento das crianças nestas condições?

Uma das metas do nosso Projeto Pedagógico de 2008 no CEI CEU Alvarenga era o aumento da participação dos pais nas reuniões de pais e mestres, Conselho de Escola e APM. Foram feitas várias tentativas de organização interna para viabilizar a participação dos pais nas reuniões. A que pareceu mais eficiente foi a seguinte: atender às crianças dos Berçários e do Minigrupo em período integral e o 1º estágio em período parcial. A organização se dava da seguinte forma: num dia, a reunião acontecia para as crianças atendidas nas salas pares. Os pais chegavam com as crianças, deixavam-nas em suas salas com as professoras do lado ímpar e iam para a reunião, na sala do lado oposto, com as professoras de seus filhos; no dia seguinte a situação se invertia. O horário das reuniões também se alternava: uma vez no período da manhã (na entrada das crianças), outra vez à tarde (na saída das crianças), exceto para as crianças de regime parcial, sempre no mesmo horário. Esta foi a forma de organização que percebemos ser a mais adequada para os pais, já que sua participação aumentou. Como as crianças eram atendidas em regime integral e outras em regime parcial, eram seis os modelos de bilhetes de informação aos pais que fazíamos. Fizemos também a experiência de realizar a reunião de pais aos sábados, mas percebemos que aqueles que não participavam nos dias de semana também não o faziam no sábado. Acreditamos que trabalhar com educação implica também educar a família mostrando-lhes sempre a importância de sua participação para o melhor desenvolvimento das crianças.

A pesquisa

Elaboramos um questionário bastante intenso, que foi entregue aos pais junto com a agenda da criança e um bilhete explicativo sobre a consulta. Cuidamos para que houvesse tempo suficiente para a resposta: a devolução foi pedida para depois de um final de semana com feriado

prolongado. Das vinte turmas existentes, três não participaram da coleta. O número aproximado de questionários entregue foi de 600. Tivemos um retorno de, aproximadamente, 50% dos questionários. Buscamos analisar os motivos para não participar do Conselho de Escola e as concepções sobre o Conselho de Escola.

Dos 307 questionários recebidos, 271 citam que os pais não participam das reuniões do Conselho de Escola, perfazendo 88%. Os motivos declarados para não participar estão expressos na tabela abaixo:

CATEGORIAS	Nº	%
<i>Trabalho</i>	113	42
<i>Trabalho doméstico</i>	7	3
<i>Estudo</i>	6	2
<i>Outros compromissos *1</i>	71	26
<i>Horário</i>	5	2
<i>Não conhece a escola direito: matriculas do 2º semestre</i>	13	5
<i>Não Responderam</i>	45	17
<i>Outros *2</i>	11	4
TOTAL	271	100

Legenda:

**1 Outros compromissos: "não tenho disponibilidade, falta de tempo, não dá, tenho outros compromissos".*

** 2 Outros: "falta de incentivo, não gosto, não tenho interesse"*

Considerando as concepções sobre o Conselho de Escola obtivemos os seguintes dados:

CATEGORIAS	N	%
<i>Não Respondeu</i>	152	51
<i>Não Conhece</i>	47	16
<i>Discutir Melhorias</i>	68	23
<i>Aprendizado do aluno</i>	12	
<i>Atividades diversificadas</i>	6	2
OUTROS	11	4
TOTAL	296	100

Legenda:

Discutir melhorias: fiscalizar, suprir necessidades da escola, assuntos importantes, discutir projetos, prestação de contas.

Aprendizado do aluno: "ensino, educar, ver como os filhos estão na escola"

Atividades diversificadas: esportes, mutirões ()*

Outros: "distribuição de material, nenhum, todos, orientações aos pais, bom demais"

Os dados sugerem que uma grande parcela dos pais não tem nítido o caráter participativo e consultivo do CE, mas também não tem o tempo disponível para um maior envolvimento com as atividades propostas pela escola. Outro aspecto bastante relevante foi compreender que o CE é um espaço para discutir melhorias para a unidade escolar.

Possibilidades de mudanças

*"Madrugada camponesa.
Faz escuro (já nem tanto),
Vale a pena trabalhar.
Faz escuro mas eu canto
Porque a manhã vai chegar"*

Thiago de Mello

Diante dos dados analisados, concluímos que as estratégias de participação deverão ser alteradas. A participação deverá ocorrer de uma forma virtual para aqueles que não têm o tempo físico necessário para participar de uma gestão participativa. Propostas para 2011:

- Criação de um site com informações sobre as atividades que ocorrem na UE, inclusive com as pautas do Conselho de Escola e APM e as decisões subsequentes;
- Para viabilização do site: utilizaremos uma hora aula semanal do PEA para atualização das informações;
- Criação de um mural com a síntese das reuniões;
- Prosseguimento do Ponto de Encontro para os pais.

Concluímos que a nossa reflexão em conjunto sobre o problema trouxe abertura para buscar novas possibilidades para atingir a nossa meta: a composição de um Colegiado no qual família e escola encontrem soluções e melhores condições para a aprendizagem de nossas crianças por meio de uma participação ativa e envolvente de todos os sujeitos que fazem parte do processo educacional.

Referências

CAMPOS, Augusto de. **Viva Vaia Poesia** (1949 – 1979). São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

CHONG, Kate M. O que é letramento? In: SOARES, M. **Letramento, um tema em três gêneros**. Belo Horizonte: Autêntica 1998 <http://www.moderna.com.br/moderna/didaticos/ef1/artigos/2004/0014.htm>

GULLAR, Ferreira. **Toda Poesia**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2004.

HOLLANDA, Chico Buarque. **Roda Viva** (letra de música)

MELLO, Thiago de. **Faz escuro mas eu canto**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.

MILANÊS, Pablo; HOLLANDA, Chico Buarque de. **Canción Por La Unidad de Latino America**

PESSOA, Fernando. **O eu profundo e os outros eus**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BLOCO DE ANOTAÇÕES



Neste texto vemos um bom exemplo de como os gestores utilizaram um instrumento de pesquisa – o questionário – para investigar e conhecer as concepções de seus professores sobre uma questão de grande importância na EI: o cuidado. A análise dos dados foi fundamental para que os autores pudessem definir prioridades de gestão e de ações formação de seus professores para o próximo ano. Instrumentos que podem ajudá-los no diagnóstico e planejamento destas ações são o Plano de Gestão de Prioridade e o Plano de Formação, criados no Programa *A Rede em rede*.

O PAPEL DOCENTE NO CUIDADO ÀS CRIANÇAS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL: O OLHAR DAS PROFESSORAS¹

" (...) cuidar de outra pessoa, no sentido mais significativo, é ajudá-la a crescer e realizar-se"
(Milton Mayroff, 1990, apud Maranhão, 2003)

De acordo com discussões realizadas ao longo do presente ano na Formação Central do Programa *A Rede em Rede* enfatizamos questões emergentes do cotidiano do Centro de Educação Infantil, relacionadas mais precisamente ao cuidar das crianças no CEI.

Na pesquisa que apresentamos agora, entende-se o "cuidar" a partir da concepção das Orientações Curriculares, ou seja, como um *campo de experiência da Educação Infantil*, que compreende o *cuidar de si, do outro e do ambiente*, estando ainda vinculado a "cuidar e educar", princípio básico e inerente a todo o trabalho da Educação Infantil:

Na Educação Infantil, o professor é o principal parceiro da criança no aprendizado do cuidar de si. Ele necessita estar consciente do conteúdo simbólico das práticas que envolvem os cuidados voltados às necessidades físicas das crianças, além de ter um conhecimento básico sobre nutrição, metabolismo humano, saúde coletiva, processos infecciosos etc. Com isso ele pode providenciar melhores condições de atendimento às necessidades infantis de cuidado físico e promover vivências mais saudáveis nos ambientes coletivos. (**Orientações Curriculares: Expectativas de Aprendizagens e Orientações Didáticas para Educação Infantil**, SME-SP, DOT, 2007, p.44.)

As inquietações sobre o tema levou à realização, nos horários coletivos, de discussões e reflexões com as professoras sobre as práticas educativas em que ressalta-se o “cuidar”. Nesses momentos surgiram discordâncias e desentendimentos sobre o papel docente no cuidado às crianças no CEI.

Pudemos perceber que, para algumas professoras, as ações junto às crianças como banhar, pentear os cabelos, cuidar da aparência ou arrumar as crianças para ir embora, não eram entendidas como função docente. No máximo, poderiam ser práticas destinadas somente aos bebês. Já para outra parte do grupo de professoras, tais ações eram entendidas como inerentes à profissão de educadora na Educação Infantil, especialmente na faixa etária de 0 a 3 anos de idade. Portanto, parecia haver, entre as professoras do Centro de Educação Infantil, dúvidas e discordâncias sobre o papel docente na relação entre cuidar e educar a criança pequena.

A partir daí, realizamos uma pesquisa sobre este objeto de estudo, elaborando algumas perguntas para serem respondidas por professoras dos CEI envolvidos na pesquisa.

A relevância do desenvolvimento da pesquisa caracteriza-se pelo possível esclarecimento de questões fundamentais à prática pedagógica das professoras no Centro de Educação Infantil. A presente reflexão pode ajudar a identificar e elucidar o papel docente quanto a cuidar das crianças pequenas no Centro de Educação Infantil.

Objetivos:

- Compreender o significado do cuidar da criança no Centro de Educação Infantil;
- Analisar as concepções das professoras sobre o papel docente ao cuidar da criança no Centro de Educação Infantil.

Introdução

Este relato apresenta-se com a seguinte estrutura: uma breve contextualização das características das Unidades Educacionais em que se desenvolveu a pesquisa; o esclarecimento acerca dos métodos utilizados para coleta de dados; a análise dos dados; uma conclusão; e considerações finais, apontando as possíveis contribuições e limites deste trabalho para a área de estudo da Educação Infantil, assim como para a formação dos educadores dos CEI.

1 Caracterização das Unidades

A pesquisa foi realizada por gestores dos Centros de Educação Infantil do CEU TRÊS PONTES, CEU SÃO MATEUS e CEU ALTO ALEGRE, situados na Região Leste da cidade de São Paulo. Os Centros Educacionais Unificados contam com um espaço privilegiado, com parques, quadras, pátios, auditório, biblioteca, piscinas, gramados, salas de convivência, banheiros e fraldários para o desenvolvimento de práticas educativas. No Projeto Pedagógico dessas unidades constam objetivos em comum, ressaltando-se a possibilidade de contribuir com as aprendizagens e o desenvolvimento da criança por meio da vivência de experiências voltadas ao conhecimento e cuidado de si, do outro e do ambiente; do brincar e imaginar; da exploração da linguagem corporal, da linguagem verbal, da natureza e cultura, do conhecimento matemático; e da expressividade das linguagens artísticas. A partir das experiências oferecidas às crianças no CEI, espera-se promover o desenvolvimento da autonomia e identidade da criança.

2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados selecionamos como instrumento um

questionário estruturado com quatro questões, que foram respondidas por escrito:

- 1) O que significa cuidar de alguém?
- 2) O que significa cuidar da criança no CEI?
- 3) Quais são as ações que caracterizam o cuidar da criança no CEI?
- 4) Qual é o papel do professor em relação ao cuidar da criança no CEI?

Essas questões foram respondidas por nove professoras, sendo três de Berçário I, três de Berçário II e três de Minigrupo, de modo que as respostas abrangessem professoras de todos os agrupamentos encontrados num CEI.

3 Análise dos Dados

A análise dos dados colhidos no questionário foi realizada a partir da interpretação das ideias apresentadas por cada professora em suas respostas. A análise objetivava levantar os indícios e compreender melhor as concepções docentes sobre o cuidar das crianças no CEI, baseando-se, principalmente, no texto *O que significa cuidar de alguém* (Maranhão, 2003). Segundo a autora, “o processo de gestação prepara a mãe, física e psicologicamente, para que esteja sensível às necessidades do seu bebê (...) o educador infantil precisa construir conhecimentos e desenvolver habilidades para educar e cuidar das crianças”. Neste sentido, é fundamental que o educador esteja sensibilizado para entender o conceito de “cuidar”, particularmente no contexto do CEI.

Inicialmente, cabe compreender o que significa “cuidar de alguém”. Ao escrever sobre a formação do educador infantil, Maranhão (2003) relaciona o cuidado humano à capacidade de assistir ou apoiar um indivíduo ou um grupo, melhorando sua condição humana ou modo de vida em determinada situação. Assim, o conceito de cuidado está ligado a determinadas atitudes e procedimentos que buscam atender, de forma integral, às necessidades fisiológicas, afetivas e cognitivas da criança.

Entre as respostas das professoras sobre o que significa cuidar, encontramos “dar carinho, dar amor, admirar, atender, respeitar, proteger, alimentar, alegrar, auxiliar, acolher, higienizar, tranquilizar a criança”. Mesmo que saibam que a “ação de cuidar” está relacionada ao princípio fundamental da Educação Infantil - cuidar e educar, suas respostas apresentam, porém, uma diversidade de termos que correspondem o cuidar ora a aspectos fisiológicos, ora a aspectos afetivos, ora a aspectos cognitivos.

Nenhum educador de crianças pequenas desconhece que a concepção contemporânea de cuidado compreende que cuidar das crianças e educá-las são faces da mesma moeda. Porém, cuidar ainda é visto por algumas professoras como “categoria docente”, e relacionado fortemente ao “gostar da profissão”. Em outras palavras, em suas respostas as professoras associam a capacidade de cuidar ao “preparo para a profissão”, justificando que “para cuidar da criança é preciso gostar do que se faz com amor e carinho”, sendo ainda necessário “ter preparo psicológico e pedagógico.”

Por outro lado, quando indagadas quanto ao papel do professor em relação ao cuidar das crianças no CEI, surge, entre as professoras, a ideia do cuidado relacionado à “mediação das aprendizagens das crianças”. Embora não sejam claras quanto ao que seria essa mediação, esta relação nos aponta para o fato de que as professoras julgam as ações de cuidado importantes para que as crianças conheçam a si mesmas e construam conhecimento. Entre as ações identificadas como as deste “cuidado que medeia”, surgiram: a aproximação e distanciamento intencional da professora; intervenções; participação da professora nos processos de interação entre a criança e os objetos de exploração e conhecimento. De acordo com as professoras, o professor é um sujeito muito importante para a garantia dos cuidados às crianças. Seu papel é “cuidar e educar”; realizar atividades adequadas para a faixa etária, a fim de propiciar a aprendizagem e o desenvolvimento da criança, trabalhando os aspectos cognitivos e psicomotores; respeitar os limites e anseios das crianças; o professor desempenha seu papel cuidando, acompanhando, dando apoio, segurança e oferecendo condições confortáveis para o sono, fome, sede, higiene, dor entre outras necessidades.”

Em suas respostas fica evidente o quanto se atribui importância ao atendimento das necessidades entendidas como biológicas, naturais ou relativas ao corpo. No entanto, mesmo os cuidados com o corpo e com o ambiente físico são, conforme nos lembra ainda uma vez Maranhão (2003), “procedimentos derivados de atitudes que expressam intenções, sentimentos, com um significado ditado pelo contexto sociocultural”. Desta forma, as ações de cuidado nunca serão apenas “físicas” ou “corporais”, mas sempre intimamente ligadas ao modo como cada cultura desenvolve

sua sensibilidade para com “as sutis ações cotidianas”, fundamentais à vida. Essas ações tampouco são “padronizáveis”, já que cada educador e cada criança vê e atua de forma diferenciada nos momentos em que oferecem ou recebem cuidados, individualmente ou em grupo.



CEI PARQUE NOVO MUNDO DRE JT

4 Conclusão

Nos limites do método utilizado – analisar as respostas dadas pelas professoras a um questionário previamente elaborado, à luz de uma bibliografia específica - realizamos algumas considerações e encaminhamentos.

Antes de tudo, considera-se a necessidade de ainda aprofundar a temática do cuidar junto aos professores, tendo em vista que a análise das respostas revela contradições e aponta, sobretudo, para um confronto entre o discurso e as práticas docentes nas ações de cuidar das crianças no CEI. Identificadas estas contradições, será possível ampliar estratégias para futuros debates e discussões sobre o tema, bem como trazer novas contribuições para as reflexões nas Unidades Educacionais, sobre questões relativas ao cuidado, pertinentes à Educação Infantil.

5 Considerações Finais: contribuições da realização deste relato para as Unidades Educacionais responsáveis pela pesquisa.

De acordo com os registros elaborados nos encontros de formação central, e a avaliação realizada pelas Equipes Gestoras e Professores participantes da pesquisa, pudemos considerar as seguintes ações transformadoras para o próximo ano:

- Considerar os registros realizados pela Equipe Gestora e pelos professores, tanto no processo de discussão quanto na avaliação final, na elaboração do PEA 2011, na elaboração do diagnóstico, na manutenção ou no redirecionamento das ações previstas;
- Dar continuidade aos estudos para o aperfeiçoamento das práticas e atitudes mais reflexivas;
- Ampliar a participação dos pais na vida escolar;
- Investir em ações que promovam a consciência cidadã na relação com as pessoas - funcionários da escola, outros pais, comunidade e na relação com o meio ambiente;
- Considerar a necessidade de discutir os Projetos da escola junto à Equipe de apoio;
- Dar continuidade às reuniões mensais considerando o intervalo entre elas para a realização de tarefas de leitura e reflexão;
- Levantamento coletivo de bibliografia sobre o tema, para aprofundamento no PEA de 2011.

Referências

MARANHÃO, Damaris. **O que significa cuidar de alguém.** In: Revista Avisa Lá. Nº16. 2003

PMSP. **As Experiências de Cuidar de Si, do Outro e do Ambiente.** In: Orientações Curriculares: expectativas de aprendizagens e orientações didáticas. PMSP/SME/DOT/2007.

BLOCO DE ANOTAÇÕES



BLOCO DE ANOTAÇÕES



BLOCO DE ANOTAÇÕES



BLOCO DE ANOTAÇÕES



DIVISÃO DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA EDUCAÇÃO INFANTIL

DIRETORA

Yara Maria Mattioli

EQUIPE TÉCNICO PEDAGÓGICA

Fernanda Silva Noronha

Gislaine dos Santos Koenig

Maria Heloisa Sayago França

Marilda Aparecida Bellintani Jamelli

Matilde Conceição Lescano Scandola

Patrícia Maria Takada

EQUIPE TÉCNICO ADMINISTRATIVA

Edna Ribeiro da Silva

Sylvete Medeiros Correa

Vitor Hélio Breviglieri

Gilcenalba Vírginio dos Santos (*Estagiária*)

DIRETORES REGIONAIS DE EDUCAÇÃO

Eliane Seraphim Abrantes

Elizabeth Oliveira Dias

Hatsue Ito

Isaias Pereira de Souza

José Waldir Gregio

Leila Barbosa Oliva

Leila Portella Ferreira

Maria Angela Gianetti

Maria Antonieta Carneiro

Marcello Rinaldi

Silvana Ribeiro de Faria

Sueli Chaves Eguchi

Waldecir Navarrete Pelissoni

ASSESSORES

Zilma de Moraes Ramos de Oliveira

Ieda Abbud

Maria Paula Vignola Zurawski

Silvana de Oliveira Augusto

COORDENADORES DA FORMAÇÃO DE GESTORES

Ana Benedita Guedes Brentano

Ana Carolina Pereira de Carvalho

Ana Maria Leite

Denise Nalini

Eliane Bambini Gorgueira Bruno

Flávia Blay Levisky

Flávio Boleiz Júnior

Janaina Vargas de Moraes Maudonnet

Josca Ailine Baroukh

Josiane Assis Pareja Del Corso

Maria Alice De Rezende Proença

Maria Aparecida Guedes Monção

Maria Teresa Venceslau De Carvalho

Ricardo Casco

COORDENAÇÃO GERAL

Yara Maria Mattioli

Zilma de Moraes Ramos de Oliveira

ORGANIZADORA DA PUBLICAÇÃO

Maria Paula Vignola Zurawski

PRODUÇÃO GRÁFICA

Projeto Gráfico e capa:

Joseane Ferreira

Coordenação do Centro de Multimeios :

Magaly Ivanov

Diagramação:

Alex Petená

FOTOS

Acervo das Unidades de Educação Infantil

DIAGRAMAÇÃO, CTP, IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Art Printer Gráficos e Editores Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

São Paulo (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica.

Relações entre os gestores - âmbito 3 - A Rede em rede : a formação continuada na Educação Infantil / Secretaria Municipal de Educação - São Paulo : SME / DOT, 2010.

56p. : il.

Bibliografia

1. Educação Infantil I. Cadernos da Rede - Formação de Gestores

CDD 372.21

Código da Memória Técnica: Sa.021/10



PREFEITURA DE
SÃO PAULO
EDUCAÇÃO