



Buriti Mirim Creche

EDUCAÇÃO INFANTIL

Organizadora: Editora Moderna
Obra coletiva concebida, desenvolvida
e produzida pela Editora Moderna.

Editoras responsáveis:
Maria Carmen Silveira Barbosa
Daniele Marques Vieira
Larissa Kovalski Kautzmann

**MATERIAL DO GESTOR DIGITAL
PARA EDUCAÇÃO INFANTIL**

MATERIAL DE DIVULGAÇÃO.
VERSÃO SUBMETIDA À AVALIAÇÃO.

Código da coleção:

0019P22001

Código da obra:

0019P22001201



Elaboração de originais – Material do gestor digital

Arleandra Talin

Doutora em Educação (Universidade Federal do Paraná). Docente na formação continuada de professores, pesquisadora e autora de livros e artigos na área da Educação Infantil, Infância e Relações Étnico-raciais.

Joélma de Souza Arbigaus

Licenciada em Pedagogia (Universidade do Contestado-SC). Mestre em Educação (Universidade Federal do Paraná). Especialista em Docência na Educação Infantil (Universidade Federal do Paraná). Especialista em Gestão Escolar, Supervisão e Orientação Educacional (Faculdade Padre João Bagozzi-PR). Especialista em Administração Pública (ICEET – Instituto de Ciência, Educação e Tecnologia e FACEAR – Faculdade Educacional Araucária-PR). Docente na formação de professores, pesquisadora e autora de artigos nas áreas de Educação Infantil, Gestão e Políticas Públicas para a Educação Infantil.

Patricia Sesiuk

Mestre em Educação (Universidade Federal do Paraná). Licenciada em Pedagogia (Universidade Tuiuti do Paraná). Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (Instituto Brasileiro de Pós-graduação e Extensão-PR). Elaboradora de material didático-pedagógico, autora de artigos na área de Educação, docente de cursos de formação de professores, pedagoga e professora na Educação Infantil e no Ensino Fundamental.

Elaboração de originais – Manual do professor – Livro impresso

Maria Carmen Silveira Barbosa

Doutora em Educação (Universidade Estadual de Campinas-SP). Professora titular da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Editora de revistas destinadas a profissionais e estudantes da área de Educação Infantil.

Daniele Marques Vieira

Licenciada em Pedagogia, mestre em História do Brasil e doutora em Educação (Universidade Federal do Paraná). Coordenadora pedagógica em Educação Infantil. Docente em cursos de formação de professores. Consultora e assessora pedagógica de Educação Infantil.

Larissa Kovalski Kautzmann

Licenciada em Pedagogia (Faculdade de Educação de Taquara-RS). Mestre em Educação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Consultora e assessora pedagógica de Educação Infantil.

Elaboração de originais – Material do professor digital

Maria Carmen Silveira Barbosa

Doutora em Educação (Universidade Estadual de Campinas-SP). Professora titular da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Editora de revistas destinadas a profissionais e estudantes da área de Educação Infantil.

Daniele Marques Vieira

Licenciada em Pedagogia, mestre em História do Brasil e doutora em Educação (Universidade Federal do Paraná). Coordenadora pedagógica em Educação Infantil. Docente em cursos de formação de professores. Consultora e assessora pedagógica de Educação Infantil.

Larissa Kovalski Kautzmann

Licenciada em Pedagogia (Faculdade de Educação de Taquara-RS). Mestre em Educação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Consultora e assessora pedagógica de Educação Infantil.

Ana Cláudia Arruda Leite

Licenciada em Pedagogia, com habilitação em Orientação Educacional e Supervisão Escolar (PUC-SP). Mestre em Educação e Ciências Sociais (PUC-SP). Consultora em Educação e Infância.

Ana Luisa Manfredini

Bacharel em Direito (Universidade Estadual de Londrina-PR). Professora de Educação Infantil (Creche). Pesquisadora nas áreas de História da Infância, Estudos da Infância e abordagens Pikler e Reggio Emilia.

Coordenação de edição: Cíntia Kanashiro, Maria Cecília Almeida

Edição de texto: Solange Martins, Liliâne Pedroso, Tânia Yuka Ogasawara

Consultoria pedagógica: Carolina Gobbato

Gestão de design e produção gráfica: Everson de Paula

Coordenação de produção: Patrícia Costa

Suporte administrativo editorial: Maria de Lourdes Rodrigues

Coordenação de design e projetos visuais: Marta Cerqueira Leite

Projeto gráfico: Ana Carolina Orsolin

Capa: Otávio dos Santos

Ilustração: Bruna Assis Brasil

Coordenação de arte: Denis Torquato

Edição de arte: Glauber Benevenuto, Paula de Sá Belluomini

Editoração eletrônica: Select Editoração

Coordenação de revisão: Elaine C. del Nero

Revisão: Adriana C. Bairrada, Ana Paula Felipe, Leandra Trindade, Renato da Rocha

Coordenação de pesquisa iconográfica: Luciano Baneza Gabarron

Pesquisa iconográfica: Junior Rozzo, Mariana Alencar

Coordenação de bureau: Rubens M. Rodrigues

Tratamento de imagens: Ademir Francisco Baptista, Joel Aparecido, Luiz Carlos Costa, Marina M. Buzzinaro, Vania Aparecida Maia de Oliveira

Pré-impressão: Alexandre Petreca, Everton L. de Oliveira, Fábio Roldan, Marcio H. Kamoto, Vitória Sousa

Coordenação de produção industrial: Wendell Monteiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Buriti mirim creche [livro eletrônico] : material do gestor digital para educação infantil / organizadora Editora Moderna ; obra coletiva concebida, desenvolvida e produzida pela Editora Moderna ; editoras responsáveis Maria Carmen Silveira Barbosa, Daniele Marques Vieira, Larissa Kovalski Kautzmann. -- 1. ed. -- São Paulo : Moderna, 2020.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5779-467-8 (material digital PDF)

1. Creches 2. Educação infantil 3. Escolas - Organização e administração 4. Gestão escolar I. Barbosa, Maria Carmen Silveira. II. Vieira, Daniele Marques. III. Kautzmann, Larissa Kovalski.

20-45245

CDD-372.21

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Educação infantil 372.21

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

Reprodução proibida. Art. 184 do Código Penal e Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998.

Todos os direitos reservados

EDITORA MODERNA LTDA.

Rua Padre Adelino, 758 - Belenzinho
São Paulo - SP - Brasil - CEP 03303-904

Vendas e Atendimento: Tel. (0_11) 2602-5510

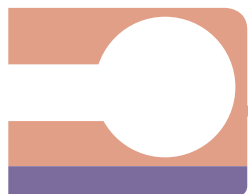
Fax (0_11) 2790-1501

www.moderna.com.br

2020

Impresso no Brasil

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2



Sumário

Apresentação – Diálogos com o(a) gestor(a) da creche	4
Capítulo 1 – Gestão da creche	8
Capítulo 2 – Gestão das relações entre as pessoas	15
Capítulo 3 – Gestão dos tempos	24
Capítulo 4 – Gestão dos espaços	34
Capítulo 5 – Gestão dos processos educativos.....	48
Capítulo 6 – Gestão dos projetos.....	60
Sugestões de material pedagógico	80
Referências	89

A proposta ética e pedagógica pelo cuidado e o mundo escolar estão em pauta pelo olhar das pessoas num processo de criação, onde as coisas não são preestabelecidas e estão em constante transformação, produtos da capacidade criadora, onde as coisas não são dadas, mudam e se transformam, sendo a escola um organismo vivo que se constrói no cotidiano, recolhendo as emoções e os sentimentos das pessoas que a constroem.

(PASUCH; VEGA, 2018, p. 31).

As palavras iniciais definem o sentimento das pessoas que participaram ou ainda participam da constituição da Creche, aqui definida como segmento da Educação Infantil com atendimento às crianças de 0 a 3 anos. A história da Creche é marcada por lutas e conquistas, um processo explícito de mudanças e transformações resultantes do envolvimento de pessoas comprometidas com a busca de uma “proposta ética e pedagógica pelo cuidado”, construída cotidianamente.

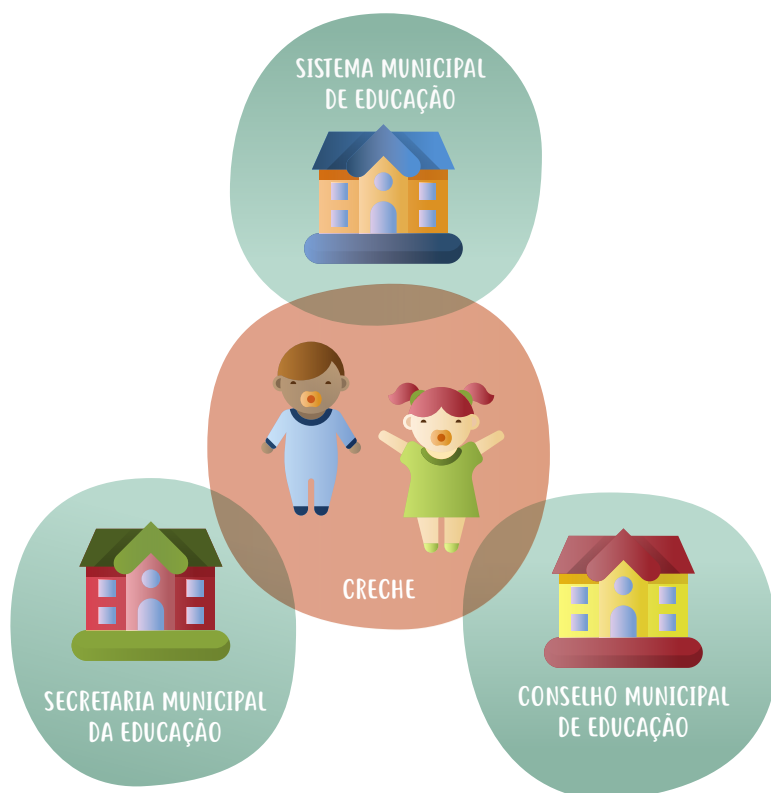
Nesse processo, o que se percebe é que, de local de guarda das crianças de famílias consideradas desvalidas, a Creche se transformou em instituição de caráter pedagógico, responsável pela educação e pelo cuidado de bebês e crianças bem pequenas, com ação complementar à da família.

Tendo isso presente, as crianças de 0 a 3 anos passam a ser consideradas sujeitos sociais e de direitos, e os(as) professores(as), agora com formação específica, têm sua constituição profissional relacionada à função indissociável de educar e cuidar em uma esfera coletiva.

O marco desse reconhecimento partiu da Constituição Federal de 1988 (CF) e concretizou-se com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) em 1996, ao definir a Educação Infantil como a primeira etapa da Educação Básica.

Assim, o atendimento de crianças até 3 anos começou a fazer parte do sistema educacional e constitui atribuição prioritária do município em cooperação técnica e financeira com a União e o Estado.

E o que significa a Creche fazer parte do sistema educacional?



As creches passam a ser concebidas como instituição educativa vinculadas ao Município – responsável pela gestão educacional –; assim, são mantidas, regulamentadas, organizadas e orientadas pelo órgão gestor, a Secretaria Municipal de Educação (SME), em conjunto com o Conselho Municipal de Educação¹ (CME), órgão normativo e fiscalizador.

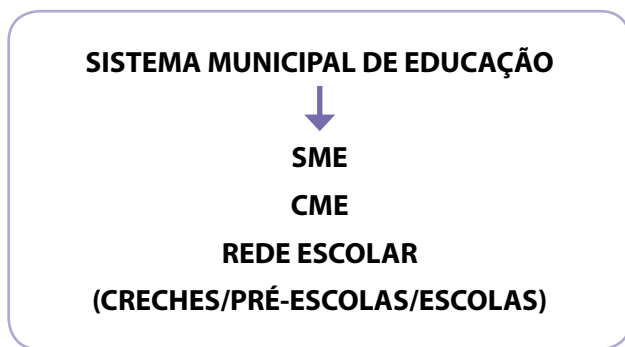
Portanto, você, gestor(a), faz parte da gestão educacional de seu município, responsável por manter os avanços e as conquistas da Creche, planejar e desenvolver ações na superação dos desafios observados cotidianamente.

A diversidade de estruturas e contextos em que a instituição educativa está inserida demanda do(a) gestor(a) uma atuação sistêmica que abrange a gestão administrativa, pedagógica, comunitária e de relacionamentos.

Você já pensou no tamanho da lista de todas as demandas para desenvolver sua função? Muitas são as atribuições. Ainda bem que nesta caminhada você não está só, pois o princípio da gestão democrática, fortalecido pela LDBN (1996), envolve os(as) professores(as), as famílias e representantes da comunidade nas tomadas de decisão para a garantia da qualidade da oferta da educação e do cuidado aos bebês e crianças bem pequenas.

Porém, cabe ao(a) gestor(a) organizar esse processo com atenção às situações do cotidiano, conhecendo a comunidade educativa onde a Creche está inserida, estabelecendo vínculos, articulando os diferentes segmentos na busca de caminhos que garantam os direitos das crianças e de suas famílias, considerando a diversidade cultural, étnica e de gênero.

Assim, este livro aborda questões diretamente ligadas ao seu cotidiano como gestor(a) de Creche – a gestão da instituição, das relações entre as pessoas, dos tempos, dos espaços, dos processos educativos e dos projetos, considerando as especificidades que essa atuação exige. Confira na sequência a organização do livro:



¹ Compete ao Conselho Municipal de Educação garantir a qualidade da educação e a gestão democrática, com a paridade entre os membros representantes da sociedade civil e do poder público. Exerce as funções consultiva, propositiva, mobilizadora, normativa (se por determinação do sistema de ensino municipal) e fiscalizadora. Os municípios que ainda não têm instituído o Conselho Municipal de Educação seguem as orientações do Conselho Estadual de Educação.

O livro está dividido em Apresentação e 6 capítulos. Cada capítulo parte de uma discussão teórica do tema, relacionada com as situações vivenciadas na creche. Apresenta questões e convites para reflexão, indicando possibilidades para pôr em prática os temas abordados e destaca pautas para reavaliação da sua atuação como gestor(a). Imagens, frases, histórias e citações aparecem em meio aos assuntos como forma de elucidar e ampliar os conceitos. O tópico “Em Síntese” conclui o capítulo, apresentando um resumo.

A seguir, apresentamos a composição dos capítulos. Visualizando-a, você pode perceber a abrangência dos temas e a possibilidade de percorrer o material após a leitura, conforme a necessidade e o interesse.

<p>1. Gestão da Creche</p>	<p>Conselho Escolar: órgão de gestão colegiado da creche, princípio da Gestão Democrática. Plano de ação: instrumento para planejar a solução de problemas pontuais ou para estruturar novos projetos. Onde buscar apoio no trabalho de gestão da creche? Parcerias para solucionar determinadas situações ou para potencializar propostas planejadas para a unidade.</p>
<p>2. Gestão das relações entre as pessoas</p>	<p>Gestão em relação às crianças, às famílias e à organização da instituição. Vivendo a gestão no cotidiano da Educação Infantil – Gestão das relações entre as pessoas, a formação e a condução de um grupo. Sugestões para os momentos de reuniões. Construindo identidades individuais e coletivas na Educação Infantil – o desenvolvimento da gestão em relação à construção das identidades das crianças.</p>
<p>3. Gestão dos tempos</p>	<p>O significado do tempo para bebês e crianças bem pequenas. Respeito aos tempos das famílias: organização das matrículas e reuniões periódicas. Respeito aos tempos cotidianos: respeito aos tempos de bebês e crianças bem pequenas e aos tempos dos(as) professores(as).</p>
<p>4. Gestão de espaços</p>	<p>Organização, manutenção e revitalização dos espaços da creche. Espaços potencializadores do brincar e interagir: Brincar e interagir nos espaços externos; brincar e interagir nos espaços internos; brincar e interagir para desenvolver a oralidade e a Literacia; brincar e interagir para desenvolver a Numeracia.</p>
<p>5. Gestão dos processos educativos</p>	<p>A qualidade e os instrumentos promotores de qualidade na creche. Autoavaliação da qualidade da instituição – O que é? Quem participa? Quando? Para quê? Documentação pedagógica – definição e organização – A visibilidade das práticas educativas a partir da narração das histórias de bebês e crianças bem pequenas na creche.</p>
<p>6. Gestão de projetos</p>	<p>Projetos que marcam o cotidiano da instituição de Educação Infantil: Projeto político-pedagógico, Projeto curricular e Projeto institucional. Como elaborar um projeto institucional para solucionar as situações-problema identificadas na creche ou, então, para instaurar uma prática cotidiana necessária ao aprimoramento do percurso educativo em um envolvimento integrado com professores(as) e famílias. Possibilidades de projetos institucionais: Conheça três possibilidades de prática que abordam ações cotidianas elementares à saúde, à aprendizagem e ao desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas.</p>

Na continuidade dos capítulos, que abordam os eixos de atuação do(a) gestor(a), reunimos indicações de livros, revistas, *sites*, vídeos, entre outros, possibilitando a ampliação do olhar aos temas abordados. Nesse sentido, o repertório poderá também ser ampliado com base nas referências comentadas.

O livro não tem a pretensão de passar fórmulas prontas de como exercer a gestão, pois entendemos que ela se desenvolve conforme as relações e os desafios apresentados no dia a dia da Creche. Ao contrário, este material oferece temas instigantes que subsidiam e fortalecem a ação do(a) gestor(a) em seu contexto de atuação.

Diante disso, acreditamos, assim como Helena Kolody (2014), que “palavras são pássaros” e esperamos que, ao receber este livro, as indicações, reflexões e sugestões aqui explicitadas façam parte do seu cotidiano de gestor(a) na Creche.

A instituição educativa Creche tem o objetivo de promover a educação e o cuidado de crianças de 0 a 3 anos, visando garantir o desenvolvimento integral em suas dimensões físicas, psicológicas, intelectuais e sociais.

A gestão da Creche deve ser pautada pelo princípio da gestão democrática estabelecido no artigo 206º da CF/1988. Isso significa que a responsabilidade das decisões nos aspectos financeiros, pedagógicos, administrativos, entre outros, é compartilhada entre todos os envolvidos no processo educativo da Creche. No entanto, você, gestor(a), é o responsável por conduzir esse processo.

A composição das equipes gestoras pode ter formações diferenciadas; em algumas instituições, existe somente o(a) gestor(a), em outras, o(a) gestor(a) e um vice, ou, ainda, o(a) gestor(a) e o(a) pedagogo(a).

A gestão da Creche envolve, em um primeiro momento, o trabalho com os bebês e as crianças bem pequenas, as famílias e os(as) professores(as)/instituição. Nesse sentido, a participação e a escuta de todos eles são essenciais para que o princípio democrático esteja presente no trabalho cotidiano.

- **Bebês e crianças bem pequenas:** compreendidos como sujeitos de direitos, que, por meio da interação com o espaço, com as outras crianças e com os adultos, aprendem sobre o mundo à sua volta, utilizando diferentes linguagens, sobretudo as brincadeiras. Nessa faixa etária, eles se expressam e vivenciam as experiências de forma peculiar.
- **Famílias:** primeiro grupo social dos bebês e das crianças bem pequenas, que têm expectativas com relação ao trabalho a ser desenvolvido pelos(as) professores(as) da Creche, que educam, cuidam e significam as ações das crianças.
- **Professores(as)/Instituição:** profissionais com formação específica na área educacional, preparados para organizar um conjunto de práticas que estruturam o cotidiano da Creche e consideram a indissociabilidade da educação e do cuidado de bebês e crianças bem pequenas, e das diferentes linguagens com as quais eles se expressam e desenvolvem.

Garantir que a relação entre bebês e crianças bem pequenas, famílias e professores(as)/instituição se desenvolva em harmonia faz parte do seu escopo de ação como gestor(a) da Creche.

“Art. 7º Na observância destas Diretrizes, a proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve garantir que elas cumpram plenamente sua função sociopolítica e pedagógica:

[...]

II – assumindo a responsabilidade de compartilhar e complementar a educação e cuidado das crianças com as famílias.”

(BRASIL, 2009b).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEIs), de 2009, revelam a responsabilidade da Creche no compartilhamento da educação e do cuidado de bebês e crianças bem pequenas com suas famílias.

Traduzir essa função em ações educativas no cotidiano da creche perpassa pela maneira como acontecem as relações com as crianças, com os profissionais, com as famílias e a comunidade.

Para auxiliar nessa tarefa, vamos organizar reflexões sobre os instrumentos que você pode utilizar no planejamento de ações para promover a interação desses sujeitos.

“As mães e os pais recebem uma atenção especial para ganhar confiança e familiaridade com a Creche. As mães e os pais são sempre bem-vindos à Creche.”

(CAMPOS & ROSEMBERG, 2009, p. 26).

Considerando que a gestão da Creche deve ser norteadada pelo princípio da gestão democrática, vamos começar refletindo sobre o órgão de gestão colegiada da Creche, o Conselho Escolar. A instituição de Conselhos Escolares é uma estratégia importante da gestão democrática das instituições; na maioria das referências bibliográficas, vocês vão encontrar o termo “Conselho Escolar”. No entanto, nas instituições educativas da Educação Infantil, eles podem estar nominados como “Conselho do CEI”, “Conselho da EMEI”, “Conselho do CMEI”, entre outras nomenclaturas que podem apresentar a instituição de Educação Infantil, mas encerram o mesmo significado – o de ser um órgão colegiado de representação da comunidade, uma instituição colegiada.

● Conselho Escolar

O Conselho Escolar é o órgão colegiado de gestão da instituição; dele participam como conselheiros os representantes de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, aqui compreendida como o conjunto de pessoas que trabalham na unidade ou são usuárias dos seus serviços: famílias, professores(as), pais e mães, bebês e crianças bem pequenas, funcionários (PARO, 2004).

Entre as funções do Conselho Escolar, podem ser citadas as funções deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora. Vamos pensar sobre as características de cada uma delas no cotidiano da Creche?

Função	Quando é utilizada	Refleta
<p>“Deliberativa: quando decidem sobre o projeto político-pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro” (BRASIL, 2004, p. 41).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o Conselho discute problemas relacionados ao funcionamento da instituição, como os horários de entrada e saída de bebês e crianças bem pequenas. • Quando estabelece a programação das prioridades, do que comprar usando os recursos financeiros recebidos pela instituição. • Quando participam da elaboração e definição do Regimento Interno do funcionamento da instituição, analisando as normas oficiais a serem seguidas e deliberando nos aspectos sobre os quais podem optar, entre outras questões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor(a), você tem disponibilizado os documentos necessários para que os conselheiros possam ler e embasar suas decisões? • Com relação aos recursos financeiros, por exemplo, eles sabem quanto a instituição recebe? • Eles sabem quanto desse total pode ser gasto com cada tipo de compra? Eles participam das pesquisas de preços, da realização de orçamento? • Eles participam da elaboração da prestação de contas para a comunidade educativa?

Função	Quando é utilizada	Refleta
<p>“Consultiva: quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares” (BRASIL, 2004, p. 41).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o Conselho discute, por exemplo, a proposta do segmento de professores(as), sobre a compra de livros de literatura para os bebês. • Quando os representantes do segmento das famílias apresentam propostas sobre a revitalização de algum espaço da unidade que está com problemas, seja por oferecer risco para a segurança de bebês e crianças bem pequenas, seja porque identificam outra opção de organização para determinado espaço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor(a), você tem organizado pautas de reuniões que preveem um espaço de tempo para os conselheiros apresentarem suas propostas e consultarem a base que representam, a fim de deliberarem sobre a pertinência delas?

Função	Quando é utilizada	Refleta
<p>“Fiscais (acompanhamento e avaliação): quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar” (BRASIL, 2004, p. 41).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a instituição faz a avaliação institucional da Creche. • Quando os conselheiros organizam junto com o(a) gestor(a) os orçamentos dos materiais a serem comprados e a prestação de contas dessa compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor(a), você tem organizado a avaliação institucional da creche, estabelecendo formas de consultar a comunidade? • Você tem exposto em edital, acessível à comunidade, a prestação de contas da aplicação dos recursos financeiros?

Função	Quando é utilizada	Refleta
<p>“Mobilizadora: quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo assim para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação” (BRASIL, 2004, p. 41).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o conselho escolar discute, por exemplo, a articulação com o Conselho de Saúde local ações para ampliar o alcance das campanhas de vacinação para a comunidade. • Quando articulam ações de valorização da cultura local, dos artistas da comunidade com a associação de moradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor(a), você tem procurado a associação de moradores para conversar e trocar experiências? • Você caminha pelo bairro para conhecer os espaços da comunidade? Observa o funcionamento dessa comunidade e quais são seus recursos educativos?

Essas funções envolvem a tomada de decisões sobre diferentes assuntos da Creche. Para promover a participação de um maior número de pessoas nessas decisões do Conselho Escolar, é importante que os conselheiros representantes dos segmentos organizem formas de consultar os seus pares sobre os assuntos pautados para as reuniões.

Você, gestor(a), pode contribuir para isso:

- entregue a pauta das reuniões com bastante antecedência aos conselheiros;
- disponibilize as informações necessárias para a análise dos assuntos elencados na pauta;
- disponibilize um espaço da Creche para que os diferentes segmentos façam reuniões;
- auxilie na criação de instrumentos para o compartilhamento das informações entre os conselheiros representantes de cada segmento e seus pares. Você pode, por exemplo, sugerir a criação de um diário no qual as pautas das reuniões sejam registradas e os conselheiros possibilitem a seus pares anotar suas opiniões e pontos de vista sobre os assuntos pautados.

No cotidiano da instituição

Imagine a seguinte situação: instalou-se na comunidade da Creche uma fábrica de componentes eletrônicos. Muitas mães, pais e responsáveis pelos bebês e crianças bem pequenas matriculadas que estavam desempregados conseguiram trabalho lá.

O horário de trabalho do primeiro turno da fábrica começa às 6 horas e termina às 15 h 48 min.

O horário de saída dos bebês e das crianças bem pequenas da Creche é das 17 horas às 18 horas.

Várias mães, pais e responsáveis estão solicitando que você modifique o horário de saída da Creche para iniciar às 16 horas.

O que você faz?

Entre as ações que você pode acionar para analisar essa questão, estão:

- realizar um levantamento junto às famílias para saber quantas trabalham no primeiro turno da fábrica;
- organizar uma reunião do Conselho Escolar para analisar essa situação;
- disponibilizar o número de famílias que estão precisando dessa alteração do horário;
- auxiliar os segmentos na organização das reuniões para discutir o assunto;
- após as reuniões dos segmentos, depois que as famílias, os profissionais e os demais segmentos discutirem o assunto e tirem uma opinião, realizar a reunião do Conselho Escolar para deliberar sobre a alteração ou não do horário de saída dos bebês e das crianças bem pequenas.

Gestor(a), lembre-se de que seu papel nessas discussões é muito importante. Você precisa garantir que todos os representantes dos segmentos possam se manifestar, expondo seus argumentos. Incentive que todas as opiniões e pontos de vista sejam respeitados e que as decisões sejam tomadas após ampla discussão e considerando o melhor para os bebês e as crianças bem pequenas.



● Plano de ação

O Plano de ação é um instrumento importante para o trabalho do(a) gestor(a). Você pode utilizá-lo para planejar a solução de problemas pontuais, ou para estruturar novos projetos. Nele podem ser planejadas de maneira bastante objetiva as ações a serem realizadas pela comunidade educativa. Nesse sentido, quando pensado com todos os que estão envolvidos na ação de educar e cuidar dos bebês e das crianças bem pequenas, abre-se um espaço significativo de participação no cotidiano da Creche.

“Os Círculos de Cultura foram experiências relevantes no movimento de educação popular, inspirado por Paulo Freire. A metodologia de formação humana dos Círculos de Cultura concretiza sua visão epistemológica, teórica e educativa, especialmente a concepção de que o educando é sujeito de seu processo educativo e que o educador também aprende. Eles se fundam no princípio de que uma educação relevante e significativa exige um projeto pedagógico construído com o povo e não para o povo.”

(BRASIL, 2006, p. 16).

Os três momentos do Círculo de Cultura podem contribuir para a elaboração do Plano de ação:

- 1) Momento investigativo: é o momento de diagnóstico ou definição do problema e de problematização ou busca e compreensão das origens do problema.
- 2) Momento de tematização: é o momento de reflexão, estudo e fundamentação teórica, utilizando o conhecimento dos participantes e buscando outros conhecimentos.
- 3) Momento de proposição: é o momento da programação, elaboração de uma proposta de solução e de acompanhamento da execução dessa proposta”.

(BRASIL, 2006, p. 46).

- Para o **Momento investigativo ou diagnóstico**: Nesse momento, é importante que os representantes do Conselho Escolar identifiquem os problemas da Creche, os aspectos que precisam ser melhorados para garantir um atendimento de qualidade para bebês e crianças bem pequenas. Gestor(a), você pode sugerir que os conselheiros observem a situação-problema identificada e anotem o que perceberam. Fazer essas observações pode contribuir para a realização de um bom diagnóstico. Caso na instituição seja realizada a avaliação institucional, ela também pode servir de parâmetro inicial para a elaboração do diagnóstico. Lembre-se de que é importante ouvir diferentes pontos de vista a respeito do problema identificado.

A observação de um recorte do cotidiano deve ser sempre respeitosa com todos os envolvidos no contexto observado.

Avaliação institucional como movimento da comunidade escolar para avaliar a qualidade da Creche.

- Para o **Momento de tematização**: solicite a cada representante dos segmentos do Conselho Escolar que descreva o que observou sobre o problema identificado e as reflexões que fez. Lembre-se de que é importante ouvir diferentes pontos de vista sobre o problema identificado e deixar que os representantes compartilhem os seus conhecimentos, suas sugestões.
- Para o **Momento de proposição**: nessa ocasião, vocês já identificaram o problema, já refletiram sobre suas causas e os aspectos que podem ser abordados para enfrentá-lo. Agora, vocês elaborarão uma proposta para a solução do problema, a maneira como a colocarão em prática, os recursos necessários, os responsáveis.

Momento investigativo ou diagnóstico	Momento de tematização		Momento de proposição	
	Observações/ Pontos de vista	Propostas sugeridas	O que fazer	Quando/ Quem fazer
Identificamos que as festas que fazem parte da cultura da comunidade local não são acolhidas na Creche. O que fazer para compreender por que isso acontece? • Conversar com professores(as) e verificar se conhecem as festas da comunidade. • Ouvir a opinião desses profissionais sobre as festas que consideram importantes para acontecer na Creche.	<ul style="list-style-type: none"> • Os(as) professores(as) não conhecem as festas. • Os(as) professores(as) estão acessíveis para acolher as festas da comunidade. 	1) Realizar visitas na comunidade local para conhecer as festas que são mais significativas para a comunidade. Em seguida, realizar uma enquete sobre essas festas.	Identificamos que as festas sazonais são as mais realizadas na comunidade na qual a Creche está inserida. Depois de conversar, decidimos fazer uma festa junina na Creche.	Primeira etapa: elaborar um cronograma de tarefas baseado no que foi observado nas festas da comunidade. Verificar o que não pode faltar na festa. Responsáveis: gestor(a), pedagogo(a), representantes do segmento das famílias.
		2) Sistematizar e sintetizar quais são as festas, quando são realizadas e quais são suas características.		Segunda etapa: realizar as compras dos itens necessários para a realização da festa. Responsáveis: gestor(a) e pedagogo(a).
		3) Analisar as informações coletadas e definir a festa.		Terceira etapa: preparação da festa. Responsáveis: gestor(a), pedagogo(a), representantes do segmento das famílias, representante do segmento de professores(as).
		4) Organizar a festa, estabelecendo os responsáveis por cada ação definida.		Quarta etapa: realização da festa junina. Responsáveis: gestor(a), pedagogo(a), professores(as), familiares.

● Onde buscar apoio no trabalho de gestão da Creche?

“Art. 5º Nenhuma criança ou adolescente será objeto de qualquer forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, punido na forma da lei qualquer atentado, por ação ou omissão, aos seus direitos fundamentais.”

(BRASIL, ECA, 1990).

No exercício da função de gestor(a) de instituições educativas, muitas vezes, será necessário buscar parcerias para solucionar determinadas situações ou para potencializar propostas planejadas para a unidade.

Nesse sentido, o(a) gestor(a) precisa conhecer os serviços municipais aos quais pode recorrer.

Vale ressaltar que todos os que trabalham com bebês e crianças bem pequenas têm a obrigação de zelar para que tenham seus direitos assegurados. Para tanto, é importante que o(a) gestor(a) conheça os serviços públicos que são ofertados na comunidade, como os das Unidades Básicas de Saúde, dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), dos Conselhos Tutelares, entre outros.

O(A) gestor(a) articulará ações para garantir os direitos das crianças, como o direito à saúde. Uma ação que pode ser desenvolvida é a articulação com a Unidade Básica de Saúde para que a instituição educativa possa encaminhar bebês e crianças bem pequenas que necessitem de alguma avaliação dos profissionais da área da saúde, orientando as famílias como acessar esses serviços e como acompanhar o calendário de vacinação das crianças.

Junto à Unidade Básica de Saúde, os funcionários da Creche podem elaborar um fluxograma de encaminhamento, definindo o que fazer e como fazer, quando identificarem sintomas de doenças em bebês e crianças bem pequenas matriculados.

A seguir, apresentamos uma opção de encaminhamento para atendimento médico. Esse instrumento pode auxiliar no retorno à Creche, pois pode contemplar uma devolutiva com orientações.

ENCAMINHAMENTO MÉDICO
Creche: _____
Unidade de Saúde: _____
Nome da criança: _____ Data de nascimento: ____/____/____
Nome da mãe: _____
Data do encaminhamento: _____
Sintomas observados na criança: _____
Devolutiva da Unidade de Saúde: _____
Orientações para a Creche: _____
Profissional da saúde: _____
Data do atendimento: ____/____/____

Outro aspecto importante, já normatizado no ECA/1990, é a necessidade de garantir a proteção de bebês e crianças bem pequenas de toda a forma de violência ou negligência. O(A) gestor(a) precisa ler as legislações e estar atento aos sinais que bebês e crianças bem pequenas apresentam, orientando os profissionais a ficarem também.

Os bebês e as crianças bem pequenas manifestam suas tristezas e dores por meio de diferentes linguagens. Conhecer a forma como cada um se expressa é extremamente importante para, em situação de risco, manter a integridade física ou emocional deles e fazer os encaminhamentos necessários junto ao Conselho Tutelar ou a outros órgãos de proteção à criança, como o Juizado da Infância e Juventude, o Ministério Público etc. O(A) gestor(a), quando já estabelece uma parceria com esses órgãos e conhece o conselheiro tutelar da sua região, pode, por exemplo, buscar treinamento para os profissionais da unidade e orientações para as famílias.

Sabemos das desigualdades socioeconômicas no Brasil e que inúmeras famílias vivem em situação de vulnerabilidade social. Muitas delas não conhecem os serviços públicos e não sabem como acessá-los. O(A) gestor(a), ao conhecer o Centro de Referência de Ação Social (CRAS) da sua região, pode auxiliar as famílias nesse processo, aproximando-as desse serviço e auxiliando a melhorar a condição de vida de inúmeros bebês e crianças bem pequenas que vivem cotidianamente nessa situação. A gestão democrática para o(a) gestor(a) precisa ser também uma gestão solidária; por meio de suas ações, pode promover uma vivência solidária na instituição, contribuindo para que outras ações solidárias se concretizem na comunidade.

● E na pré-escola, como fica a gestão?

A gestão da Educação Infantil segue os mesmos princípios – éticos, estéticos e políticos – ao longo dessa que é a primeira etapa da Educação Básica, seja na faixa etária da creche, seja na faixa etária da pré-escola. É necessário planejar um cotidiano que contribua para o desenvolvimento integral de bebês, crianças bem pequenas e crianças pequenas.

Destaca-se que a gestão da pré-escola, assim como a da creche, é um trabalho que envolve a tríade crianças, famílias e profissionais/instituição. Portanto, é a articulação dessa tríade que garante o princípio democrático da gestão e promove a participação e a escuta de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento das crianças, contribuindo para a ampliação da aprendizagem e o acesso aos bens culturais produzidos pela humanidade, em propostas que respeitem as necessidades individuais de cada criança e que façam o coletivo envolver-se em uma rotina solidária.

Os princípios éticos, estéticos e políticos também precisam ser garantidos no desenvolvimento dos itinerários pedagógicos organizados pelos(as) professores(as) e você, gestor(a), precisa primar por essa garantia. Mantenha-se atento(a) ao que acontece no cotidiano e ao que as crianças demonstram por meio de suas falas, olhares, gestos, produções, ou seja, em todas as suas formas de manifestação e comunicação.

Os instrumentos de organização da gestão da creche também são importantes na gestão da pré-escola. No órgão colegiado de gestão, o Conselho Escolar, e na organização do plano de ação, você encontra formas importantes de promover a participação da comunidade educativa na organização do cotidiano da instituição.

Lembre-se de que você é referência na instituição, mas não está só. Busque apoio nos diferentes serviços municipais, como nas Unidades Básicas de Saúde, nos CRAS, com o Conselho Tutelar. Em muitas situações, você vai precisar desse trabalho multiprofissional para garantir a proteção, o desenvolvimento e a defesa das crianças e dos seus direitos sociais.

Gestor(a), agora é sua hora de refletir:

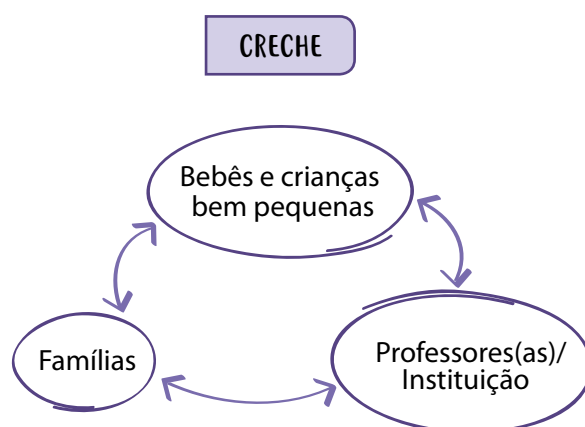
- Para planejar as ações a fim de garantir os direitos das crianças, vocês estão atentos à proteção delas, observando se não sofrem agressões de nenhum tipo? Nas ações da Creche, elas têm seus tempos corpóreos respeitados (vontade de ir ao banheiro, de dormir, de alimentar-se)?
- Para compartilhar e complementar a educação das crianças com as famílias, vocês têm conversado diariamente com elas? Vocês contam o que acontece cotidianamente na instituição e as orientam sobre a importância das brincadeiras para o desenvolvimento?
- Vocês têm contribuído para garantir e auxiliar os(as) professores(as) na elaboração e efetivação de itinerários pedagógicos que observem os interesses e saberes das crianças e, com base nisso, ampliem o seu conhecimento? Quando elas demonstram curiosidade sobre a chuva que caiu ao fim da tarde, vocês incentivam essa curiosidade e ampliam seus saberes sobre esse fenômeno?
- Para ampliar o acesso das crianças a diferentes bens culturais, vocês procuram conhecer os diferentes espaços de cultura existentes em sua cidade (teatros, museus, parques, cinemas, entre outros)? Buscam espaços diferentes dos da instituição para ampliar as possibilidades de brincadeiras das crianças?
- Vocês promovem a organização, juntamente com os(as) professores(as), de momentos na instituição nos quais as crianças de diferentes idades têm a possibilidade de compartilhar suas brincadeiras, saberes e descobertas?

Em síntese:

Neste capítulo, abordamos, como primeiro foco do trabalho do(a) gestor(a), a mediação das relações dos envolvidos na tríade **criança, família e professores(as)/instituição**, propondo mecanismos e instrumentos para planejar essa gestão. O **Conselho Escolar** é um órgão colegiado, um mecanismo para exercitar a participação da comunidade e promover a gestão democrática, as funções e inserções nas decisões coletivas sobre o trabalho na Creche. Destacamos o **plano de ação** como um instrumento que pode alavancar soluções refletidas com todos os sujeitos, visando à solução de problemas do cotidiano da Creche.

Caro(a) gestor(a), com certeza, um ponto fundamental em suas atividades diárias é a gestão das relações entre as pessoas, a formação e a condução de um grupo, por vezes, totalmente heterogêneo. Pois, quando tratamos de uma instituição pública de Educação Infantil, principalmente de zero a três anos, teremos em um mesmo espaço, convivendo diariamente de modo nem sempre harmônico, a tríade **criança, família e instituição**.

Mas o que compete a cada uma dessas instâncias?



ANDERSON DE ANDRADE PIMENTEL

● As crianças

Na Educação Infantil, conforme sabemos, as crianças são o centro da proposta educacional, mas acreditamos ser necessário ressaltar que essas não são apenas palavras bonitas de alguém que defende o direito das crianças. Esse posicionamento está explicitado na legislação educacional brasileira e, como tal, deve ser cumprido. As crianças são sujeitos de direitos, e a pouca idade não pode de nenhuma forma ser compreendida como incompletude, ausência, carência. Desse modo, a criança não deve ser considerada pelo que lhe falta, e, sim, por suas potencialidades.

O modo como a gestão enxerga as crianças está refletido:

- no modo como a criança é acolhida diariamente;
- no modo como a prática docente é desenvolvida pelos(as) professores(as);
- no modo como os(as) funcionários(as) responsáveis pela limpeza e alimentação se portam diante das crianças;
- no modo como são escolhidas as imagens a serem expostas nas paredes da instituição;
- no modo como são distribuídos os móveis, objetos e materialidades que compõem a instituição.

O(A) gestor(a) dá o tom, é o(a) maestro(a) que rege a orquestra. E tem a dura, porém possível, missão de não desafinar ou pelo menos de retomar o ritmo rapidamente.

Como você, gestor(a), tem desenvolvido sua gestão, em relação às crianças?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
As crianças são prioridade na instituição?	As decisões são tomadas sempre visando ao melhor para as crianças, mesmo quando essas decisões são contrárias aos interesses dos profissionais ou dos familiares?	
	O bem-estar delas é sempre privilegiado, mesmo quando a gestão tem de assumir enfrentamentos para garanti-lo?	
As crianças são tratadas como sujeitos de direitos em potencial desenvolvimento?	As crianças são sempre tratadas pelo nome?	
	Elas são ouvidas e consideradas em suas necessidades?	
	Elas podem expressar seus sentimentos (alegria, tristeza, irritação etc.)?	
	As crianças podem circular com autonomia e segurança pela instituição?	

● As famílias

Com a crescente urbanização ao longo dos anos, as famílias sofreram muitas transformações. Famílias patriarcais, numerosas, com muitos filhos e com muitos adultos (avós, tios, primos e irmãos mais velhos) deram lugar a famílias menos numerosas e com diferentes estruturas (pai e mãe com menos filhos; duas mães e filhos; dois pais e filhos; mãe e filhos; pai e filhos; avós e netos etc.). Nessa nova configuração familiar, a instituição educativa passou a assumir, em conjunto com as famílias, um papel importante no cuidado e na educação dos bebês e das crianças bem pequenas. Assim, a instituição Creche, em especial, a pública, passou a ser vista como um direito das crianças e das famílias, uma vez que lhes proporciona o direito a crescer em um espaço coletivo, cercadas de outras crianças, de diferentes faixas etárias, e de profissionais com formação específica para o seu atendimento. E, também, simultaneamente, propicia o direito de pais, mães e responsáveis pelas crianças de exercer seu papel na sociedade, pois podem desenvolver uma função profissional com a tranquilidade de que seus filhos, sobrinhos, netos estão recebendo educação e cuidados adequados.

Como você, gestor(a), tem desenvolvido sua gestão em relação às famílias?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
As famílias são respeitadas na instituição?	As famílias são vistas como parceiras no cuidado e na educação das crianças?	
	As famílias têm livre acesso aos espaços da instituição em diferentes horários do dia (entrada, saída e durante a jornada educativa)?	
	As famílias são consideradas em suas necessidades, dúvidas e sugestões?	

● A Instituição

A Creche é um lugar de encontro, onde predomina a coletividade. O espaço da Creche visa ao crescimento de bebês e crianças bem pequenas por meio da inserção em práticas culturais, desenvolvendo e aprimorando a fala, o domínio das funções motoras, psicológicas e intelectuais. Enfim, promovendo o desenvolvimento integral das crianças de zero a três anos.

Cabe lembrar que muitas crianças passam, em geral, de oito a doze horas nesse espaço, ou seja, é o local onde elas têm a maior parcela de convívio social, já que, ao retornar para casa, no fim da tarde, passarão a maior parte do tempo dormindo. Via de regra, a Creche se constitui como o primeiro espaço de socialização externo ao lar, um espaço que possibilita a convivência com crianças de diferentes idades e com adultos diversos que não compõem o núcleo familiar da criança. Nesse contexto educativo coletivo, ela interage com outras crianças, professores(as), gestor(a), pedagogos(as), profissionais responsáveis pela limpeza e alimentação, secretários(as), e, cada um a seu modo, contribui para o processo de socialização dos pequenos.

A construção de um ambiente acolhedor para crianças e adultos conviverem de modo harmônico e prazeroso é uma função importante do(a) gestor(a), ao assumir uma instituição de Educação Infantil, destinada ao cuidado e à educação de crianças de zero a três anos, pois adultos e crianças passarão ali várias horas do dia, vários dias do mês, do ano, ou melhor, da vida. Durante os longos períodos em que educadores e educandos permanecem na instituição estão compartilhando tempos de vida. E a vida é muito rara para ser desperdiçada.

Como você, gestor(a), tem desenvolvido sua gestão em relação à organização da instituição?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Como estão as condições de saúde e bem-estar dos sujeitos envolvidos no processo educativo (crianças, professores, profissionais, familiares)?	Como as crianças vivem suas infâncias no cotidiano da instituição?	
	Como os(as) professores(as) e profissionais da unidade desenvolvem os seus respectivos trabalhos? Como expressam suas opiniões, satisfações e insatisfações?	
	Como a família e a comunidade participam do cotidiano da unidade? O que comentam sobre a qualidade do atendimento?	
	Os(As) profissionais responsáveis pela limpeza e alimentação recebem algum tipo de formação específica para atuar em uma instituição de bebês e crianças bem pequenas?	
	Os diversos atores envolvidos têm ciência da importância deles no cuidado e na educação das crianças? De que forma eles participam do projeto educativo da instituição?	

Tratar de cada componente isoladamente pode ser até compreendido como uma tarefa fácil. Mas como articular, como promover a intersecção entre eles, em prol de um objetivo comum: o cuidado e a educação de crianças de zero a três anos? Cabe lembrar que a instituição reúne, em um mesmo espaço, pessoas com diferentes vivências, experiências e interesses, cada qual observando a realidade sob seu ponto de vista. Como conjugar essas intenções?

Nesses momentos, recordamos a história “Torta de Amoras”, de Benjamin, relatada por Kramer (1993), a qual apresentamos na sequência de forma bastante resumida, no intuito de refletir com você, gestor(a), sobre o sentido da história:

Torta de amoras

“O rei chama seu fiel cozinheiro e lhe promete o seu reino e a mão de sua filha em casamento, caso ele consiga reproduzir o sabor da torta de amoras que comeu com seu pai em uma choupana, enquanto fugiam da guerra. Caso contrário, o cozinheiro seria morto. Diante da proposta, o cozinheiro rapidamente respondeu: – Pode chamar o carrasco e me matar, pois, embora conheça os ingredientes da torta de amoras, jamais conseguiria temperá-la com os temores da guerra, o frio da floresta, o alívio de ter encontrado abrigo, o aconchego do fogo, o prazer do sabor que saciou a fome de vários dias”.



(BENJAMIN, 1987, p. 19 apud KRAMER, 1993, p. 185).

A breve história torna-se extremamente relevante, pois temos a impressão de que, a cada nova gestão, a cada nova proposta, a cada inserção em um novo espaço educacional, a cada curso de formação inicial ou continuada, a cada novo livro, a cada novo material orientador, todos os envolvidos olhariam como se exigindo a verdadeira “torta de amoras”. Uma mesma torta para muitas pessoas, mas que para cada uma tem um sabor, uma textura, um aroma, uma temperatura ideal. Difícil, não? Para não dizer impossível. Como preparar essa torta, adequando cada pedacinho a um paladar diferente? Nessa história, você, gestor(a), representa o papel do cozinheiro. Já parou para pensar quantas expectativas foram e são diariamente depositadas em você? Crianças, famílias, professores(as), profissionais, cada qual com uma “torta de amoras” diferente em mente.

Acreditamos que um importante passo para cumprir as responsabilidades da gestão é investir na formação do grupo; inicialmente ouvir e ter em mente as histórias de cada pessoa do grupo.

Sugestão de reunião

Organize um ambiente acolhedor, mesas com cadeiras, preferencialmente em círculo, pois essa disposição demonstra que todos têm igual importância no grupo. Incremento com toalhas, pequenos arranjos de flores, objetos decorativos delicados; um café com algumas guloseimas também pode ser um ótimo componente para a criação de vínculos. Afinal, em nossa cultura, é comum dividirmos a mesa com as pessoas importantes em nossas vidas.

Todos gostam de ser bem recepcionados, e atenção e cuidado com o outro são sempre bem-vindos. É primordial conhecer profundamente o grupo, suas potencialidades, fragilidades, opiniões, desejos, conflitos. Saber o que cada um faz quando não está na instituição, as preferências e os interesses, o que gostariam de fazer no futuro. Conhecer a equipe auxilia no estabelecimento de vínculos e fortalece a confiança. Falar de si também é muito importante: exponha seus projetos e intenções, pois o grupo precisa conhecê-lo(a) para confiar no(a) gestor(a).



ILUSTRAÇÕES: CAROL REMPTO

Não queremos dizer com isso que o(a) gestor(a) terá condições de fazer sozinho(a) a “torta de amoras” perfeita, mas poderá aprender a temperá-la a muitas mãos e, assim, compartilhar os avanços e rever os retrocessos dessa produção coletiva.

Portanto, é primordial entendermos a necessidade da formação de grupo. Nesse sentido, Freire (1989) tem muito a nos ensinar quando afirma que “ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa” (FREIRE, 1989, p. 31). Acreditamos ser essa a essência do grupo, o compartilhamento de saberes e conhecimentos, pois aquilo que eu sei e faço bem eu posso ensinar, aquilo que você faz bem pode partilhar comigo, aquilo que nenhum de nós sabe fazer procuramos, juntos(as), as alternativas possíveis e, assim, nos fortalecemos como indivíduos e grupo.

Nós, da Educação Infantil, incluímos nessa concepção também as crianças, que, embora tenham chegado há menos tempo neste mundo, já possuem saberes, interesses e sentimentos próprios. Relembre sua trajetória profissional rapidamente e responda: Quantas vezes uma criança surpreendeu você com dizeres e fazeres únicos e admiráveis? Dizeres e saberes que fizeram com que se perguntasse: Como ela sabe isso? Como ela foi capaz de encontrar essa alternativa?

Diante disso, caro(a) gestor(a), é válido reiterarmos que seu grupo de trabalho compreende as crianças, as famílias, os(as) professores(as), os(as) pedagogos(as), os profissionais responsáveis pela alimentação, limpeza e serviços administrativos da unidade, a comunidade. É com esses sujeitos que você exercita cotidianamente o ato de aprender e ensinar, em um processo dinâmico e coletivo para formação de um grupo de trabalho cada vez mais unido e competente.



ANDERSON DE ANDRADE PIMENTEL

Não é raro, inicialmente, termos a ideia quase utópica de formar um grupo homogêneo. Aos poucos, com o amadurecimento da equipe, percebemos que são em nossos diferentes modos de pensar e agir, em nossas diferenças, que reside nossa força (FREIRE, 2008). Os itens que indicamos como fundamentais para a formação de um grupo de trabalho: promoção de diálogo, definição de objetivos comuns, planejamento de estratégias individuais e coletivas, gerenciamento de conflitos e avaliação das ações para replanejamento são fundamentados no princípio democrático, em que todos têm vez e voz, são interligados e estão em constante movimento de recomeçar, pois, a cada nova situação, esses itens são acionados para o enfrentamento de problemas e proposições de novas perspectivas.

No cotidiano da instituição

No horário de saída das crianças da creche, a professora Maria José entra subitamente na sala da gestora Elaine e diz, com um tom de voz preocupado: – Você tem que fazer alguma coisa, pois os responsáveis pelo transporte escolar estão deixando as crianças caminharem, sem orientação, da sala até a van. Como nesse horário existe um grande movimento de familiares e crianças nos corredores, é possível que alguém se perca ou se machuque. E eu não quero ser responsabilizada por isso.

Esse breve relato é um pequeno exemplo das muitas situações-problema que interpelam o(a) gestor(a) todos os dias. Quem entra na sala espera sempre uma decisão imediata e espera ainda ser desobrigado de responder pelas consequências de tal situação, uma vez que já alertou a gestão sobre o problema. Nesse momento, é hora de lembrar que essa é uma situação que envolve muitas pessoas e, portanto, é mais interessante buscar resolvê-la coletivamente, pois, como diz o ditado popular: **Várias cabeças pensam melhor que uma.**

Sugestão de reunião

Marque para o dia seguinte; tem de ser o mais breve possível. Quando não for viável ter a presença de todos os profissionais, trabalhe com a representatividade, convoque também representantes das famílias e do transporte escolar. Assim, serão garantidos os diversos pontos de vista. Ao conduzir a reunião, seja objetivo(a) – Ninguém gosta de perder tempo. Relate o fato e proponha uma **tempestade de ideias**, isto é, um momento em que as pessoas possam expor, com liberdade, suas opiniões sobre o tema. Escute todas as sugestões dos participantes e, também, exponha suas sugestões. Lembre-se de que promover o diálogo é fundamental para construção do grupo. Dependendo do problema, é necessário buscar fundamentação teórica para propor leituras e estudos ao grupo, para posterior tomada de decisões. Caso necessário, acalme os ânimos, pois é sua função gerenciar os conflitos. Defina, coletivamente, as estratégias a serem utilizadas. Já agende uma reunião para avaliar a estratégia escolhida e replanejar se houver necessidade. A decisão tomada pelo grupo é mais fácil de ser posta em prática, pois ninguém se envolve com aquilo de que não participa, não conhece ou não compreende. Por isso, as decisões tomadas de forma horizontal têm muito mais chances de obter êxito.

● Vivendo a gestão no cotidiano da Educação Infantil

Como vimos anteriormente, a Creche carrega em sua história as marcas do abandono, uma vez que ela surge para o atendimento de crianças pobres e desvalidas, oriundas de famílias que a sociedade burguesa da época julgava incapaz de prover as necessidades de alimentação, higiene, saúde e principalmente de ensinamentos morais. Assim, ela está fortemente ligada ao trabalho da mulher externo ao lar e a culpa da mãe ao delegar os cuidados dos filhos a pessoas desconhecidas (KUHLMANN JUNIOR, 1998). Deixar essa história no passado e construir uma nova visão da instituição Creche no Brasil é uma batalha em andamento e acreditamos estar longe do final, pois, apesar de já termos alcançado muitos avanços no âmbito da legislação brasileira, esses ainda não se consolidaram totalmente na prática cotidiana nas instituições.

Constituição da República Federativa do Brasil (CF) – promulgada em 6 de outubro de 1988.	Carta Magna – O conjunto de normas que rege o País.
Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.	Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).
Lei nº 9.394, de 20 dezembro de 1996.	Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
Parecer 20/2009 CNE, de 11 de novembro de 2009.	Revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.
Resolução 5/2009 CNE, de 17 de dezembro de 2009.	Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.

Portanto, ao assumir o cargo de gestor(a) da Creche, você tem também a missão de difundir a importância desse espaço para o desenvolvimento integral das crianças de zero a três anos, independentemente da condição econômica, social, familiar. A Creche é um direito das crianças e das famílias, previsto em lei, e não apenas uma alternativa para as que necessitam.

O(A) gestor(a), ao articular o trabalho educativo na unidade, tem de estar sensível aos bebês e às crianças bem pequenas, pois precisa primar pelo desenvolvimento integral. Nessa perspectiva, reiteramos, ainda, com base na legislação vigente, que os bebês e as crianças bem pequenas são sujeitos históricos e de direitos, que, nas interações, nas brincadeiras, nas relações e práticas cotidianas que vivenciam, constroem suas identidades pessoais e coletivas, brincam, imaginam, fantasiam, desejam, aprendem, observam, experimentam, narram, questionam e

constroem sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura (BRASIL, 2009). Somado a isso, para melhor compreensão dessa criança potente, produtora de cultura que vive sua infância em nossas instituições de Educação Infantil, buscamos aporte teórico nos estudos de Prout e James:

- A infância é entendida como uma construção social; não é, por conseguinte, nem um dado universal nem natural;
- A infância é uma variável da análise social, não dissociável de outras variáveis, tais como o sexo, ou a classe social; a análise comparativa e transcultural revela uma grande variedade de infâncias;
- As culturas e relações sociais das crianças merecem ser estudadas em si mesmas, e autonomamente face às perspectivas e preocupações dos adultos;
- As crianças são e devem ser vistas como seres ativos face ao seu próprio mundo e face à sociedade em que vivem e não sujeitos passivos das estruturas e processos sociais;
- O envolvimento na construção de um novo paradigma de sociologia da infância é também, à luz da dupla hermenêutica das ciências sociais, o envolvimento no processo de reconstrução da infância na sociedade.

(PROUT & JAMES, apud PINTO, 1997, p. 68).

A citação apresentada revela, de forma enfática, o entendimento da infância como uma construção social, isto é, a infância não é única, não é universal. O modo como a sociedade encara a infância, compreendida aqui como tempo da vida das pessoas, influencia nos modos como as crianças vivem as suas infâncias. E também destaca as crianças como sujeitos ativos nas estruturas sociais, capazes de se posicionar diante de suas experiências cotidianas.

Portanto, você, gestor(a), tem a incumbência de formar e cultivar cotidianamente uma equipe voltada à garantia da qualidade do trabalho educativo e à qualidade das relações, com o intuito de que sejam cada vez mais humanas, respeitem cada indivíduo e promovam o pleno desenvolvimento de todos.

Sugestão:

Gestor(a), é importante mobilizar os(as) professores(as) e profissionais da instituição, para que mantenham o anseio de sempre aprimorar a qualidade das relações estabelecidas no interior da unidade, ou seja, investir nas relações entre criança/criança, criança/professor(a), professor(a)/profissional, família/professor(a), família/profissional.

Ao tratarmos dos(as) professores(as), merece destaque o fato de sabermos que a Educação Infantil em nosso país surgiu intrinsecamente ligada ao sentimento materno e à mulher, prova disso é que até os dias atuais ainda temos pouquíssimos homens que abraçam essa profissão. Nossas instituições são, em geral, majoritariamente formadas por um coletivo de mulheres; é o feminino que impera na Educação Infantil. Talvez até por essa ligação com o feminino e pela grande repercussão de uma concepção arcaica e equivocada de que bastava ser mãe e mulher para cuidar de criança pequena, ainda hoje lutamos para ter nossa profissionalização, como professor(as) de crianças pequenas, reconhecida e valorizada pela sociedade brasileira. Nesse cenário, gestor(a), você deve estar atento para defender a profissionalização e a necessidade de formação inicial e continuada específica para o trabalho com bebês e crianças bem pequenas (zero a três anos). Isso se faz necessário para que consiga escapar da armadilha de acreditar que instituição de Educação Infantil é uma extensão do lar da criança. Não é. Somos professores(as) com formação específica, e não queremos ser chamadas de tia, mãe, avó. Lutamos pelo direito de desenvolver nosso trabalho em uma instituição de socialização coletiva de bebês e crianças bem pequenas. Um espaço diverso do lar, embora em articulação constante com as famílias. Caro(a) gestor(a), o desafio é imenso, mas extremamente relevante.

● Construindo identidades individuais e coletivas na Educação Infantil

George Mead (1863-1931), um dos principais representantes do Interacionismo Simbólico, reuniu a psicologia e o social de um modo bastante particular, uma vez que passou a considerar a influência da sociedade na formação do indivíduo, algo até então minimizado pela psicologia. Mead superou a oposição entre indivíduo e sociedade e associou duas ciências – Psicologia e Sociologia.

(GOULART E BREGUNCI, 1990).

Caro(a) gestor(a), a formação da identidade é um processo que se desenvolve ao longo de toda a vida do indivíduo, mas cabe destacar que as crianças estão, sem dúvida, em um momento privilegiado de construção de identidades. A instituição de Educação Infantil e as pessoas que a compõem influenciam significativamente nesse processo.

Amaral (2018), baseada nos estudos de Mead (1973), defende que a identidade pode ser concebida como a consciência que a pessoa tem de si mesma, a forma como cada um se enxerga. A autora ressalta ainda que “esse olhar sobre si mesmo é moldado por um ‘par de lentes’ que reflete o modo de ver do outro sobre si mesmo” (AMARAL, 2018, p. 41). Em outras palavras, as expectativas da sociedade, em certa medida, estabelecem contornos para a identificação do indivíduo.

A frase “consciência que uma pessoa tem de si mesma” nos conduz a refletir sobre as possibilidades que as crianças da Educação Infantil têm de construir suas identidades. Remete-nos a lembrar que seu compromisso, como gestor(a), conforme prevê o parecer 20/2009a, é primar pela valorização da diversidade das culturas das diferentes crianças e de suas famílias, por meio de brinquedos, imagens e narrativas que promovam a construção por elas de uma relação positiva com seus grupos de pertencimento (BRASIL, 2009a, p. 10).

Como você, gestor(a), tem desenvolvido sua gestão em relação à construção de identidades das crianças?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Na instituição de Educação Infantil, os indivíduos são socializados para adotar, contestar ou transformar os padrões impostos pela sociedade?	As crianças têm possibilidade de identificar positivamente pela semelhança e pela diferença?	
A diferença é enaltecida e admirada como um valor?	Quais são os modelos disponíveis para que as crianças possam, por meio da semelhança e da diferença, construir suas identidades, adquirindo uma consciência de si mesmas?	
	As crianças pretas, pardas, brancas, amarelas e indígenas têm iguais possibilidades de identificação na unidade?	
	As diferentes estruturas familiares das crianças são acolhidas e valorizadas por meio de atitudes de respeito e empatia?	
	As crianças oriundas de diferentes condições socioeconômicas são tratadas com igual respeito e consideração?	

Em síntese

Neste capítulo, tratamos da tríade **criança, família e instituição**, possibilitando reflexões sobre a articulação entre as diferentes instâncias. Propusemos estratégias para **formação de grupo** e discutimos os modos de **construção de identidades** em uma instituição de Educação Infantil.

O tempo

A vida é o dever que nós trouxemos para fazer em casa.

Quando se vê, já são seis horas!

Quando se vê, já é sexta-feira!

Quando se vê, já é Natal...

Quando se vê, já terminou o ano...

Quando se vê perdemos o amor da nossa vida.

Quando se vê passaram 50 anos!

Agora é tarde demais para ser reprovado...

Se me fosse dado um dia, outra oportunidade, eu nem olhava o relógio.

Seguiria sempre em frente e iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das horas...

Seguraria o amor que está a minha frente e diria que eu o amo...

E tem mais: não deixe de fazer algo de que gosta devido à falta de tempo.

Não deixe de ter pessoas ao seu lado por puro medo de ser feliz.

A única falta que terá será a desse tempo que, infelizmente, nunca mais voltará.

(Mario Quintana)

Os bebês e as crianças bem pequenas têm a característica de viver o presente, de se encantar com cada descoberta, seja o vento balançando as folhas de uma árvore, seja a gota de água que escapa da torneira ou a formiga que passa pela calçada. Para eles, o tempo tem um significado diferente do que é para nós, adultos, acostumados a cumprir prazos, a interromper uma coisa para começar outra, a seguir o tique-taque do relógio, um relógio que sempre nos aponta que o tempo acabou.

Nesse sentido, quando pensamos no modo como vivemos o tempo nas instituições de Educação Infantil, precisamos ter em nosso campo de análise tudo o que ocorre durante a jornada diária e todas as pessoas que passam ou permanecem nela. Afinal, é no cotidiano que a vida realmente acontece. E você, gestor(a), é uma peça fundamental da engrenagem do tempo na organização cotidiana da Creche. Para tanto, planejar a rotina de trabalho é uma ação que auxiliará você no desafio de configurar o funcionamento da Creche de maneira a articular o tempo das crianças com o tempo da instituição.

Vamos começar a planejar esse trabalho?

● Respeito aos tempos das famílias

O acolhimento das famílias inicia quando elas têm o primeiro contato com a instituição educativa para buscar informações sobre o funcionamento da unidade ou sobre as matrículas. A maneira como você, gestor(a), as recebe, informa sobre o funcionamento da instituição ou sobre as vagas diz muito sobre o trabalho que é desenvolvido na Creche.

Na maioria das instituições públicas, a demanda por vagas é maior do que a oferta de matrículas, e a possibilidade de que você precise dizer a uma família que não conseguirá atender seu bebê ou sua criança bem pequena é grande. Nesse caso, você precisará de sensibilidade e respeito às demandas e aos sentimentos dessa família para auxiliá-la. Indicamos algumas ações que podem ajudar você, gestor(a), nessa tarefa:

- Organize horários de atendimento às famílias que buscam informações sobre a instituição e sobre as matrículas; desse modo, você poderá atendê-las com mais tranquilidade.
- Elabore um cartaz com esses horários e exponha-o na porta de entrada da Creche e nos murais de comunicação de modo que as informações fiquem bem visíveis à comunidade.

- Tenha uma lista impressa com os documentos necessários para inserção do bebê ou da criança bem pequena na lista de espera, ou para efetivar a matrícula. Se houver um *website* da Creche, disponibilize essa informação também.
- Indique com objetividade e transparência as formas e os critérios utilizados para a priorização de matrículas.
- Prepare um espaço organizado que seja aconchegante para o atendimento das famílias. Lembre-se de que, muitas vezes, os bebês e as crianças bem pequenas estarão juntos. Então, pense em um espaço com brinquedos e elementos para que possam se ambientar e se sentir acolhidos.
- Mostre os espaços da instituição para as famílias, contando como é o trabalho pedagógico e a jornada de bebês e crianças bem pequenas na Creche.

Essas são algumas ações que você pode adotar e que farão a família se sentir acolhida, mesmo que não haja vaga na instituição.

Agora, vamos pensar na organização do tempo para a realização das matrículas na instituição educativa em que você trabalha?

● Organização das matrículas

O período de matrículas na Creche é sempre repleto de muito trabalho e, por esse motivo, um bom planejamento é necessário. Você, gestor(a), precisará pensar como conduzir esse processo para que ele ocorra tranquilamente, afinal, você é o(a) responsável por promover um ambiente acolhedor na instituição.

Seguindo as normas determinadas pela Secretaria de Educação do seu município (períodos, datas, normativas de matrícula, entre outras), entre em contato com as famílias e organize os horários de agendamento para a matrícula.

A organização pode ser planejada em dois momentos, dependendo do período em que acontecem as matrículas. Existem, por exemplo, locais onde as matrículas acontecem em novembro de um ano, e os bebês e as crianças bem pequenas iniciam em março do ano seguinte. Se esse for o caso, organize um **primeiro momento** de efetivação formal da matrícula, com o preenchimento de dados oficiais, como nome, filiação, endereço e outros, e um **segundo momento**, mais próximo do início da frequência na Creche, para entrevistar a família e obter mais informações sobre o bebê e a criança bem pequena, seus hábitos, sua família, e integrá-los aos(as) professores(as).

Vamos pensar uma organização para esse contato com as famílias das crianças que serão matriculadas?

Matrícula (primeiro momento)	Entrevista com a família (segundo momento)
<ul style="list-style-type: none"> • Ligue para as famílias e verifique suas disponibilidades de horário, procurando conciliar o horário de funcionamento da Creche com a disponibilidade das famílias. • Informe a relação de documentos necessários para efetivar a matrícula do bebê ou da criança bem pequena. • Explique rapidamente o que será feito nesse momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligue para as famílias e verifique suas disponibilidades de horário, procurando conciliar o horário de funcionamento da Creche com a disponibilidade das famílias. • Explique a todos que esse momento pode ser um pouco demorado, pois conversarão sobre o bebê ou a criança bem pequena e a família, para conhecê-los melhor. Conversarão também sobre o funcionamento da Creche. • Para a entrevista, pense na abordagem de questões, como: uma fala sobre as concepções de criança e infância, ancorada nos direitos das crianças. • Destaque algumas situações-problema que ocorrem, como o asseio das crianças, as mordidas, as vestimentas adequadas para poderem brincar, entre outras.

Para as situações-problema

Para abordar essas situações, organize seus argumentos. Por exemplo:

- **Asseio:** as crianças serão sempre atendidas, de modo a garantir seu bem-estar. Para isso, pode ocorrer a necessidade do banho no período de permanência na Creche.
- **Vestimenta:** as crianças têm direito à brincadeira, por isso, terão liberdade para interagir e se expressar nas brincadeiras, situação que exige uma vestimenta adequada.

O ideal é atender uma família por vez, reservando cerca de 20 minutos para cada família no ato da matrícula e de 30 a 50 minutos para a entrevista. Pode parecer muito, mas esse é um momento no qual você vai iniciar o estabelecimento de vínculo com a família e as crianças, o que exige cuidado e muita atenção.

Para o momento da matrícula, você precisará ter um instrumento de registro das informações, caso a Secretaria do seu município não tenha instrumento próprio para esse fim.

Nesse instrumento, precisam estar contempladas diversas informações sobre os bebês e as crianças bem pequenas e suas famílias, uma espécie de roteiro de entrevista no qual você vai coletar informações oficiais e informações pessoais relevantes à garantia de um acolhimento de qualidade.

Gestor(a), além dos dados pessoais dos bebês e das crianças bem pequenas e de seus responsáveis, você precisará investigar com a família como está estruturada a rotina da criança, quais são seus hábitos alimentares, seus brinquedos preferidos, os locais da casa em que gosta de ficar, se tem algum objeto de apego, como está sua saúde, sua vacinação, entre outras informações que podem contribuir para o planejamento ao recebê-la na Creche.

Observe esta sugestão de ficha de matrícula e analise se ela contempla as informações primordiais para conhecer o contexto familiar dos bebês e das crianças bem pequenas.

FICHA DE MATRÍCULA	
Dados da Instituição	
Dados da criança Nome: _____ Data de nascimento: ____/____/____ Sexo: () Feminino () Masculino Cor/Raça: () Branca () Preta () Amarela () Parda () Indígena () Não declarada Cidade: _____ Responsável 1: _____ Responsável 2: _____ Telefones para contato: 1 _____ 2 _____	
Com relação à saúde da criança Como foi o parto? Teve alguma intercorrência? _____ As vacinas estão em dia? _____ Tem cadastro na Unidade Básica de Saúde? _____ Qual? _____ Tem alguma alergia? _____ Quer inserir alguma informação que considere importante? _____	
Informações adicionais A criança possui algum objeto de apego? (cheirinho, chupeta, brinquedo, outros) _____ Como a criança dorme habitualmente? _____ Tem irmãos? _____ Quantos/Idade? _____ Com o que a criança brinca em casa? _____ Quais as expectativas da família em relação à Creche? _____	
Moradia A família mora em casa: () própria () alugada () cedida () outros _____ Na moradia tem energia elétrica? () sim () não Água tratada? () sim () não Sistema de esgoto? () sim () não Acesso à internet? () sim () não Outros: _____	
Responsáveis por pegar a criança na Creche Nome: _____ Telefone: _____ RG: _____ Nome: _____ Telefone: _____ RG: _____	
Em caso de emergência, avisar: Nome: _____ Telefone: _____ Nome: _____ Telefone: _____	

No cotidiano da instituição

Mural das expectativas

Elabore murais com os registros das expectativas das famílias em relação à Creche. A coleta desses registros pode ser feita no ato da matrícula, durante a sua conversa com as famílias, ou no momento em que apresentar os(as) professores(as) responsáveis pelo grupo do bebê ou da criança bem pequena, promovendo um primeiro contato acolhedor.

Pode ser elaborado um mural para cada grupo de crianças, com as fotos delas e as expectativas das famílias. O mural poderá ser afixado em locais próximos das salas para receber os bebês e as crianças bem pequenas e suas famílias; assim, eles podem ler as mensagens e observar as fotos durante os horários de entrada e saída.



CAROL REMPTO

É importante, gestor(a), que você compreenda que cada família é única, está inserida em uma cultura, em uma comunidade, tem uma organização diária de tempo, ritmos e hábitos próprios, com ideais e expectativas que precisam ser considerados quando compartilhamos a educação e os cuidados dos bebês e das crianças bem pequenas. Lembre-se de que o respeito e o diálogo são seus principais instrumentos de trabalho.

É fundamental discutir essa relação e entender as diferentes percepções que os pais, as mães e as professoras possuem a respeito da educação da criança na instituição infantil e na família, já que isso influencia diretamente a própria maneira de educar a criança. Estudar as percepções que os adultos possuem sobre educação, no contexto atual, no qual as atribuições educativas estão divididas entre pais, mães e instituição de Educação Infantil, pode produzir conhecimentos que auxiliem as instituições no planejamento [...].

(ABUCHAIM, 2011).

Nesse sentido, planejar na rotina da instituição educativa um espaço e um tempo para escutar as famílias é primordial. Há estratégias simples que podem ser utilizadas nessa escuta:

Horários de entrada e saída na Creche

As conversas diárias nos momentos de entrada e saída na Creche podem ser muito reveladoras. Apesar de serem breves, nessas conversas os(as) professores(as) podem trocar informações a respeito dos hábitos das crianças, por exemplo, como gostam de dormir, o que gostam de comer, além de conhecer os familiares, os irmãos, contar sobre as conquistas diárias das crianças na Creche. Enfim, esses momentos podem servir para estreitar as relações entre professores(as) e famílias, permitindo a criação de vínculos.

Com relação aos diálogos cotidianos, nos horários de entrada e saída, é importante que você, gestor(a), oriente os(as) professores(as) sobre quais aspectos são relevantes de serem compartilhados nesses momentos, quais não são, ou, ainda, sobre como abordá-los. É importante os(as) professores(as) mostrarem que estavam atentos às crianças. Por exemplo:

– Hoje a Valentina começou a pedir uma colher para comer!

– Hoje o Pedro não dormiu muito, talvez esteja um pouco cansado.

Nessa perspectiva, alguns assuntos mais delicados devem ser abordados em conversas reservadas, como as mordidas recorrentes, não expondo os bebês e as crianças bem pequenas e suas famílias e não imprimindo juízo de valor nessas ações, lembrando que é importante escutar e dialogar com as famílias.

Outro destaque importante para esses momentos é a organização dos(as) professores(as) do grupo da sala, para que essas conversas diárias, ainda que breves, aconteçam de modo harmonioso, sem deixar de atender às demais crianças do grupo que estão na sala e necessitam de atenção.

No entanto, algumas famílias podem não ter essa facilidade de conversar, por característica pessoal ou por estarem apressadas para o trabalho ou para a volta para casa. Nesse caso, você pode utilizar outras estratégias para se comunicar com elas e ouvir seus pontos de vista. Gestor(a), você pode deixar uma **caixa de sugestões** para as famílias registrarem suas opiniões, seja para assuntos cotidianos, seja para algum assunto específico.

Outro instrumento de comunicação diária são as **cadernetas** ou **agendas**, que também podem facilitar a comunicação entre a instituição e as famílias.

“O diálogo aberto e contínuo com os pais nos ajuda a responder às necessidades individuais das crianças.”

(CAMPOS & ROSEMBERG, 2009, p. 15).

● Reuniões periódicas

Compartilhar a educação e o cuidado de bebês e crianças bem pequenas com as famílias exige muito diálogo. Nessa convivência, muitas vezes podem surgir conflitos, como na situação em que a criança volta para casa com a roupa suja após brincar na terra. As famílias podem não entender a importância da brincadeira para as crianças e preferir que o tempo dessa brincadeira seja diminuído para que elas sejam banhadas. No entanto, a brincadeira é essencial para o desenvolvimento das crianças, é o momento privilegiado de aprendizagem que acontece no encontro com seus pares, com os espaços e as materialidades, mas a família pode não saber disso. Vale ressaltar também para as famílias a diferença entre o banho dado no final do dia, que em muitos locais é visto, erroneamente, como uma obrigação da Creche, e o banho dado como forma de garantir o bem-estar da criança. Pois, em muitas situações, o banho se fará necessário na Creche, seja porque a criança está desconfortável com o calor local, seja por causa de decorrências fisiológicas, pois sujou, além da fralda, a roupa e outras partes do corpo.

Nesse sentido, cabe à instituição auxiliar as famílias nessa compreensão, pois elas não têm o conhecimento especializado no desenvolvimento das crianças da mesma maneira que os profissionais. Abuchaim (2011) ressalta que, além dos momentos informais de participação cotidiana nos quais as famílias têm a possibilidade de circular pelos espaços da instituição, conversar informalmente com o(a) gestor(a), com outras famílias, com professores(as) e observar as produções das crianças, é importante promover momentos de participação formal das famílias. As reuniões periódicas podem ser um desses momentos, configurando-se um espaço e um tempo importantes para as famílias conhecerem mais o trabalho feito na Creche e os pontos que se consideram relevantes para o desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas. Você, gestor(a), e a equipe de professores(as) podem escolher utilizar as temáticas que mais suscitam dúvidas no cotidiano da instituição e abordá-las com as famílias nas reuniões periódicas.

Vamos pensar na organização de uma reunião?

Organizando uma reunião

Diagnóstico: algumas famílias se recusaram a levar para casa os livros de literatura que os(as) professores(as) propuseram. A justificativa é que os bebês e as crianças bem pequenas estragam os livros, rasgam, põem na boca.

O que propor?

Organize, no espaço da Creche onde realizará a reunião, uma mesa para recepcionar as famílias. Um espaço acolchegante, que pode ter um cafezinho e alguns petiscos. Arrume um espaço com vários títulos, alguns de literatura infantil e outros livros de literatura variada.

Para a primeira atividade da manhã, organize os seguintes materiais: papéis coloridos, canetas, pincéis, tintas, giz de cera e lápis de cor.

Após recepcioná-las, solicite a cada participante que escolha papel e caneta para registrar, como desejar (desenho ou escrita), a sua memória mais significativa com os livros. Depois que todos concluírem, peça que contem sobre essa memória.

Na sequência, converse com as famílias sobre as ações desenvolvidas na Creche relacionadas à literatura infantil, destacando a importância dela para o desenvolvimento das crianças. Você pode pedir ao(a) professor(a) de cada grupo que conte uma experiência com as crianças ou mostrar um vídeo apresentando essa proposta. Nessa conversa, procure resolver as dúvidas das famílias sobre o assunto, acolha seus pontos de vista e argumente sobre a importância dos livros.

Para a segunda atividade da manhã, organize os seguintes materiais: 2 pedaços retangulares de tecido de 30 cm x 80 cm, 2 tiras de tecido de 60 cm, linhas, agulhas, cola quente, tinta para tecido, pincéis.

Conte para as famílias que a Creche desenvolverá uma ação na qual as famílias escolherão com as crianças, no horário da saída das sextas-feiras, um livro para levar para ler em casa com a família. Convide os familiares para confeccionarem juntos uma sacola para levarem os livros.

Lembre-se: reuniões com um tempo muito longo de duração podem não ser bem aproveitadas. Cuide para que as reuniões tenham um tempo suficiente para que as famílias possam trocar conhecimentos, ficando com um “gostinho de quero mais”.

Além dessas reuniões coletivas, você precisará organizar encontros para conversas específicas com as famílias sobre o desenvolvimento integral de cada bebê e criança bem pequena, sempre que for necessário.

O espaço também pode ser um meio de comunicação entre a instituição e as famílias. A organização do *hall* de entrada e dos corredores da Creche pode promover essa participação, quando apresentam as marcas dos bebês e das crianças bem pequenas. Quantas vezes você, gestor(a), já observou os pequenos mostrando para as famílias um registro das descobertas deles expostos nos murais da instituição? Nesse sentido, é importante prever uma periodicidade desses registros nos murais. Você pode propor um rodízio entre grupos para dar oportunidade a todos de expor, garantindo que as famílias tenham um tempo para observar, mas que também não fiquem tempo demais. Pode ser uma foto, um desenho, uma modelagem, um vídeo, afinal, os bebês e as crianças bem pequenas estão descobrindo o mundo e, muitas vezes, suas primeiras experiências acontecerão na instituição com os(as) professores(as). Compartilhar todas essas descobertas das crianças com as famílias é essencial para construir uma relação de respeito e confiança, compartilhando cuidado e educação.

● Respeito aos tempos cotidianos

● Respeito aos tempos dos bebês e das crianças bem pequenas

Os momentos que acontecem diariamente na instituição são importantes espaços de descobertas para os bebês e as crianças bem pequenas; ter uma rotina bem organizada oferece suporte para eles. As rotinas podem ser vistas como produtos culturais criados, produzidos e reproduzidos no dia a dia, tendo como objetivo a organização da cotidianidade.

Os horários das refeições, de entrada e saída da Creche compõem parte do cotidiano. Os adultos têm o grande desafio de não deixar que esse cotidiano aconteça de forma apressada, desrespeitando o ritmo das crianças. Para tanto, é necessário que você, gestor(a), esteja atento à maneira como esses momentos cotidianos acontecem.

Vamos refletir?

- Você tem observado os horários de entrada e saída das crianças na instituição? Como os(as) professores(as) têm organizado esse tempo?
- E nas refeições, as crianças podem comer compartilhando esse momento com seus pares?

“Saudamos e nos despedimos individualmente das crianças na Creche. Aprendemos a lidar com as preferências individuais das crianças por alimentos”.

(CAMPOS & ROSEMBERG, 2009, p. 15).

Para organizar o cotidiano, precisamos considerar o arranjo curricular normatizado nos documentos que regulam o funcionamento das instituições de Educação Infantil. As DCNEIs (2009) e a BNCC (2017) orientam que os campos de experiências são a base para organizar o currículo.

Vamos ver como os campos de experiência estão presentes em todos os momentos do cotidiano.

O eu, o outro e o nós
Nos momentos de refeição, os bebês e as crianças bem pequenas têm a possibilidade de interagir com os seus pares, com crianças de outros grupos da Creche, de idades diferentes da sua, com adultos. Nessas interações, aprendem sobre a maneira como as pessoas na sua cultura se alimentam, descobrem as suas preferências alimentares e conhecem as dos outros.
Corpo, gestos e movimentos
O espaço de exploração do solário organizado com diferentes possibilidades permite aos bebês que desafiem os seus limites, testem seu equilíbrio, lancem-se na aventura de dar os primeiros passos, provocados pela organização feita pelos(as) professores(as), pelo olhar e pela fala de incentivo desses adultos, pela observação dos seus pares.
Traços, sons, cores e formas
Ao brincar em ambientes externos integrados à natureza, na areia e na terra, quando colocamos diferentes materialidades à disposição das crianças bem pequenas, elas têm a possibilidade de utilizar gravetos para fazer seus desenhos, seja na areia, na terra, no ar.
Escuta, fala, pensamento e imaginação
Os bebês e as crianças bem pequenas ao ouvir uma leitura de histórias podem ampliar seu repertório de palavras e brincar com o imaginário.
Espaços, tempos, quantidades, relações e transformações
Na sala, quando são organizados espaços com blocos de madeira de diferentes tamanhos, os bebês e as crianças bem pequenas têm a possibilidade de empilhar e derrubá-los, observando como as pilhas caem, testando formas de empilhar peças diferentes.

Para que bebês e crianças bem pequenas possam explorar e aprender, todas essas ações do cotidiano precisam de tempo. Um tempo qualificado, um tempo que não atropela as brincadeiras e as descobertas que estão acontecendo, um tempo que não seja interrompido de forma abrupta. Um tempo no qual os(as) professores(as) saibam que precisam oferecer as refeições e, ao mesmo tempo, respeitar as ações das crianças; por isso, vão avisando que a brincadeira precisará ser interrompida e retomada depois, isto é, um tempo que comunica às crianças as transições que precisam acontecer entre um momento do dia e outro.

Mello (2011) nos apresenta uma organização interessante com “alguns princípios considerando a frequência temporal – diária, semanal ou ocasional” (MELLO, 2011, p. 66 e 67).

Diariamente	Semanalmente	Ocasionalmente
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar banho de sol. • Organizar espaços para brincar com água, areia e terra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar diferentes situações educativas que envolvam crianças de diferentes faixas etárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar passeios dentro da unidade e no entorno. Passear com as crianças, incluindo os bebês, nos pátios e jardins da comunidade. Organizar brincadeiras e banhos coletivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar ambientes internos que promovam a autonomia da criança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar diferentes situações educativas que levam a criança a cuidar de si, do outro e do ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar ambientes que possam ser reorganizados e rearranjados também pelas crianças.
<ul style="list-style-type: none"> • Tornar observáveis as hipóteses das crianças, traduzindo comentários, perguntas, desenhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar em murais e em caixas de histórias informações que levam as crianças e os adultos a perguntarem, a se interessarem etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar exposições que respeitem a altura das crianças e permitam acesso a todas as informações que circulam no espaço educativo.
<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente deve considerar as seguintes dimensões: espaciais, temporais, funcionais e interacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar e analisar cada espaço educativo, verificando se respeitam os critérios de qualidade descritos pelo MEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a necessidade de manutenção, trocas de equipamentos, não permitindo acúmulo de brinquedos e objetos danificados.
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar refeições com cardápios balanceados e variados, respeitando os alimentos de cada estação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar cardápios especiais, garantindo a comemoração de aniversário de cada criança. Introduzir novos sabores, de diferentes regiões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar piqueniques em diferentes espaços internos e externos à unidade de educação.

Fonte: MELLO, Ana Maria (Org.). Revista *Educação* – Educação Infantil. 1. ed. São Paulo: Segmento, set. 2011.

Cabe a você, gestor(a), organizar na Creche um tempo cotidiano que seja vivido como compromisso de todos os profissionais, para garantir as experiências dos bebês e das crianças bem pequenas nos diferentes campos de experiências. Garantir condições para que os(as) professores(as) possam realizar propostas com as crianças também em pequenos grupos, organizar os horários dos profissionais para apoiar esses momentos, agendar os espaços da instituição e, dessa forma, promover momentos de atenção e interação individual dos adultos junto às crianças, e das crianças com seus pares. Na organização do currículo da instituição, os bebês e as crianças bem pequenas são o foco principal do planejamento e da organização do tempo da instituição, pois nesse espaço coletivo de educação o cotidiano é compartilhado.

São muitos os momentos do dia que compõem esse tempo e formam um itinerário pedagógico que precisa ser pensado e organizado de maneira que contribua para o respeito à diversidade e à diferença de ritmos e de gostos que existem nesse coletivo de bebês e crianças bem pequenas.

Vamos pensar um pouco sobre como isso acontece no cotidiano?

Horários de entrada e saída na creche

Os horários de entrada e saída de bebês e crianças bem pequenas são momentos nos quais observamos, por exemplo, os diferentes ritmos corpóreos deles. Algumas crianças chegam à unidade bem despertas, já se inserem no espaço, interagem com seus pares e professores(as). Outras chegam ainda sonolentas, não gostam de conversar logo cedo, precisam de um tempo antes de se envolverem com outras crianças e em brincadeiras. Esses são alguns exemplos.

Nos horários de saída, algumas crianças não querem interromper a brincadeira para ir para casa, e outras ficam ansiosas quando percebem que os colegas estão indo embora, enquanto ainda permanecem na Creche esperando a família.

A nossa ação diante dessas manifestações dos pequenos precisa ser respeitosa, buscando abarcar na organização do tempo maneiras de acolher as singularidades e as temporalidades, ajudando as crianças a lidar com sentimentos, emoções e ritmos corpóreos. Cabe a você, gestor(a), orientar os(as) professores(as) para manter esse olhar atento aos bebês e às crianças bem pequenas. Para isso, procure acompanhar esses momentos e observar como eles acontecem no dia a dia.

● Respeito aos tempos dos(as) professores(as)

Os(As) professores(as) têm um papel importante na organização do tempo compartilhado com as crianças.

É importante no início do ano acolher os(as) professores(as), conhecer suas experiências, suas expectativas, suas potencialidades. Organizar os grupos de professores(as) para trabalhar com cada grupo de crianças nem sempre é uma tarefa fácil; você vai precisar conversar com a equipe, entender as relações entre esses profissionais, acolher, de acordo com as possibilidades, sua preferência em trabalhar com determinada faixa etária, buscando harmonizar os grupos de professores(as) para atuar em cada um dos grupos de bebês e crianças bem pequenas da unidade.

Como destaca Scarpa (1998), a dimensão da organização institucional diz respeito à interação que acontece entre a prática pedagógica e “as condições institucionais da Creche como local de trabalho, isto é, os conflitos inerentes a cada instituição”. (SCARPA, 1998, p. 42.)

No cotidiano da instituição

Organize reuniões pedagógicas e trocas de experiências entre os(as) professores(as)

Prepare uma reunião pedagógica inicial na qual você possa encaminhar o trabalho do ano, sistematize as principais informações sobre o funcionamento da instituição educativa, escolha alguns pontos da organização para discutir com a equipe com base na experiência do ano anterior, considere o que deu certo e o que não funcionou. Como afirma Campos (2011), os(as) professores(as) precisam de orientações mais objetivas para seu trabalho. Gestor(a), você pode, por exemplo, solicitar ao grupo de professores(as) que compartilhe um trabalho significativo do ano letivo anterior, narrando o percurso realizado para os colegas. Coloque os(as) professores(as) para interagir, incentive trocas de experiências entre os mais experientes e os iniciantes, promova uma cultura de compartilhamento de saberes entre a equipe.

Além dessas ações sistematizadas e formais, como essas reuniões pedagógicas, no dia a dia você pode apoiar os(as) professores(as):

- Disponibilizando os materiais solicitados por eles(as) para o desenvolvimento de projetos.
- Realizando as mediações necessárias entre famílias e professores(as) nas situações de conflitos cotidianos que surgem, preservando a relação entre eles.
- Realizando os contatos necessários com espaços culturais nos quais os(as) professores(as) planejam visitas com as crianças.
- Apoiando as reorganizações de espaços propostas pelos(as) professores(as).

É importante, gestor(a), que você acompanhe o trabalho pedagógico – planejamento, ações com as crianças, avaliação – desenvolvido pelos profissionais da instituição, pois você precisa se inteirar de tudo o que acontece no cotidiano da Creche.

Em síntese

Neste capítulo, abordamos a importância da organização do tempo cotidiano e de ações que respeitem os diferentes ritmos de todos os envolvidos com o trabalho educativo junto a bebês e crianças bem pequenas. Destacamos a importância de refletir sobre o respeito ao **tempo das famílias, dos bebês, das crianças bem pequenas e dos(as) professores(as)**, e sobre a organização do seu tempo, **gestor(a)**.

Caro(a) gestor(a), ao assumir a responsabilidade de gerir uma instituição de Educação Infantil, voltada para o atendimento de crianças de zero a três anos, você também assume a responsabilidade pela organização, manutenção e revitalização dos espaços dessa instituição.

Importante: Ao falarmos de gestão dos espaços, não estamos nos referindo somente à estrutura física, ao prédio, ao parque, ao mobiliário, aos objetos. Os espaços precisam ser pensados com base nas relações que são e serão desenvolvidas na unidade educativa e com base também nos desejos, nos interesses e nas necessidades dos atores sociais que utilizam esses espaços.

Nesse sentido, ao considerar que os sujeitos privilegiados da Educação Infantil são os bebês e as crianças bem pequenas, encontramos alicerce nas DCNEIs (2009), que nos instruem ao determinar:

Art. 9º As práticas pedagógicas que compõem a proposta curricular da Educação Infantil devem ter como eixos norteadores as interações e a brincadeira, garantindo experiências que:

- I – promovam o conhecimento de si e do mundo por meio da ampliação de experiências sensoriais, expressivas, corporais que possibilitem movimentação ampla, expressão da individualidade e respeito pelos ritmos e desejos da criança;
- II – favoreçam a imersão das crianças nas diferentes linguagens e o progressivo domínio por elas de vários gêneros e formas de expressão: gestual, verbal, plástica, dramática e musical;
- III – possibilitem às crianças experiências de narrativas, de apreciação e interação com a linguagem oral e escrita, e convívio com diferentes suportes e gêneros textuais orais e escritos;
- IV – recriem, em contextos significativos para as crianças, relações quantitativas, medidas, formas e orientações espaço-temporais;
- V – ampliem a confiança e a participação das crianças nas atividades individuais e coletivas;
- VI – possibilitem situações de aprendizagem mediadas para a elaboração da autonomia das crianças nas ações de cuidado pessoal, auto-organização, saúde e bem-estar;
- VII – possibilitem vivências éticas e estéticas com outras crianças e grupos culturais, que alarguem seus padrões de referência e de identidades no diálogo e reconhecimento da diversidade;
- VIII – incentivem a curiosidade, a exploração, o encantamento, o questionamento, a indagação e o conhecimento das crianças em relação ao mundo físico e social, ao tempo e à natureza;
- IX – promovam o relacionamento e a interação das crianças com diversificadas manifestações de música, artes plásticas e gráficas, cinema, fotografia, dança, teatro, poesia e literatura;
- X – promovam a interação, o cuidado, a preservação e o conhecimento da biodiversidade e da sustentabilidade da vida na Terra, assim como o não desperdício dos recursos naturais;
- XI – propiciem a interação e o conhecimento pelas crianças das manifestações e tradições culturais brasileiras;
- XII – possibilitem a utilização de gravadores, projetores, computadores, máquinas fotográficas e outros recursos tecnológicos e midiáticos.

Parágrafo único – As creches e pré-escolas, na elaboração da proposta curricular, de acordo com suas características, identidade institucional, escolhas coletivas e particularidades pedagógicas, estabelecerão modos de integração dessas experiências.

(BRASIL, 2009, p. 4).

O artigo 9º, no início, explicita que as práticas pedagógicas da Educação Infantil devem ter como eixos norteadores as **interações** e a **brincadeira**, e elenca as experiências que devem ser proporcionadas às crianças que frequentam a instituição. Acreditamos que esse artigo constitui um excelente balizador para pensarmos a organização dos espaços; por isso, seus incisos serão retomados nas reflexões propostas ao longo do texto. Vale destacar ainda que, amparados em HORN (2004), defendemos que o espaço educa e que, bem organizado, ele se torna um importante aliado dos(as) professores(as) nas vivências cotidianas com as crianças. E você, gestor(a), já realizou uma leitura atenta do referido artigo?

CAROL REMPTO



Para refletir

Será que todos os espaços da instituição onde você atua são potencializadores das interações e da brincadeira?

Sabemos que essa não é uma meta simples de ser atingida, ainda mais quando pensamos nas muitas particularidades da realidade brasileira, na qual muitos locais como casas, sobrados, barracões foram e ainda são adaptados para acolher bebês e crianças bem pequenas. E, de modo geral, mesmo alguns locais especificamente edificados para o atendimento à criança pequena não contam em sua execução com profissionais que conheçam as demandas dessa atividade. Assim, mesmo os prédios novos necessitam do olhar atento e cuidadoso do(a) gestor(a).

O artigo das DCNEIs (2009), anteriormente citado, elenca uma gama de informações e provoca reflexões. Vale destacar que esse artigo dialoga diretamente com os(as) professores(as), mas cabe à gestão promover reuniões formativas e mobilizar a equipe de profissionais para que possam colocá-lo em prática, garantindo as condições necessárias para o trabalho ser desenvolvido com qualidade. Diante disso, que tal analisá-lo de modo articulado aos espaços da unidade?

● Brincar e interagir nos espaços externos

Caro(a) gestor(a), vamos iniciar adentrando a instituição. Imaginemos o primeiro contato, tocar a campainha, bater palmas para ser recebido, atravessar o portão... Trataremos dos espaços externos, tudo o que encontramos do lado de fora, ao redor do prédio da unidade.

Se já somos capazes de vislumbrar a necessidade de um respeito às diferenças individuais e à diversidade cultural, estamos longe de uma verdadeira consideração pela diversidade biológica. Sequer nos consideramos como parte da biodiversidade, uma espécie entre outras, mas como seres superiores, com poderes de vida e morte sobre as demais.

(TIRIBA, 2010, p. 4).

TIRIBA (2010), em suas palestras e momentos formativos, por vezes propõe aos seus interlocutores o resgate de memórias do tempo de infância, isto é, solicita recordar de momentos felizes e das pessoas com quem compartilharam essa vivência. Por fim, constata que a grande maioria dessas lembranças aconteceu em grupos, ou seja, na interação com adultos e crianças, em espaços externos, abertos, junto à natureza.

Dáí incide o debate sobre a nossa necessidade do contato com a natureza e a importância de nos compreendermos como parte dela. TIRIBA (2010) utiliza ainda os termos religar a criança com a natureza e desemparedar, uma vez que as crianças têm direito ao contato com a natureza, como já defendiam, há quase três décadas, Campos e Rosenberg (2009).

- Nossa creche procura ter plantas e canteiros em espaços disponíveis.
- Nossas crianças têm direito ao sol.
- Nossas crianças têm direito de brincar com água.
- Nossas crianças têm a oportunidade de brincar com areia, argila, pedrinhas, gravetos e outros elementos da natureza.
- Sempre que possível levamos os bebês e as crianças para passear ao ar livre.
- Nossas crianças aprendem a observar, amar e preservar a natureza.
- Incentivamos nossas crianças a observar e respeitar os animais.
- Nossas crianças podem olhar para fora através de janelas mais baixas e com vidros transparentes.
- Nossas crianças têm oportunidade de visitar parques, jardins e zoológicos.
- Procuramos incluir as famílias na programação relativa à natureza.

(BRASIL, 1995, p. 18).

Como podemos observar, essa discussão não é recente, mas o quanto ela se efetiva em nossa prática cotidiana nas unidades? Quando e por quanto tempo os bebês e as crianças bem pequenas que frequentam instituições de Educação Infantil têm oportunidade de brincar ao ar livre, de contemplar a natureza, de brincar com elementos naturais?

No cotidiano da instituição

É recorrente os(as) professores(as) de bebês e crianças pequenas apresentarem resistência a utilizar a área externa, justificando que lá as crianças estão mais suscetíveis a acidentes, e o cuidado pode se tornar mais difícil pelo fato de as crianças se dispersarem em um espaço aberto. E aí tudo pode se tornar um complicador: a irregularidade do terreno, a grama, a terra, a areia, os insetos, o sol, o vento, o frio, o calor, a umidade... Enfim, qualquer elemento passa a ser encarado como algo negativo. Com vistas a promover a mudança de paradigma, a gestão necessita concentrar esforços, pois os profissionais precisam de formação específica para compreender o espaço externo como aliado na proposição de práticas pedagógicas que contribuam para o desenvolvimento integral de bebês e crianças bem pequenas.

Conjuntamente com a equipe, os gestores podem promover mudanças nos espaços para que se transformem em locais seguros, acolhedores e desafiadores para as descobertas dos pequenos, nos quais os(as) professores(as) possam compor cenários e microcenários condizentes à proposta pedagógica. Conforme prevê as DCNEIs (2009), no artigo 9º:

VIII – [é importante que os cenários] incentivem a curiosidade, a exploração, o encantamento, o questionamento, a indagação e o conhecimento das crianças em relação ao mundo físico e social, ao tempo e à natureza;

[...]

X – promovam a interação, o cuidado, a preservação e o conhecimento da biodiversidade e da sustentabilidade da vida na Terra, assim como o não desperdício dos recursos naturais.

(BRASIL, 2009, p. 4).

Sugestão para reunião

Organize um momento de formação continuada com a equipe no espaço externo. Planeje vivências de contato com a natureza, exploração de elementos naturais, brincadeiras ao ar livre com água, terra, ar, areia. Solicite que falem sobre como se sentiram ao participar da proposta formativa. Por vezes, ao experimentar e/ou lembrar sensações que viveram na infância, os(as) professores(as) se tornam mais flexíveis diante das necessidades de bebês e crianças bem pequenas de se religar com a natureza. Em pequenos grupos, é interessante encaminhar um estudo de textos de fundamentação teórica e de legislação sobre a temática. Na sequência, elaborem, coletivamente, uma lista de possibilidades de utilização dos espaços externos com os pequenos, considerando garantir aos bebês e às crianças bem pequenas que, por vezes, permanecem a maior parte do tempo do dia na Creche, o direito de uma relação positiva com a natureza. Para concluir, proponha um piquenique, para compartilhar sabores e histórias de vida.



Para colocar em prática o que está estabelecido na legislação nacional, indicamos algumas possibilidades de organização dos espaços externos, pois acreditamos que podem acontecer neles experiências significativas de bebês e crianças com a natureza e com a cultura.

- **Quintal** – Não por acaso, o espaço externo coletivo foi neste texto denominado de quintal, pois, a nosso ver, ele deve representar para as crianças toda magia e encantamento descritos na poesia de Manoel de Barros.

O apanhador de desperdícios

Uso a palavra para compor meus silêncios.

Não gosto das palavras

fatigadas de informar.

Dou mais respeito

às que vivem de barriga no chão

tipo água, pedra, sapo.

Entendo bem o sotaque das águas

Dou respeito às coisas desimportantes

e aos seres desimportantes.

Prezo insetos mais que aviões.

Prezo a velocidade

das tartarugas mais que a dos mísseis.

Tenho em mim um atraso de nascença.

Eu fui aparelhado

para gostar de passarinhos.

Tenho abundância de ser feliz por isso.

Meu quintal é maior do que o mundo.

Sou um apanhador de desperdícios:

Amo os restos

como as boas moscas.

Queria que a minha voz tivesse um formato de canto.

Porque eu não sou da informática:

eu sou da invencionática.

Só uso a palavra para compor meus silêncios.

Fonte: BARROS, Manoel de. O apanhador de desperdícios. Disponível em: <<http://culturafm.cmais.com.br/radiometropolis/lavra/manoel-de-barros-o-apanhador-de-desperdicios>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

É esse quintal maior que o mundo que queremos para todas as crianças que frequentam a Educação Infantil. Um quintal que não precisa ser necessariamente grande nas dimensões, mas certamente tem de ser repleto de possibilidades, pois as crianças precisam ter garantido o direito ao movimento: engatinhar, andar, correr, pular, rastejar, empurrar, puxar etc. Nessa perspectiva, o quintal não pode ser um espaço vazio, pois em espaço vazio não há investigação, não há descobertas, não há experiências significativas.

Podemos ocupar nosso quintal com gramados, árvores, terra, areia, plantas, flores que atraem pássaros e pequenos insetos. Equipamentos fixos que podem dar suporte para as interações e para as brincadeiras como balanço, escorregador, gira-gira, trepa-trepa, pontes móveis, muro de escalada, ônibus, trem, barco, todos em madeira. A réplica da casinha pode também estar no quintal – nesse caso, só devemos estar atentos ao tamanho, para que comporte várias crianças simultaneamente e também os(as) professores(as) que vão compartilhar a brincadeira. Por isso, é mais indicado optar por uma construção em madeira e evitar as casinhas de plástico cor-de-rosa estereotipadas, pois, além de anatomicamente impedir a entrada do adulto, inibe a presença dos meninos nesse jogo simbólico tão importante. Oferte, no quintal, brinquedos e objetos guardados em um móvel acessível aos pequenos, sendo fundamental que eles conheçam o acervo de materialidades e possam encontrá-los com facilidade e fazer uso da forma que melhor lhes convier. É possível prever também suportes – mesas, cadeiras, bancadas, bancos – para as brincadeiras com água e para fazer “comidinhas” com elementos da natureza. Além de conter objetos para a circulação das crianças, isto é, carrinhos, motocas, bicicletas com pistas e estacionamentos demarcados. Ainda é necessário ter um espaço mais tranquilo para descansar, ler, conversar, estar em pequenos grupos de bebês e crianças bem pequenas. É válido ressaltar que essas são algumas sugestões entre as inúmeras possibilidades que você, gestor(a), deve conhecer para definir, em conjunto com a comunidade educativa, as melhores opções para o espaço da instituição, a fim de atender melhor aos interesses de bebês e crianças bem pequenas.



BABUSYMS/PIXABAY

- **Solário** – Em geral, é um item solicitado nas normatizações de espaços para abertura de Creche, pois é imprescindível ter um espaço acoplado à sala de referência para garantir que os bebês e as crianças bem pequenas possam sair diariamente; afinal, elas têm direito ao sol, à brisa, ao céu. Mas quais são as características do solário? Quais as possibilidades de interações entre as crianças? O(A) gestor(a) deve estar atento, pois o solário, muitas vezes, fica restrito ao banho de sol, como se nesse momento não fosse necessário planejar propostas interessantes e desafiadoras para as crianças. Então, gestor(a), o que acontece nos solários da instituição onde você atua? Como esses espaços estão organizados? As crianças são motivadas a brincar no espaço externo com uma variedade de materialidades e com diferentes jogos de mão, brincadeiras cantadas, livros e formas animadas?

Outro fator importante é a apropriação desse espaço pelas crianças. Como, na maior parte das vezes, é localizado junto à sala de referência, é necessário garantir o direito de ir e vir, de pegar um brinquedo na sala e levar para o solário, de pegar objetos no solário e levar para a sala, de poder observar o que acontece lá fora por uma janela baixa e transparente. As crianças precisam ter autonomia, cercada de cuidados, para explorar os espaços da instituição.

- **Hortas, canteiros, jardins e bosques** – Complementam o espaço externo. Os jardins dão um colorido especial e possibilitam as brincadeiras com pétalas, assim como três ou quatro árvores plantadas com alguns arbustos podem se transformar na floresta encantada, na casa do lobo, isto é, em cenários que convidam as crianças para as brincadeiras. A variedade de solos (cimentado, com areia, com terra, com pedrinhas) também possibilita interações distintas.

Os locais destinados ao plantio de hortaliças para alimentação de árvores, flores e plantas para ornamentação trazem aconchego para o espaço e proporcionam às crianças observar cores, formatos e texturas, a sensação de aromas e sabores bem diferenciados. Observar e, em muitos momentos, participar do plantio, irrigação, poda e colheita pode aproximar as crianças da natureza e da cultura.

Caro(a) gestor(a), você pode encontrar sugestões de como organizar um projeto de convivência de diferentes grupos etários no Manual do Professor.

● Brincar e interagir nos espaços internos

Agora, gestor(a), abriremos a porta de entrada e trataremos da organização dos espaços internos da unidade. Qual é a primeira impressão da comunidade ao adentrar a recepção da instituição? Pode parecer um jargão, mas esse é o cartão de visita, pois se o que está à vista de todos não for de bom gosto, acolhedor, agradável aos olhos, quem terá vontade de ver o restante da instituição? Ou de permanecer nesse local?

Importante: Investir nesse espaço de chegada e acolhimento. Usar cores claras, objetos, imagens, narrativas que contem a história da instituição e das crianças que a frequentam, expostos com delicadeza e parcimônia, evitando a poluição visual. Tal proposição deve dialogar com a cultura do bairro e da comunidade onde está inserida a unidade. É desejável ainda que existam móveis que permitam às pessoas aguardar um atendimento da gestão de modo confortável, e também observar os cuidados com a limpeza e a higiene do local.

É válido ressaltar que o modo como a instituição é organizada revela o respeito e a dedicação dos profissionais pelo trabalho ali desenvolvido, pelos bebês e pelas crianças bem pequenas, pelos familiares, pela comunidade. Essa disposição estética dos elementos está mais articulada com o bom senso e o bom gosto do que com as dimensões espaciais do local, pois é possível imprimir identidade em qualquer local, mesmo com limitações de tamanho.

Atenção similar deve ser empregada nos **corredores**, pois as paredes precisam falar sobre os bebês, as crianças bem pequenas e os adultos da instituição, retratando as características físicas, estéticas e culturais da população brasileira.

Importante: Valorizar nas imagens as pessoas negras, brancas, amarelas, indígenas, tipos variados de corpos, diferentes estruturas de cabelo, estruturas familiares variadas, hábitos e costumes da comunidade local, permitindo que todos possam se identificar e se sentir representados, desenvolvendo, com isso, o sentimento de pertencimento.

Para a construção de identidades positivas, a sensação de fazer parte e de estar incluído no grupo é essencial. Conforme prevê o artigo 9º das DCNEIs (2009):

VII – [é importante que, na instituição, se] possibilitem vivências éticas e estéticas com outras crianças e grupos culturais, que alarguem seus padrões de referência e de identidades no diálogo e reconhecimento da diversidade.

(BRASIL, 2009, p. 4).

Há ainda a **sala de referência**, onde bebês e crianças bem pequenas passam boa parte da jornada na Creche; portanto, esse ambiente necessariamente precisa ser claro, limpo e arejado. É importante que você, gestor(a), esteja atento a isso, pois não são poucas as vezes que, na tentativa de evitar a sujeira e conservar melhor a pintura, alguns fazem a opção de utilizar cores escuras ou muito chamativas nas paredes. Outros ainda optam por pintar uma faixa próxima ao rodapé de cor bem escura, alegando que é a parte que mais suja. Nessa situação, questionamos: qual é o campo de visão dos bebês? Ao engatinharem ou darem os primeiros passos, o que está ao alcance de seus olhos? Tais estratégias são inadequadas, pois tornam o ambiente escuro e cansativo aos olhos; por isso, devemos lembrar que as decisões devem ser discutidas e adotadas com base na ótica dos usuários.

CARVALHO e RUBIANO (2008, p. 108) elencam cinco funções para a organização do ambiente na Educação Infantil: promover identidade pessoal; promover o desenvolvimento de competências; promover oportunidades para o crescimento; promover sensação de segurança e confiança e promover oportunidades para contato social e privacidade.

Importante: Com base nos estudos das autoras supracitadas, defendemos a personalização dos espaços por meio da inclusão do que é próprio do grupo que ocupa a sala, o desenvolvimento de vínculos e de memórias positivas. É igualmente necessário tornar o ambiente funcional para os pequenos, para que eles possam exercitar a autonomia com segurança, em espaços desafiadores que comportem momentos de interação e privacidade. Nesse sentido, os(as) professores(as) compõem cenários e microcenários partindo da observação das demandas manifestadas por bebês e crianças bem pequenas no cotidiano.

Talvez, gestor(a), você esteja se perguntando: Por onde começar?

Sugestão para reunião

Acreditamos que o ato de observar é sempre um bom ponto de partida. Podemos usar ainda como estratégia observar a sala de referência com base na perspectiva que ela oferece a bebês e crianças pequenas quando estão sentados no chão, nas cadeiras pequenas ou engatinhando, buscando colocar-se no lugar deles. Na sequência, que tal propor aos(as) professores(as) que realizem uma vistoria nos móveis, nos utensílios e nas materialidades das salas de referência, descartando tudo o que está quebrado ou que oferece risco aos bebês e às crianças bem pequenas? Também, proponha que revitalizem o que pode ainda ser utilizado e guardem objetos que não serão usados imediatamente em um local apropriado e fora do alcance das crianças. Sabemos o quanto nós, professores(as), colecionamos objetos e isso é algo positivo para nossa prática pedagógica, pois muitos projetos interessantes derivam dessas coleções. Todavia, a linha que separa o colecionador do acumulador é muito tênue. E o(a) gestor(a) precisa estar atento para orientar os(as) professores(as) a não transformar a sala em um grande depósito que acabe por limitar as possibilidades de movimentação e exploração das crianças.

A sala de referência de bebês e crianças bem pequenas tem de ser flexível, versátil e constantemente transformada, com base nas demandas dos sujeitos. Partimos da definição de **estesia**, ou seja, a capacidade de perceber sensações, a sensibilidade. A percepção dos espaços passa pelas sensações, e pela estética, capacidade de perceber o belo.

Compreendemos que a busca pela felicidade e pela beleza fazem parte da trajetória da humanidade. Assim como não aceitamos qualquer coisa para nossa vida, para o nosso corpo, para nossa família, para nossa casa, também não podemos aceitar que a instituição onde atuamos não seja a sua melhor versão. Nossa função como defensores(as) da Educação Infantil é a de combater a ideia, difundida ao longo da história do atendimento à infância no Brasil, de uma instituição pobre para pobres, que se desenvolveu em um cenário de pouco investimento público e pouca formação (ROSEMBERG, 2006).

Os espaços da sala de referência de bebês e crianças bem pequenas, ao contrário do que muitos imaginam, não devem ser abertos, vazios e isentos de obstáculos. Os microcenários ou arranjos circunscritos, isto é, delimitados por tapetes, armários baixos, caixas de brinquedos, almofadas e tendas, são os mais indicados por imprimirem identidade, uma vez que possibilitam termos muitas realidades em uma mesma sala. Cada arranjo constitui um microcenário, no qual as crianças vão aprendendo a explorar e a construir brincadeiras com seus colegas. E cada microcenário é rico em possibilidades; os pequenos podem ter seus direitos de escolha respeitados, decidir onde e com quem interagir e brincar, ter privacidade e, ao mesmo tempo, a segurança de que o(a) professor(a) está por perto e pode ser requisitado quando ele(a) precisar.

As salas precisam ser belas, atraentes, instigantes e funcionais, as materialidades devem estar organizadas para facilitar a interação de bebês e crianças bem pequenas e também tornar mais eficiente o trabalho dos(as) professores(as). Estes, ao ter os objetos acessíveis, têm mais tempo disponível para compartilhar com as crianças. O mobiliário também deve ser funcional e, de preferência, aberto para que os pequenos possam pegar e/ou apontar, como se estivessem solicitando ao adulto o que lhes interessa.

I – promovam o conhecimento de si e do mundo por meio da ampliação de experiências sensoriais, expressivas, corporais que possibilitem movimentação ampla, expressão da individualidade e respeito pelos ritmos e desejos da criança.

(BRASIL, 2009, p. 4).

Cabe ressaltar que na sala de referência é responsabilidade do(a) professor(a) compor cenários como forma de apresentar os elementos para as interações das crianças, com um período de permanência mais alongado. Porém, para enriquecer as experiências de bebês e crianças bem pequenas, é importante que, além de rever o cenário ao longo do ano, se constituam microcenários que podem permanecer por dias, semanas, substituindo os antigos por estarem mais próximos às necessidades das crianças.

Na sequência, apresentaremos algumas propostas que são sempre bem-vindas em turmas de crianças de zero a três anos e atendem ao determinado no artigo 9º das DCNEIs:

II – favoreçam a imersão das crianças nas diferentes linguagens e o progressivo domínio por elas de vários gêneros e formas de expressão: gestual, verbal, plástica, dramática e musical.

(BRASIL, 2009, p. 4).

Cenário de circulação – Entre os espaços circunscritos, é importante ter bem demarcados, de fácil visualização, os espaços para deslocamento de bebês e crianças bem pequenas. Lembrando que os bebês vão sentar, engatinhar, arriscar os primeiros passos, buscar apoio nos móveis para atravessar a sala, e, depois de muitas tentativas, tombos e tropeções, alcançarão o equilíbrio da marcha.

Cenário de aconchego – Local confortável, recoberto por colchonetes, almofadas, pequenos sofás para sentar, deitar, descansar, recostar e folhear um livro. Por vezes, esquecemos que os pequenos também têm a necessidade de desacelerar, de se refugiar da coletividade por alguns momentos; tendas e cabanas de tecidos translúcidos podem ser úteis nesses momentos.

Microcenário Espaço do faz de conta – Aqui encontraremos a casinha, o salão de beleza, o consultório do médico, o dentista, o *pet shop*, a farmácia, o mercado, a escola, o castelo, a feira, a praia, a festa, enfim, todos os cenários que mobilizem jogos imaginativos e brincadeiras de papéis. Esse é um espaço muito importante para crianças, pois, ao brincar de faz de conta, elas antecipam a vivência de situações da vida adulta, coisas que ainda não são capazes de fazer na vida real, e também podem brincar, fantasiar e dar novos sentidos às ações do cotidiano (CORSAIRO, 2009). Ao brincar, a criança se sente empoderada, pois é ela que está no controle da situação.

Microcenário da leitura e contação de histórias – Livros variados e de boa qualidade, com conteúdo, ilustrações e acabamentos adequados às necessidades das crianças bem pequenas. Almofadas, pequenas redes, tapete para sentar no chão, ouvir e recontar uma boa história, compartilhar as gravuras com os amigos e debater sobre as impressões que a história lhe causou.

Microcenário das artes plásticas – Papéis em diferentes formatos, cores e tamanhos, giz de cera, lápis de cor, tintas e pincéis, cola colorida. Álbuns de imagens reais para repertoriar as produções das crianças.

Microcenário das construções – Um tatame, tablado de madeira ou *pallet*, onde as crianças possam apoiar suas construções com blocos, madeiras, jogos de montar. De preferência, um local que possa ser fixo, que não seja necessário desmontar e que permita a continuidade dos processos construtivos.

Cenário sonoro – Compor uma gama de objetos sonoros, chocalhos, tambores, pandeiros, utensílios de cozinha como panelas, talheres, latas. É desejável que se realize uma pesquisa de sons e se escolham aqueles que têm a sonoridade mais agradável e diferenciada. Esse espaço possibilita o barulhar dos pequenos.

Preparar esses cenários e microcenários para e com as crianças exige dos profissionais e da gestão bom senso, criatividade e empenho. Ao(A) gestor(a) cabe orientar os(as) professores(as) e prever maneiras para adquirir e/ou arrecadar junto à comunidade as materialidades necessárias para compor esses espaços.

Na Educação Infantil, é incontestável o binômio cuidar/educar, pois compreendemos ser impossível, principalmente ao tratarmos de bebês e crianças bem pequenas, cuidar sem educar ou educar sem cuidar. São ações complementares e indissociáveis e contribuem para o constante processo de humanização do qual somos partícipes.

Fazer educação significa cuidar do outro, considerando-o sujeito ativo e afetivo, que produz sentido sobre o mundo com suas ações corporais, sensoriais e mentais, expressando-se de múltiplas formas, em permanente confronto e colaboração com o social no qual está mergulhado.

(GUIMARÃES, 2009a, p. 94).

Cuidamos e educamos os bebês e as crianças bem pequenas com vistas a promover saúde e bem-estar, como prevê as DCNEIs (2009):

VI – possibilitem situações de aprendizagem mediadas para a elaboração da autonomia das crianças nas ações de cuidado pessoal, auto-organização, saúde e bem-estar.

(BRASIL, 2009, p. 4).

Cabe lembrar que, ao tratarmos de bebês e crianças bem pequenas, que ainda não têm a fala desenvolvida, as formas de comunicação estão muitas ligadas às linguagens do corpo, dos gestos, ao estabelecimento de vínculos afetivos e às relações estabelecidas com os pares e com os adultos. Tais relações acontecem por toda unidade. Portanto, o(a) gestor(a) não pode focar apenas nas salas de referência; precisa ter um olhar atento a todos os espaços.

Refeitório – Local onde as crianças bem pequenas fazem as principais refeições do dia. É importante lembrar que a alimentação não é apenas nutrição. O ato de alimentar-se em nossa cultura engloba o encontro, a partilha, o diálogo, o desfrutar de aromas, sabores e texturas. Para tanto, cabe ao(A) gestor(a) primar para que o tamanho do refeitório seja adequado ao número de crianças, organizando o grupo caso seja necessário, pois não é desejável realizar as refeições em um espaço apertado, com excesso de crianças, e, por consequência, barulho e longos períodos de espera. E também para que as mesas tenham toalhas, arranjos decorativos, porta-guardanapos, louças, enfim, tudo que demonstre respeito e atenção à alimentação, como hábito cultural que precisa ser vivenciado com qualidade por bebês e crianças.

Leia no Manual do Professor a sugestão de projeto institucional sobre a alimentação.

Lactário – Local destinado ao preparo da alimentação dos bebês. Em geral, as unidades têm uma pessoa específica para esse trabalho, a lactarista, mas é função do(a) gestor(a) orientá-la sobre o preparo da alimentação e sobre as condições de limpeza e higiene do local, pois tudo o que acontece na instituição é de responsabilidade da gestão.

Fraldários e banheiros – Destinados às necessidades fisiológicas – que, dependendo da faixa etária, contempla o controle dos esfíncteres –, envolve troca de fralda, higiene corporal e banho, práticas que asseguram saúde e bem-estar a bebês e crianças bem pequenas e, portanto, precisam ser realizadas por um profissional com formação específica, ou seja, o(a) professor(a) de Educação Infantil.

O(a) gestor(a) precisa dar atenção especial à qualidade das relações estabelecidas pelos(as) professores(as) com as crianças e às condições de limpeza local.

Geralmente, quando pensamos em banho, logo vem a imagem do cuidado. Mas esse é também um momento de construção de hábitos, em que as crianças se trocam sozinhas e algumas regras são trabalhadas, como guardar a roupa suja no saquinho, organizar a mochila etc.

(GUIMARÃES, 2009b, p. 125).

CAROL REIMPTO

Além disso, destacamos que o banho está relacionado com a higiene, com os cuidados corporais com a saúde, mas também com o bem-estar. Um banho é um acalanto, tem poder de nos aquecer no inverno, nos refrescar no verão, relaxar nosso corpo, nos preparar para a jornada. As crianças, principalmente as que permanecem o dia todo na instituição, podem desfrutar desse prazer, seja na banheira, seja no chuveiro; ou, em regiões mais quentes do país, podem aproveitar um delicioso banho de mangueira ou de chuva, pois as brincadeiras com água costumam ser muito apreciadas pelos pequenos.



Gestor(a), como está a organização dos espaços internos e externos da instituição onde você atua?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Esses espaços são adequados para bebês, crianças bem pequenas e adultos?	O que encontraríamos se fôssemos visitá-los agora?	
	Os espaços são organizados para proporcionar o desenvolvimento gradativo da autonomia de bebês e crianças bem pequenas?	
	Os espaços são ocupados com as produções realizadas pelas crianças (desenhos, pinturas, esculturas etc.) para apreciação da comunidade educativa?	
	Existem gramado, árvores, plantas e/ou flores? As áreas verdes recebem manutenção periódica?	
	A área externa é segura para bebês e crianças bem pequenas?	
	Existem móveis, objetos, brinquedos que deem suporte para as interações e as brincadeiras dos pequenos?	
	Existem espaços ensolarados e com sombra? Cobertos para os dias de chuva?	
	Existe espaço adequado para os movimentos amplos das crianças?	

● Brincar e interagir para o desenvolvimento da oralidade e da literacia

As crianças de zero a três anos estão em um tempo da vida privilegiado para o desenvolvimento da oralidade. Sabemos que elas aprendem a se comunicar na interação, mas não são poucas as vezes em que presenciamos a escolha de professores(as) mais introspectivos(as), menos falantes para trabalhar com essa faixa etária, com a justificativa de que os bebês não falam. Ledo engano, pois justamente por ainda não se comunicarem oralmente necessitam de um usuário competente da língua portuguesa para se colocar como exemplo, como interlocutor e intérprete dos seus interesses.

Importante: Um adulto que pouco fala também pouco contribui para o desenvolvimento da oralidade dos pequenos. Por isso, gestor(a), é sua essa incumbência de buscar o melhor perfil profissional para cada faixa etária; para tanto, é necessário conhecer bem o grupo de professores(as) para saber valorizar as potencialidades e também formá-los para superar as fragilidades.

As DCNEIs (2009) determinam que, tendo como eixos norteadores as interações e a brincadeira, devemos propor práticas pedagógicas que:

III – possibilitem às crianças experiências de narrativas, de apreciação e interação com a linguagem oral e escrita, e convívio com diferentes suportes e gêneros textuais orais e escritos.

KRAMER (1993), sabiamente, orienta: quando não sabemos o que fazer nem por onde começar, o melhor caminho é conversar e ler. Ao conversar, conhecemos as pessoas, suas histórias, aprendemos com a troca de experiências e, ao ler, conhecemos o mundo, temos novas aprendizagens, nos aprimoramos como pessoas e como profissionais. Esse é um ensinamento, simples e valioso, o qual utilizamos na vida cotidiana e que nos parece ser extremamente útil para o trabalho com a oralidade, a leitura e a escrita com bebês e crianças bem pequenas, isto é, **conversar e ler**.

A criança aprende a falar falando, ouvindo as pessoas que falam com ela, acompanhando cantigas, brincadeiras cantadas e narrativas que traduzem a realidade em palavras. Investir na qualidade dessa comunicação verbal é imprescindível. Nessa perspectiva, o acompanhamento e a orientação do(a) gestor(a) são fundamentais.

Gestor(a), como está a qualidade da comunicação na instituição onde você atua?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Como a equipe de professores e funcionários interage com os bebês e as crianças bem pequenas?	Como é a comunicação oral? Qual o tom de voz utilizado? As palavras são pronunciadas de maneira correta por professores(as) e funcionários, proporcionando bons modelos de oralidade para as crianças?	
	As tentativas de fala das crianças são ouvidas, interpretadas e traduzidas com paciência e afetividade pelos(as) professores(as) e profissionais?	
	As conversas entre as crianças são mediadas e estimuladas pelos(as) professores(as)?	

Em relação ao ato de ler, ou melhor, já que estamos tratando da Educação Infantil, de desenvolver o comportamento leitor e estimular a literacia familiar, cabe ao(à) gestor(a) o investimento em um bom acervo literário. E aí não temos alternativa, o gosto pela literatura, o prazer de ler é desenvolvido com bons títulos; não adianta buscar a economia e adquirir versões populares e mais baratas, pois, além de contar com ilustrações de péssima qualidade, por vezes contêm erros gramaticais e ortográficos. Sabemos que bons livros são caros e que, com a utilização diária por professores(as), crianças e familiares, a durabilidade não é longa, mas é um investimento prioritário para o desenvolvimento da oralidade, da leitura e da escrita na Educação Infantil.

Gestor(a), como está a qualidade das práticas de literacia na instituição onde você atua?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Como está o desenvolvimento das práticas de literacia na instituição?	Como está o acervo literário da instituição na qual você atua?	
	Qual é a diversidade de títulos? Quantos exemplares de cada título?	
	Existe um acervo para cada sala de referência?	
	Os(As) professores(as) já tiveram oportunidade de realizar cursos de formação continuada em serviço sobre o trabalho com a literatura na Educação Infantil?	
	Os(As) professores(as) podem sugerir novos títulos de livros para aquisição?	
	Existe um espaço apropriado para acomodar os livros e os momentos de leitura e contação, isto é, uma biblioteca ou local semelhante? As crianças têm acesso a esse local?	
	Os familiares têm acesso a um espaço apropriado para ler e contar histórias para os bebês e as crianças bem pequenas na unidade?	
	Os familiares podem realizar empréstimos de livros da unidade para ler em casa com os bebês e com as crianças bem pequenas?	

Em suma, as leituras e releituras de livros, as contações de histórias, as dramatizações (com objetos, bonecos de luva, vara, dedos etc.), as poesias, os contos, as brincadeiras cantadas, as cantigas de ninar e de roda, as parlendas e brincos, os trava-línguas, as fábulas, as adivinhas compõem esse cenário de desenvolvimento da oralidade de bebês e crianças bem pequenas.

Importante: Na Educação Infantil, é brincando com as palavras que os pequenos se apropriam da linguagem oral e compreendem a função social da linguagem escrita em situações reais do contexto cultural em que estão inseridos.



● Brincar e interagir para o desenvolvimento da numeracia

Em relação ao conhecimento matemático, o artigo 9º das DCNEIs alerta que os(as) professores(as) priorizem práticas pedagógicas que “recriem, em contextos significativos para as crianças, relações quantitativas, medidas, formas e orientações espaço-temporais” (BRASIL, 2009, p. 4).

Na Educação Infantil, todos os saberes e conhecimentos devem ser partilhados por meio das interações e da brincadeira, pois somos sujeitos históricos, sociais e lúdicos. E o brincar para a criança representa a sua forma mais genuína de ser e estar no mundo, uma vez que ela brinca para apreender e compreender a realidade que a cerca (CORSARO, 2009).

Nesse sentido, os jogos tradicionais, de regras, de tabuleiro, de percurso, de preenchimento, de cooperação são grandes aliados do(as) professores(as) para o desenvolvimento da numeracia na Educação Infantil. Eles têm destaque especial, pois agradam as crianças e possibilitam aprendizagens de encaixar, de empilhar, de deslocar, da récita numérica, da contagem, da separação, da classificação, das somas e subtrações, das sequências numéricas, entre outras, de maneira divertida e prazerosa.



CARDOL REMIPTO

Gestor(a), como está a qualidade das práticas de numeracia na instituição onde você atua?

Para refletir	No cotidiano	Estratégias para aprimoramento [Registros do(a) gestor(a)]
Como está o desenvolvimento das práticas de Numeracia na instituição?	Como está o acervo de jogos da instituição?	
	Qual é a diversidade de jogos existentes na instituição?	
	Os(As) professores(as) têm o hábito de construir jogos para e com as crianças?	
	Os(As) professores(as) jogam com as crianças? Incentivam as crianças a jogar com os pares?	
	Os(As) professores(as) já tiveram oportunidade de realizar cursos de formação continuada em serviço sobre o trabalho com jogos na Educação Infantil?	
	A instituição tem um espaço próprio para acomodar o acervo de jogos e para as crianças jogarem com os pares e com os familiares?	

Para aprofundar e ampliar os conhecimentos sobre literacia e numeracia, sugerimos que você, gestor(a), assista aos vídeos do Conabe (1ª Conferência Nacional de Alfabetização Baseada em Evidências), disponíveis no link: <<http://alfabetizacao.mec.gov.br/videos-lista>> (Acesso em: 22 set. 2020.)

Para finalizarmos este tópico, em que refletimos sobre a organização dos espaços da instituição, trazemos um trecho da crônica “Vista cansada”, de Otto Lara Resende:

[...] de tanto ver, a gente banaliza o olhar. Vê não-vendo. Experimente ver pela primeira vez o que você vê todo dia, sem ver. Parece fácil, mas não é. O que nos cerca, o que nos é familiar, já não desperta curiosidade. O campo visual da nossa rotina é como um vazio.

(RESENDE, 1993).

E atrelada a ele, propomos ao(à) gestor(a) um desafio: Que tal se colocar como um estrangeiro e caminhar pelos espaços da instituição na qual você atua, tentando ver pela primeira vez o que vê todo dia, sem ver?

Em síntese:

Neste capítulo, tratamos da organização dos **espaços externos e internos** da instituição, possibilitando reflexões sobre a **qualidade das relações** estabelecidas na unidade. Propusemos estratégias para **formação continuada** dos profissionais e abordamos tópicos relativos à **literacia** e à **numeracia** na Educação Infantil.

Caro(a) gestor(a), iniciaremos este capítulo dialogando sobre um tema muito pertinente à gestão da Creche, principalmente no que se refere à avaliação dos processos educativos desenvolvidos cotidianamente na unidade. Nesses momentos, em geral, utilizamos muito a palavra **qualidade** e pouco paramos para refletir sobre o que de fato ela significa. O que é **qualidade**?

Reverendo conceitos

Qualidade não é um dado de fato; não é um valor absoluto; não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidos *a priori* e do alto. A qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede da infância e sobre como deveria ou poderia ser.

(BONDIOLI, 2004, p. 14).

Na perspectiva apresentada por BONDIOLI (2004), podemos perceber que a participação, mais do que um direito ou um dever, é uma condição necessária e inerente ao processo de construção coletiva do conceito de qualidade e coaduna com os princípios da gestão democrática estabelecidos na Constituição Federal (CF – 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB – 1996).

A qualidade tem uma natureza transacional; a qualidade tem uma natureza participativa; a qualidade tem uma natureza autorreflexiva; a qualidade tem uma natureza contextual e plural; a qualidade é um processo; a qualidade tem uma natureza transformadora.

(BONDIOLI, 2004, p. 14).

É importante destacar que, além de participativa, a avaliação da qualidade é processual. No Brasil, muitas vezes atrelamos a avaliação ao produto final, à conclusão de um processo. Em diálogo com a experiência italiana, nosso país vem caminhando na perspectiva de construir um modo de avaliar na Educação Infantil que respeite as especificidades dessa etapa da Educação Básica. Nesse sentido, o material **Contribuições para Política Nacional – A Avaliação em Educação Infantil a partir da Avaliação de Contexto** (2015), fruto de um trabalho coletivo que reuniu pesquisadores brasileiros e italianos, é uma excelente referência. Disponível em: <<http://primeirainfancia.org.br/contribuicoes-para-a-politica-nacional-a-avaliacao-em-educacao-infantil-a-partir-da-avaliacao-de-contexto/>>. Acesso em: 4 set. 2020.

As perspectivas italianas nos remetem à avaliação de contexto como processo formativo, uma vez que, ao avaliar o cotidiano, as práticas, as crenças, os indivíduos adquirem mais consciência, e isso pressupõe transformação e, conseqüentemente, promoção de uma mudança para melhor no local onde trabalha.

Importante: Avaliar a qualidade da Creche é mais do que simplesmente descrevê-la, é refletir sobre os pontos fortes e pontos frágeis, sobre o que já fazemos bem e sobre como aprimorar o que ainda não realizamos de modo adequado, conforme a análise da comunidade educativa.

(BONDIOLI, 2004).

Nesse sentido, o grupo de professores e profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento da avaliação amadurece, pois adquire maior consciência de suas práticas e, conseqüentemente, aprimora sua profissionalização.

● Instrumentos promotores de qualidade na Creche

A avaliação de contexto, na Itália, é realizada com base em instrumentos de avaliação validados ou construídos pelo grupo que compõe a unidade, e alguns desses instrumentos podem ser encontrados em livros¹ já traduzidos para o português que são ótimas referências para o nosso trabalho cotidiano.

O instrumento de avaliação traduz a instituição **ideal**, ou seja, representa a instituição almejada, na qual tudo está a contento. É utilizado para confrontar com a instituição **real** e avaliarmos o que necessita ser melhorado. Esse processo é importante para posteriormente definirmos coletivamente **propostas de aprimoramento** das práticas cotidianas, conforme podemos visualizar no esquema a seguir:



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos estudos de SAVIO e BONDIOLI (2013).

No Brasil, há os **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil** um material produzido em 2009 pelo Ministério da Educação (MEC). O referido material foi elaborado para ser usado por instituições de Educação Infantil; no entanto, a adesão deve ser voluntária, uma vez que se trata de uma autoavaliação e, portanto, é necessário que a unidade educativa queira realizar esse processo. O instrumento elaborado para avaliar a qualidade da instituição de Educação Infantil está organizado em sete dimensões:

- 1 – planejamento institucional;
- 2 – multiplicidade de experiências e linguagens;
- 3 – interações;
- 4 – promoção da saúde;
- 5 – espaços, materiais e mobiliários;
- 6 – formação e condições de trabalho do(as) professores(as) e demais profissionais;
- 7 – cooperação e troca com as famílias e participação na rede de proteção social.

A análise de cada dimensão pode ser verificada por meio de indicadores.

Indicadores são sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. Por exemplo, para saber se uma pessoa está doente, usamos vários indicadores: febre, dor, desânimo. Para saber se a economia do país vai bem, usamos como indicadores a inflação e a taxa de juros. A variação dos indicadores nos possibilita constatar mudanças (a febre que baixou significa que a pessoa está melhorando; a inflação mais baixa no último ano diz que a economia está melhorando). Aqui, os indicadores apresentam a qualidade da instituição de educação infantil em relação a importantes elementos de sua realidade: as dimensões.

(BRASIL, 2009, p. 13).

E cada indicador é avaliado depois de o grupo responsável responder a uma série de perguntas. Grande parte das questões diz respeito a todas as faixas etárias e, portanto, pode ser utilizada por todas as instituições de Educação Infantil. Entretanto, algumas perguntas são bem específicas e se referem apenas a bebês e crianças bem pequenas, e outras, apenas a crianças pequenas.

Por exemplo, na dimensão Planejamento Institucional os indicadores são: Proposta pedagógica consolidada; Planejamento, acompanhamento e avaliação; e Registro da prática educativa. Este último conjuga as seguintes perguntas:

¹ Ver o capítulo de referências bibliográficas comentadas.

0 indicador 1.3. – Registro da prática educativa

1.3.1. Cada professor(a) faz registros sobre as brincadeiras, vivências, produções e aprendizagens de cada criança e do grupo?

1.3.2. A instituição possui documentação organizada sobre as crianças, como ficha de matrícula, cópia da certidão de nascimento, cartão de vacinação e histórico de saúde?

As respostas permitem aos envolvidos avaliar a qualidade da instituição de Educação Infantil em relação ao indicador. O instrumento, elaborado pelo MEC, sugere que, para facilitar a avaliação, os(as) participantes atribuam cores:

BOM – VERDE ●

MÉDIO – AMARELO ●

RUIM – VERMELHO ●

Para realizar a autoavaliação da qualidade da instituição de Educação Infantil, inicialmente, é importante enfatizar que a qualidade é um conceito construído com base nas perspectivas dos sujeitos envolvidos, portanto, é necessário ter a participação de todos(as), profissionais da unidade e familiares dos bebês e crianças bem pequenas. Essa autoavaliação não tem caráter classificatório nem o objetivo de promover premiação ou ranqueamento entre as instituições. Ao contrário, tem sentido e uso internos, somente para que os envolvidos diretamente com a unidade possam avaliar as práticas cotidianas e promover as mudanças necessárias.

O primeiro passo é a divulgação da proposta de autoavaliação, com a apresentação dos objetivos e o conhecimento aprofundado do instrumento de avaliação.

Importante: Os profissionais, professores e funcionários da unidade devem estar a par do processo avaliativo e ao(à) gestor(a) cabe ainda informar as famílias, ao longo do ano, por meio de reuniões presenciais, informativos via agenda, cartazes em pontos estratégicos da instituição e, se possível, alguns afixados no comércio local, pois a autoavaliação e o aprimoramento dos serviços ofertados, principalmente pela rede pública, são de interesse de toda a sociedade, e não apenas dos usuários da Creche. As redes sociais também podem ser um ótimo meio para divulgar os objetivos da autoavaliação e o instrumento avaliativo, nesse caso, os **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**.

Os cartazes podem ser bem simples, um convite à participação com imagens do cotidiano da instituição, como no exemplo a seguir:



É necessário conhecer o processo avaliativo, que se inicia muito antes da data da reunião mostrada no cartaz de divulgação, em que haverá um encontro para discussão e sistematização das observações realizadas. Cabe ao(à) gestor(a) criar estratégias para garantir que todos(as) os(as) participantes tenham conhecimento sobre o que vão avaliar.

Como o instrumento proposto pelo MEC é composto de sete dimensões, o(a) gestor(a) pode organizar previamente o comparecimento dos(as) participantes, conforme as dimensões e, em alguns casos, cada turma ficará responsável por uma dimensão.

Proposta de organização de grupos
Berçário A (0 a 1 ano) – Planejamento institucional.
Berçário B (0 a 1 ano) – Multiplicidade de experiências e linguagens.
Maternal I A – Interações.
Maternal I B (1 a 2 anos) – Promoção da saúde.
Maternal I C (1 a 2 anos) – Espaços, materiais e mobiliários.
Maternal II A (2 a 3 anos) – Formação e condições de trabalho dos(as) professores(as) e demais profissionais.
Maternal II B (2 a 3 anos) – Cooperação e troca com as famílias e participação na rede de proteção social.

Desse modo, os familiares e professores(as) do grupo de crianças que frequentam o **Maternal I C**, por exemplo, poderão se dedicar à dimensão Espaços, materiais e mobiliários e analisá-la com profundidade. Os funcionários responsáveis pela limpeza e alimentação e representantes da comunidade serão considerados nos grupos; assim, haverá representatividade dos diversos segmentos da Creche em cada uma das dimensões.

Por que a partilha das dimensões no processo de autoavaliação é indicada?

Certamente, seria interessante que todos avaliassem tudo; entretanto, isso se torna inviável no cotidiano da instituição, pois envolveria muito tempo e, ao tentar ver tudo, pode-se cair na superficialidade. A autoavaliação não se resume à atribuição de notas, valores ou conceitos porque consiste em uma forma de reflexão sobre a prática pedagógica. Assim, a avaliação faz parte do processo educativo e não pode ser encarada como produto final. Por esse motivo, julgamos ser viável a partilha de responsabilidades em um primeiro momento, no qual cada grupo se dedicará a uma dimensão, seguido do debate coletivo, no qual acontecerá o compartilhamento dos resultados obtidos com a avaliação, as reflexões e a proposição de estratégias de transformação das práticas.

● Conhecer para avaliar

Para utilizar o instrumento de avaliação, os(as) participantes precisam conhecê-lo, isto é, precisam ter ciência de quais indicadores avaliarão e de tempo para observar como esses indicadores se apresentam no cotidiano da instituição. Estratégia que acarretará trabalho ao(à) gestor(a), mas é fundamental, pois se os familiares não tiverem a oportunidade de conhecer o interior da creche, no dia da avaliação, a cada pergunta que compõe o indicador, poderão posicionar-se dizendo: — *Isso os professores que sabem*. Portanto, se queremos de fato realizar uma avaliação composta de muitas perspectivas, precisamos instrumentalizar todos os sujeitos envolvidos para essa participação.

Dica:

É recomendável realizar reuniões formativas com os(as) professores(as) e funcionários da creche para discussão do instrumento de autoavaliação. Para os familiares dos bebês e das crianças bem pequenas, providencie cópias da dimensão a ser avaliada e encaminhe via agenda ou por meio digital e afixe cartazes com a dimensão e os respectivos indicadores ao lado de cada sala de referência. Delimite um período anterior ao dia da sistematização da avaliação; pode ser de uma ou duas semanas, a depender do tamanho da unidade, e convide os familiares a frequentar a instituição em horários alternados para observar o cotidiano e ter argumentos para contribuir com o processo avaliativo. Faça um cronograma com os agendamentos para organizar as visitas dos familiares e não comprometer o bom andamento da jornada de bebês e crianças bem pequenas.

SUGESTÃO DE CRONOGRAMA

MATERNAL I C

DIMENSÃO: espaços, materiais e mobiliários.

Horários	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08
7h	Carla			Dirce	
8h		Rafael			
9h					Fábio
10h					Maria
11h				Antônia	
12h		Eloá	Leni		
13h					José
14h			Jorge		
15h					
16h				Fernanda	
17h	Lucas				Gabriel

Sugestão de organização da reunião:

No dia 13/08, conforme estabelecido anteriormente em calendário, receba os(as) participantes, relembre os objetivos da avaliação, liste as dimensões que serão avaliadas e apresente a organização da reunião:

8h às 8h30 – Acolhimento e informações gerais.

8h30 às 10h – Avaliação das dimensões nos grupos.

10h às 12h – Plenária para apresentação de resultados e definição dos temas prioritários.

Enfatize que em razão do tempo serão listados os indicadores que mais requerem atenção e necessitam de mudança imediata e que a reunião para a elaboração do plano de ação acontecerá na sequência, dia 16/08, às 17h. Convide-os a se dirigir aos seus respectivos grupos. O relator, eleito pelo grupo, apresentará os resultados da avaliação que poderão ser aclamados ou modificados pela plenária. Cabe ao(à) gestor(a) mediar o debate e resolver conflitos. Ao término da reunião, a plenária terá ciência dos problemas emergenciais a serem enfrentados na Creche e os participantes sairão com o compromisso de pensar em estratégias para compor o plano de ação.

É válido ressaltar que os indicadores que receberam a cor vermelha ou amarela demandam prioridades de ação. Por isso, a avaliação deve ser coerente e verdadeira. “Se algo é vermelho e o grupo diz que é verde, não ajuda, apenas dificulta que a ação coletiva ocorra para mudar aquela situação. Com isso, toda a comunidade sai perdendo, principalmente as crianças” (BRASIL, 2009, p. 23).

Talvez, gestor(a), você esteja se perguntando: E as crianças, como participam desse processo?

No cotidiano da instituição

O grupo do maternal II estava interagindo nos cenários e microcenários da sala de referência. Uma pessoa da comunidade educativa entrou na sala para observar esse momento da jornada pedagógica. Sentou-se próximo a um grupo de meninas que logo passaram a conversar com ela e perguntaram se podiam pentear seu cabelo, pois estavam brincando de salão de beleza. A visitante consentiu e, após alguns minutos sendo penteada, pegou um espelho de brinquedo que estava próximo e disse: — Me deixa ver se fiquei bonita. Renata, de 3 anos, prontamente a interrompeu e, pegando o espelho de sua mão, explicou: — Esse não dá para ver, não funciona, referindo-se à folha de papel laminado que imitava o espelho.

Nesse breve relato, percebemos que, durante uma brincadeira, Renata faz uma importante contribuição em relação à avaliação das materialidades ofertadas na Creche, chamando a atenção para o fato de que é preciso investir na aquisição de espelhos para a sala do maternal II. Para sua voz ser incluída no processo avaliativo, é preciso que haja a escuta e a interpretação dos adultos da comunidade educativa. Dessa forma, estar atento às crianças, seus gestos, expressões e falas garante sua representatividade na avaliação institucional. Essa é uma responsabilidade de todos, mas precisa ser constantemente vivenciada e estimulada pelo(a) gestor(a) para que todos os membros da comunidade educativa tenham posturas semelhantes e possam representar os interesses e as necessidades das crianças durante o processo de avaliação institucional.

Tal situação pode ser expressa na avaliação, conforme explicitado no exemplo a seguir:

Avaliação da dimensão espaços, materiais e mobiliários.

Indicadores

- 5.1. Espaços e mobiliários que favorecem as experiências das crianças.
- 5.2. Materiais variados e acessíveis às crianças.
- 5.3. Espaços, materiais e mobiliários para responder aos interesses e às necessidades dos adultos.

Explique a cor atribuída aos indicadores.

A qualidade e a quantidade dos materiais ofertados deixam a desejar.

Após a conclusão da plenária, com a lista de prioridades em mãos, deverá ser realizada uma nova reunião para a construção coletiva do plano de ação. Nesse momento, podemos utilizar a estrutura de Plano de Ação proposta nos **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil** e preenchê-la, em conjunto com a comunidade educativa, como é sugerido no exemplo a seguir:

PLANO DE AÇÃO					
DIMENSÃO	INDICADOR	PROBLEMAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO
Espaços, materiais e mobiliários.	Materiais variados e acessíveis às crianças.	Qualidade dos brinquedos ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os materiais de baixa qualidade ou em condições inapropriadas que precisam ser substituídos. • Selecionar os brinquedos em bom estado e que agradam os bebês e as crianças bem pequenas. • Organizar oficina com as famílias para conserto de brinquedos. • Arrecadar brinquedos na comunidade e junto ao comércio local. • Adquirir materiais adequados às necessidades de bebês e crianças bem pequenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor(a) • Professores(as) • Conselho Escolar 	A curto prazo, no decorrer do ano corrente.

Dicas para a compra de brinquedos e materiais:

Inclua os professores no processo de escolha dos materiais que serão comprados e consulte o Conselho Escolar.

- Prefira brinquedos de tecidos, madeira e outros elementos naturais, em vez de plástico, borracha, TNT ou E.V.A.
- Pesquise os preços e opte por aqueles que ofereçam a melhor relação entre custo × qualidade pedagógica.
- Adquira com frequência livros de literatura infantil – clássicos e contemporâneos.
- Invista na compra de materiais para compor as propostas: cesto de tesouros, brincadeiras com água e areia, jogo heurístico, bandeja de experimentação, brincadeiras com luz e sombra, entre outras contempladas no Livro do Professor.

Além de elaborar o plano de ação, é necessário haver comprometimento de todos os envolvidos e principalmente a vigília atenta e cuidadosa do(a) gestor(a) para que as propostas sejam colocadas em prática e para que esse documento não seja engavetado ou esquecido.

GESTOR(A), COMO ESTÃO OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO NA INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ ATUA?

PARA REFLETIR	NO COTIDIANO	ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAMENTO * Registros do(a) gestor(a)
A avaliação institucional é considerada um instrumento promotor de qualidade na Educação Infantil?	A unidade realiza avaliação institucional? Em caso positivo, com qual periodicidade? Quando realizou a última?	
	Os(As) professores(as), funcionários, familiares e comunidade participam da avaliação institucional?	
	Os resultados refletem, de fato, a realidade da instituição?	
	O plano de ação é elaborado coletivamente? É efetivado na prática?	
	A avaliação institucional cumpre o objetivo de aprimorar a qualidade do serviço ofertado?	

● Documentação pedagógica: Contribuições para o processo de avaliação na Creche

Para construir e registrar a história da Creche, é necessário conhecer o trabalho, o cuidado e a educação dedicados aos pequenos e acompanhar as aprendizagens e o desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas. Essas ações não são restritas apenas ao período de avaliação institucional, pois são inerentes ao processo educativo e, portanto, devem acontecer cotidianamente e envolver professores(as), funcionários(as), familiares e comunidade.

Nesse sentido, a documentação pedagógica é uma importante ferramenta por possibilitar que o processo de avaliação seja constante, pois a intenção de observar, registrar e refletir sobre a prática cotidiana impulsiona e aumenta o conhecimento sobre a realidade e, por consequência, a qualificação das ações pedagógicas.

Como a gestão pode contribuir para a organização do processo de documentação pedagógica no cotidiano da Creche?

Inicialmente, cabe lembrar que, segundo FOCCHI (2019), entre 1945 e 1963, Loris Malaguzzi, pedagogo italiano, realizou seus primeiros experimentos na Educação, pois foi nessa época que ele organizou os primeiros seminários de estudos e as primeiras mostras de desenhos das crianças na cidade de Reggio Emilia. Esse pedagogo propôs que os profissionais envolvidos construíssem uma espécie de documento biográfico das crianças para poder utilizá-lo como instrumento para dialogar com as famílias. “Esse é, sem dúvida, o primórdio do que mais tarde foi se sofisticando para se transformar na Documentação Pedagógica nas escolas de Educação Infantil” (FOCCHI, 2019, p. 69).

A documentação pedagógica, como conhecemos atualmente, assume várias funções no âmbito do processo educativo:



ANDERSON DE ANDRADE PIMENTEL

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos estudos de DAVOLI (2017).

A produção de documentação pedagógica exige organização de tempos e espaços adequados para a promoção da leitura, debate, reflexões e interpretações dos dados observados. Construir uma documentação pedagógica que retrate a história de bebês e de crianças bem pequenas e que promova aprendizagens significativas e o replanejar das propostas não é uma tarefa fácil e muito menos solitária. É um processo que requer o comprometimento de toda a equipe da unidade, uma vez que engloba trocas, partilhas e muito estudo.

Gestor(a), que tempos e espaços têm sido oportunizados para que os professores possam documentar a prática pedagógica, com o objetivo de qualificar as ações?

Dica:

Inspirados em Loris Malaguzzi, sugerimos que o(a) gestor(a) providencie para todos(as) os(as) professores(as) uma pequena caderneta a fim de que possam levá-la, diariamente, no bolso e realizar o registro das observações sempre que necessário. Outra incumbência é manter uma sala disponível para as reuniões pedagógicas e organizar um cronograma para que, sob a orientação do(a) gestor(a), pequenos grupos de professores(as) possam ler, compartilhar, interpretar e produzir a documentação pedagógica. Lembramos que se os registros iniciais são realizados individualmente pelo(a) professor(a), a atribuição de sentidos é realizada com base no diálogo com os pares, na articulação de diversos pontos de vista.

GESTOR(A), COMO ESTÃO OS PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA NA INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ ATUA?

PARA REFLETIR	NO COTIDIANO	ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAMENTO * Registros do(a) gestor(a)
A documentação pedagógica é compreendida como um instrumento promotor da qualidade das ações educativas na unidade de Educação Infantil?	• A Documentação pedagógica está prevista na proposta pedagógica da creche? É uma escolha do grupo de profissionais?	
	• A rotina de trabalho possibilita ao(à) professor(a) se dedicar ao processo de documentação pedagógica?	
	• São previstos tempos para os(as) professores(as) organizarem os registros, socializarem os dados, fazerem interpretação do material construído de modo dialógico?	
	• Os(As) professores(as) da turma refletem e planejam em conjunto para propor continuidades para os bebês e as crianças bem pequenas de modo compartilhado e colaborativo?	
	• Na creche, há espaços para exposição das produções dos(as) professores(as) e dos bebês e crianças bem pequenas?	
	• Uma parte da documentação produzida fica disponível na instituição para consulta, constituindo uma memória pedagógica das experiências dos bebês e das crianças bem pequenas?	
	• A instituição incentiva os(as) professores(as) a relatarem as práticas pedagógicas – em congressos, seminários, mostras interiores e exteriores – e a socializarem as documentações construídas em jornais locais, murais da comunidade etc.?	
	• Como a documentação pedagógica produzida incide na melhoria das práticas pedagógicas realizadas na Creche?	

Ao(À) gestor(a) cabe também fomentar os registros, provocar inquietações junto ao corpo docente, estimular a dúvida e a busca pelas múltiplas respostas.

ALGUNS QUESTIONAMENTOS PARA INSTIGAR OS(AS) PROFESSORES(AS) A REFLETIR SOBRE A DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA

Quais momentos são previstos para os registros?
Quais são os interesses apresentados pelos bebês e pelas crianças bem pequenas? Quais bebês e quais crianças bem pequenas demonstram interesse por determinado tema?
Quais saberes os bebês e as crianças bem pequenas já possuem sobre o tema?
O que os(as) professores(as) podem pesquisar para compor a prática pedagógica e promover o aprofundamento dos saberes de bebês e crianças bem pequenas?

É possível envolver todos os bebês ou crianças bem pequenas em uma mesma proposta? Como desenvolver a proposta em pequenos grupos?

Como realizar os registros da proposta desenvolvida?

Como realizar o acompanhamento das aprendizagens e do desenvolvimento de bebês e de crianças bem pequenas?

Como compartilhar as conquistas cotidianas dos bebês e das crianças bem pequenas com as famílias?

No cotidiano da instituição

O grupo de professores iniciante na instituição estava em reunião pedagógica e o(a) gestor(a) tratava de aspectos da documentação pedagógica, enfatizando a importância de observar e registrar para poder narrar as histórias de bebês e crianças bem pequenas. De repente, começa um burburinho, cochichos. Até que uma professora resolve ser porta-voz do grupo e questiona: — Eu e minha colega, a professora Júlia, trabalhamos com 25 crianças de 3 anos. Como faremos para observar tudo? Para não perder nada? Como faremos os registros apropriados?

Essas e muitas outras questões são pautas para reflexão em grupo e, em momentos como esse, é fundamental que o(a) gestor(a) possa tranquilizar os(as) professores(as). E principalmente elucidar que nunca será possível observar tudo, registrar tudo. A elaboração da documentação pedagógica perpassa pelas escolhas do(a) professor(a), apoiadas pelo(a) gestor(a). Tais escolhas são necessárias, sustentam-se na formação profissional inicial e continuada, incentivada e em alguns casos promovida pela gestão da unidade, e fazem parte do processo de construção de documentação pedagógica. Não existe um jeito certo, um modelo único, pois é possível aplicar várias formas de registrar e vários instrumentos para captar os detalhes das experiências compartilhadas por bebês, crianças bem pequenas e adultos na Creche. A elaboração da documentação pedagógica implica construção de identidade; desse modo, não existe uma receita a ser seguida para documentar, pelo contrário, é um caminho que se constrói ao caminhar.

Um caminho a ser trilhado, em equipe, com base nos seguintes passos: **observação/escuta, registros, interpretação, documentação e comunicação** (DAVOLI, 2017). É válido lembrar ainda que essas ações acontecem de forma articulada e não linear. É um processo cíclico no qual tudo começa com o olhar atento e cuidadoso, com o ato de observar.

Avaliar para entender o tempo de esperar, o tempo de propor e o tempo de dar oportunidade para as crianças proporem. Aprender a observar, a estar alerta para verificar aquilo que é realmente significativo para as crianças. Um trabalho envolvente, mas também exaustivo. O maior aprendizado foi o discernimento de se colocar em espera, em observação, transformando as crianças de espectadores em protagonistas. Para tanto, é necessário trabalhar muito e sempre.

(AMARAL, 2015, p. 12).

Nesse depoimento de uma professora italiana, percebe-se que a observação possibilita compreender, por meio da brincadeira, a “voz da criança” e o espaço dedicado a seus interesses e solicitações. Em nosso cotidiano, as observações alicerçam nossas escolhas: Quais campos de experiências serão propostos e em quais momentos da jornada educativa? Quais cenários e microcenários serão propostos como suporte para as interações e as brincadeiras dos bebês e das crianças bem pequenas nos espaços interno e externo? A prática de uma observação atenta realizada de modo contínuo revela uma consciência pedagógica exercida por todos que buscam sempre conhecer, aprender, melhorar a qualidade dos serviços educativos.

Esse aprimoramento dos serviços precisa ser acompanhado por familiares e pela comunidade, uma vez que a comunicação é uma das várias funções da documentação pedagógica. Portanto, cabe ao grupo que produz a documentação pedagógica definir como ela será divulgada. Um modo bem conhecido é a composição dos pareceres descritivos, os quais são elaborados para que professores e familiares possam acompanhar as aprendizagens e o desenvolvimento integral de bebês e crianças bem pequenas, um documento da instituição que é compartilhado individualmente com cada família.

Gestor(a), é fundamental propor também estratégias mais coletivas de divulgação – com periodicidade diária, semanal, quinzenal ou mensal – que retratem as vivências em grupo. Nessa perspectiva, as imagens são sempre muito bem-vindas, desde que a divulgação com finalidade pedagógica seja autorizada pelos responsáveis pelas crianças.

Importante:

Expor fotos, vídeos, breves relatos que narrem a história dos bebês e das crianças bem pequenas na Creche.



FOTOS: ARQUIVO DAS AUTORAS

Ao compartilharmos a documentação pedagógica, possibilitamos que os familiares e a comunidade possam conhecer as práticas pedagógicas desenvolvidas nos momentos em que os portões da instituição estão fechados, dando visibilidade ao cotidiano vivido com bebês e crianças bem pequenas na Creche. É válido destacar que, quanto mais a família e a comunidade conhecem a creche, melhor podem participar da avaliação institucional, sugerir e contribuir para o aprimoramento da qualidade.

Em síntese

Neste capítulo, tratamos da gestão dos processos educativos na Creche, possibilitando reflexões sobre a avaliação institucional e a documentação pedagógica como elementos promotores de **qualidade** na Educação Infantil. Destacamos a importância do trabalho em equipe e o compartilhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas na creche.



CAROL REMPITO

“— Poderias dizer, por favor, qual caminho que devo seguir? — Isto depende em grande parte de onde você quer ir — disse o gato.”

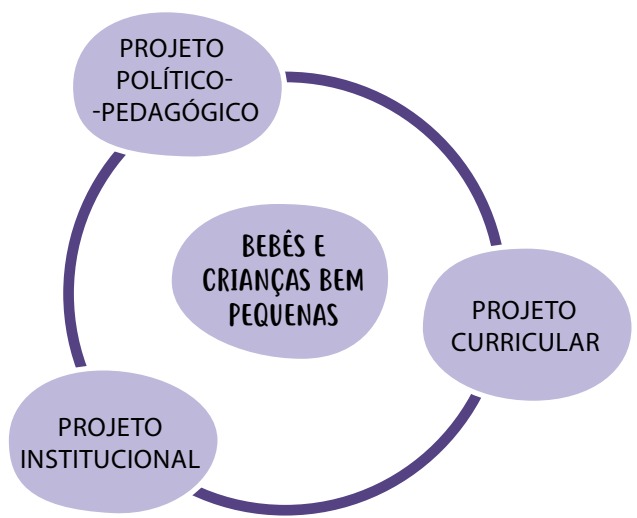
(LEWIS CARROL – Alice no País das Maravilhas)

Definir caminhos sugere escolhas. Definir caminhos na busca da garantia da qualidade da educação e do cuidado de bebês e crianças bem pequenas no espaço coletivo da creche exige escolhas com a participação coletiva.

Fazer escolhas para definir caminhos depende de planejamento. Ao considerar a participação coletiva nos planejamentos da instituição educativa, a maneira de planejar que mais atende a essa especificidade é o projeto.

A palavra **projeto** originou-se do latim *projectar* e significa “lançar-se à frente”. Portanto, sugere movimento, previsão, mobilização para o alcance de metas e objetivos diante das exigências do dia a dia na Creche. Nesse contexto de ação, surge você, gestor(a), na criação de espaços de participação e na mobilização de professores(as) e famílias para a construção de percursos educativos baseados em projetos.

O cotidiano da instituição de Educação Infantil é marcado por diferentes projetos: Projeto Político-Pedagógico, Projeto Curricular, Projeto(s) Institucional(is), entre outros. Neste livro, destacam-se os projetos em que o(a) gestor(a) atua de forma mais direta na condução, assumindo a coordenação e a articulação entre os segmentos da comunidade educativa.



ANDERSON DE ANDRADE PIMENTEL

Importante: O(A) gestor(a), ao entender a proposição de cada projeto, pode perceber o cerne de sua atuação para que, resultante de produções coletivas, esse projeto seja colocado em prática e se distancie da suposição de se transformar uma relação de aspirações esquecida em um armário da instituição.

Cada projeto tem a sua especificidade, mas todos na Creche apresentam o mesmo enfoque; o cuidado, a aprendizagem e o desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas.

Nesse sentido, destacam-se as seguintes definições:

Projeto Político-Pedagógico	Plano orientador das ações da instituição, define as metas pretendidas para a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças [...]. Elaborado num processo coletivo com a participação da direção, dos professores e da comunidade escolar. (BRASIL, 2010, p. 13.)
Projeto Curricular	Articulado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), prevê “o conjunto de práticas que buscam articular experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico”. (BRASIL, 2010, p. 12.)
Projeto Institucional	O projeto institucional “envolve mudanças organizacionais e os diferentes segmentos das Instituições de Educação Infantil. Possibilita alterações na rotina ligada ao cuidado, às famílias e à reorganização dos espaços físicos. Tem por objetivo a circulação de informações entre os participantes e envolve também o desenvolvimento de procedimentos mais adequados e cientificamente informados referentes aos temas em questão”. (CARVALHO; KLISYS, 2006, p. 103.)

No princípio da organização do percurso educativo na Creche estão os Projetos Político-Pedagógico e Curricular. Eles são a identidade da instituição de Educação Infantil, direcionam as práticas e as relações cotidianas com base nos princípios e nas concepções definidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2009) e na Base Nacional Comum Curricular, considerando as orientações da Secretaria Municipal de Educação e o contexto em que a creche está inserida. Constituem-se em valioso instrumento de gestão na avaliação e na transformação das realidades educativas.

O Projeto Político-Pedagógico é fruto de um trabalho coletivo que envolve profissionais e famílias em um processo de constante reflexão.

Atrelado aos Projetos Político-Pedagógico e Curricular está o Projeto Institucional, que intenciona mudanças ou implementação de práticas na Creche com o estabelecimento de metas e ações desenvolvidas por toda a comunidade educativa.

Revendo conceitos

O(s) projeto(s) institucional(is) apoia(m) o(a) gestor(a) na identificação de situações-problema que exigem um envolvimento integrado com os(as) professores(as) e famílias para solucioná-las ou, então, para instaurar uma prática cotidiana necessária ao aprimoramento do percurso educativo. Por exemplo, a valorização dos momentos de refeição, o acolhimento de bebês/crianças bem pequenas e suas famílias, a organização de espaços para brincar e interagir, os momentos compartilhados de leitura, entre outros. Dessa forma, os Projetos Institucionais colaboram para a efetivação dos demais projetos da instituição educativa.

Mas como planejar e desenvolver um Projeto Institucional?

Compõem o Projeto Institucional o diagnóstico/a justificativa, a(s) meta(s), os objetivos específicos, as ações, o cronograma com prazos, a culminância e a avaliação do processo. Depois de sua elaboração, envolve a participação da comunidade educativa, demanda a aprovação do Conselho Escolar e a apresentação aos envolvidos para que compreendam a abrangência e a inter-relação dos sujeitos no desenvolvimento das ações.

A seguir, os seis passos para você, gestor(a), pôr em prática o Projeto Institucional na Creche.

<p style="text-align: center;">1 DIAGNÓSTICO/ JUSTIFICATIVA</p>	<p>É o momento de identificar a situação-problema ou a necessidade de implementar práticas na instituição educativa. Para fazer o diagnóstico, o(a) gestor(a) poderá utilizar diferentes recursos, como: a observação direta e também de imagens de bebês e crianças bem pequenas na relação com o espaço, objetos e pessoas em diferentes situações no espaço e no tempo institucional, como também coletar relatos orais e escritos dos professores e das famílias sobre determinadas questões que surgem no dia a dia da Creche. Pessoas que fazem parte da comunidade, mesmo sem vínculo direto com a instituição educativa, quando acolhidas pelo(a) gestor(a), também podem contribuir com o projeto institucional. A participação da comunidade pode acontecer na indicação de situações para o diagnóstico, por exemplo, o risco na travessia de bebês e famílias na rua, em frente da Creche, ou, então, em momentos para compartilhar seus conhecimentos com os profissionais, as famílias, os bebês e as crianças bem pequenas.</p> <p>Documentar o diagnóstico é uma ação importante para compartilhá-lo com os diferentes segmentos. A organização de momentos de conversa em pequenos grupos e também de uma enquete com perguntas breves para profissionais e famílias ajuda na observação dos diferentes pontos de vista e na coleta dos registros e relatos sobre o(s) tema(s) diagnosticado(s).</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Importante: Gestor(a), procure realizar a escuta das pessoas, valorizando o ponto de vista de cada um como uma contribuição para compreender melhor a situação-problema.</p> </div> <p>Geralmente, o(a) gestor(a) tem “pistas” por onde iniciar o diagnóstico, pois muitas questões a serem revistas compõem o cotidiano da Creche e são apontadas com frequência pelas crianças, pelos(as) professores(as) e pelas famílias – basta um olhar atento e cuidadoso. Por exemplo, percebe-se a necessidade de investir no acolhimento ao presenciar um momento longo de espera das famílias para ser recebida, ou na manutenção e no cuidado dos materiais, ao observar diariamente os brinquedos espalhados no tanque de areia após a utilização desse espaço por determinado grupo.</p>
<p style="text-align: center;">2 ENVOLVIMENTO DOS DIFERENTES SEGMENTOS</p>	<p>Após a observação atenta, a coleta de informações pelo diálogo com outros profissionais e/ou comunidade e a elaboração da documentação, o(a) gestor(a) apresentará o diagnóstico, em um primeiro momento, à representatividade dos segmentos no Conselho Escolar. Muitas vezes, durante a observação, surge mais de um tema no diagnóstico para o Projeto Institucional. Compartilhar as impressões e os anseios ajudará na confirmação da necessidade diagnosticada ou, então, na priorização de certo tema entre outros, em decorrência da emergência observada no contexto educativo.</p>
<p style="text-align: center;">3 ESTABELECIMENTO DE META(S), OBJETIVOS, RESPONSÁVEIS</p>	<p>Depois do tema definido junto ao Conselho Escolar, é hora de reunir-se com o grupo de professores e com as famílias para a apresentação do tema e do planejamento do Projeto Institucional.</p> <p>A(s) meta(s) apresenta(m)-se como algo a ser alcançado por todos, de modo a melhorar a qualidade das práticas de cuidado e educação ofertadas aos bebês e às crianças bem pequenas na instituição, como promover a alimentação saudável em um ambiente organizado para as interações e as aprendizagens. Nesse sentido, são analisados alguns aspectos sobre a alimentação saudável no contexto da Creche: O que é uma alimentação saudável? Qual é o seu valor para o desenvolvimento das crianças? Como o ambiente pode ser agradável para as crianças e os profissionais? Que condições estão envolvidas? Como as crianças podem interagir no momento da alimentação? Quais aprendizagens elas podem realizar? São questões que permitirão visualizar as mudanças necessárias à efetivação da(s) meta(s).</p> <p>No entanto, para o alcance da(s) meta(s), os objetivos serão específicos, abrangendo responsabilidades e prazos em cada segmento. Assim, serão de responsabilidade do(a) gestor(a) os objetivos que envolvem a estrutura da instituição e a articulação de diferentes profissionais, famílias e comunidade. Aos(Às) professores(as), cabem os objetivos relacionados diretamente à prática educativa com as crianças e à relação com as famílias. E às famílias, cabem os objetivos que envolvem o compartilhamento da educação e do cuidado com a instituição de Educação Infantil.</p>

<p style="text-align: center;">4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES</p>	<p>Depois do estabelecimento dos objetivos, é momento de discutir e planejar as ações coletivas e de cada segmento. É interessante destacar que a prática de acompanhamento de Projetos Institucionais mostra que o alcance de metas acontece pelo estabelecimento de um número reduzido de objetivos aliado às frequentes ações envolvendo toda a comunidade educativa. Para isso, o(a) gestor(a) organizará reuniões com a comunidade educativa e também com cada segmento para o planejamento das ações.</p> <p>Delinear as ações conforme o tema proposto exigirá aprofundamento com estudos individuais e coletivos e troca de conhecimentos. Durante o desenvolvimento das ações, o(a) gestor(a) atuará como articulador entre os(as) professores(as) e as famílias, promovendo momentos de troca de experiências e compartilhamento dos processos e dos resultados. Por vezes, determinados temas requerem a busca por parcerias com outras instituições, como Unidade Básica de Saúde, Conselho Tutelar, Secretaria do Abastecimento, Secretaria de Esportes e Lazer, Secretaria de Cultura, entre outras. A intersectorialidade é uma nova exigência nos dias atuais. A troca de saberes entre os diferentes profissionais favorece a educação integral de bebês e crianças bem pequenas. O que pode acontecer por meio de encaminhamentos em conjunto, do compartilhar de saberes com as crianças ou de ações no espaço da Creche, como a organização de uma horta, a construção de um brinquedo no espaço externo, entre outras.</p>
<p style="text-align: center;">5 CRONOGRAMA</p>	<p>Após o planejamento das ações, é necessário elaborar um cronograma. O prazo do projeto está relacionado ao tempo necessário para o alcance dos objetivos e das metas. Nesse caso, a observação das ações planejadas possibilita estimar o tempo, parcial (por objetivos) e total (por meta), necessário para a realização do Projeto Institucional. Geralmente, um Projeto Institucional, a depender da meta, exige um tempo de 6 a 10 meses para a sua implantação. Depois desse processo, são necessárias ações de implementação para que as conquistas se tornem parte integrante do cotidiano da Creche.</p>
<p style="text-align: center;">6 CULMINÂNCIA E AVALIAÇÃO DO PROCESSO</p>	<p>Embora a avaliação situe-se como o último passo, ela também acompanhará as demais etapas do Projeto Institucional, portanto, será processual. A documentação das ações pelos segmentos possibilitará pensar em novos encaminhamentos, rever ações e observar as conquistas. Nesse caso, o(a) gestor(a) organizará momentos com a comunidade educativa para retomar a(s) meta(s), reavaliar os encaminhamentos e discutir propostas de reorganização de acordo com o processo vivido até aquele momento.</p> <p>Findadas as ações previstas no Projeto Institucional, chegou o grande momento de vivenciar uma situação-problema solucionada ou uma prática instaurada na Creche com base na atuação dos diferentes segmentos.</p> <p>Ao final da implantação do projeto, um encontro contribuirá para mais um momento de aprendizagens na atuação, de todos os envolvidos, em novos Projetos Institucionais. Esse encontro servirá para compartilhar uma síntese dos desafios e das conquistas em forma de linha do tempo, evidenciando o percurso realizado.</p>

Os passos discutidos anteriormente sintetizam os principais elementos para o início da prática com Projetos Institucionais.

Com o objetivo de ajudá-lo a estabelecer o planejamento e a prática de Projetos Institucionais na Creche, destacamos três propostas que abordam ações cotidianas elementares à saúde, à aprendizagem e ao desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas:

Alimentação	Projeto institucional 1 – É hora de comer: ver, cheirar, conversar, saborear os alimentos.
Momento de sono/descanso	Projeto institucional 2 – Momento de dormir ou descansar.
Organização dos espaços	Projeto institucional 3 – Organização parceira na educação.

Geralmente, essas propostas partem de situações observadas no dia a dia da Creche e relatadas por diferentes segmentos. Na sequência, são apresentados os objetivos específicos necessários ao alcance da meta. Posteriormente, segue o quadro com as ações do projeto, as sugestões para colocá-las em prática, o prazo e os(as) responsáveis por desenvolvê-las.

A linearidade das ações, adotadas na escrita para facilitar o entendimento do projeto, pode sofrer alterações na prática, pois o desenvolvimento advém do processo vivido.

Importante: Vale ressaltar que a essência dos diferentes processos surgirá das relações estabelecidas entre bebês, crianças, famílias, gestores(as), professores(as) e comunidade no contexto de cada Creche. Isto é, da forma como cada pessoa se envolve no decorrer do Projeto Institucional. Essa situação exige do(a) gestor(a) o acompanhamento e a atenção a todos os segmentos, com escuta sensível aos anseios e às angústias, na mediação e na articulação das relações, na organização da estrutura necessária para as mudanças acontecerem.

● PROJETO INSTITUCIONAL 1: É HORA DE COMER: VER, CHEIRAR, CONVERSAR, SABOREAR OS ALIMENTOS

● DIAGNÓSTICO

NO COTIDIANO DA INSTITUIÇÃO...

Professores(as) comentam sobre o choro repetido dos bebês durante os momentos de alimentação e a recusa de alguns alimentos pelas crianças bem pequenas.

Famílias compartilham momentos de angústia na transição da amamentação para a alimentação complementar.

Profissionais responsáveis pela alimentação na creche observam sobras de alimentos em grande quantidade nas principais refeições.

● META

Promover a alimentação saudável em um ambiente organizado para interações e aprendizagens.

● OBJETIVOS

- Reorganizar os tempos e os espaços de alimentação.
- Favorecer o conhecimento e a troca de informações sobre alimentação saudável de 0 a 3 anos.
- Aprimorar a prática educativa nos momentos de alimentação.



AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Reunião com o Conselho Escolar para aprovação, acompanhamento e avaliação do Projeto Institucional.	Aborde o Projeto Institucional nas pautas prévias do Conselho Escolar, indicando a demanda de cada mês: aprovação do projeto, acompanhamento, aprovação de compras ou avaliação.	Mensal	Gestor(a) e Conselho Escolar
Organização de uma agenda com as famílias para participação em momentos de alimentação na instituição.	Principalmente durante o período de acolhimento e nos períodos de transição alimentar, é importante elaborar um cronograma para as famílias acompanharem uma das refeições de seu(sua) filho(a). Para evitar interferências na rotina de bebês e crianças bem pequenas, organize as famílias para virem em diferentes horários e dias alternados. Convide-as com antecedência para que possam comparecer no horário mais apropriado conforme a sua organização pessoal e profissional.	Fevereiro/ Maio/ Agosto	Gestor(a) e os segmentos do Conselho Escolar
Rodas de conversas mensais com um(uma) nutricionista Diálogos entre o(a) nutricionista da Unidade Básica de Saúde e os(as) professores(as). Entre o(a) nutricionista e as famílias. Entre o(a) nutricionista e a equipe responsável pelo preparo dos alimentos na Creche.	Entre em contato com a Unidade Básica de Saúde ou com o(a) nutricionista da comunidade para estabelecer a parceria e agendar as rodas de conversa na Creche. Anteriormente aos encontros, verifique as necessidades e os interesses dos professores(as), da equipe de alimentação e das famílias em relação à alimentação. Assim, você ajudará o(a) nutricionista a direcionar as conversas para solucionar as dúvidas e ampliar os conhecimentos da comunidade educativa em relação ao assunto. Para isso, registre os anseios do grupo e repasse-os ao(à) nutricionista antes dos momentos de conversa.	Março/ Maio/ Agosto	Gestor(a), um(a) professor(a) de referência de cada grupo, profissional da Unidade Básica de Saúde
Documentação e análise dos momentos de alimentação e planejamento de novos encaminhamentos.	Uma rotina de registro dos momentos de alimentação (café da manhã, colação, almoço, lanche e jantar), que poderá ser semanal, permitirá a análise e a discussão de novos encaminhamentos dos adultos em relação aos bebês e às crianças bem pequenas, com base em um roteiro de observação que considere: <ul style="list-style-type: none"> • o tempo destinado à alimentação de cada grupo; • a mediação do(a) professor(a) nas diferentes refeições; • a participação e a autonomia de bebês e crianças bem pequenas durante as refeições; • as interações das crianças entre si e entre as crianças e os adultos. Para isso, estabeleça quem ficará responsável pelo registro de cada grupo; pode ser um(a) dos(das) professores(as) da equipe e/ou o(a) pedagogo(a). Organize com o(a) pedagogo(a) momentos de estudos para análise dos registros e replanejamento das ações.	Março/ Abril	Gestor(a), pedagogo(a) e professores(as)

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Organização dos dados sobre o período/fase de alimentação, das dietas e restrições alimentares, das formas de se alimentar e alimentos preferidos de cada bebê e criança bem pequena.	Elabore uma planilha de cada grupo da Creche. Registre o nome de bebês e crianças bem pequenas e as opções para assinalar o tipo de alimentação: ALEITAMENTO MATERNO EXCLUSIVO E/OU FÓRMULA INFANTIL, ALEITAMENTO MATERNO E/OU FÓRMULA INFANTIL E ALIMENTAÇÃO COMPLEMENTAR, ALIMENTAÇÃO, bem como as RESTRIÇÕES ALIMENTARES E DIETAS. Obtenha as informações juntamente com as famílias e atualize a planilha mensalmente ou sempre que necessário, compartilhando-a com os(as) professores(as) e a equipe de alimentação.	Março	Gestor(a)
Elaboração de protocolos em parceria com os profissionais de saúde para incentivar o aleitamento materno e a alimentação complementar saudável na Creche.	Estabeleça parceria com a Unidade Básica de Saúde para discutir e estabelecer protocolos de orientação às mães que amamentam, à equipe de alimentação sobre os procedimentos para armazenamento do leite materno e elaboração de cardápios de transição alimentar, aos(às) professores(as) em relação ao leite servido aos bebês, ao(a) gestor(a) sobre a organização de um espaço para acolhimento das mães que desejam amamentar na Creche. Atenção! A elaboração desse protocolo exige a inter-relação da equipe de saúde com a de educação, pois envolve procedimentos de saúde e segurança orientados exclusivamente pela área da saúde.	Abril/ Maio	Gestor(a), um(a) professor(a) representante de cada grupo, profissional da saúde
Oficinas com as famílias para compartilhar receitas de papinhas e preparação de alimentos na transição alimentar.	Estabeleça parceria com o(a) nutricionista da Secretaria de Abastecimento ou da comunidade e organize encontros com as famílias para compartilhar as receitas e a preparação das papinhas e dos alimentos de transição. Vale a pena criar cartazes e convites para enviar às famílias com o cronograma e tema de cada oficina. Faça um levantamento do interesse das famílias e solicite a confirmação de presença para melhor organizar as oficinas. Dependendo do interesse das famílias, mais de uma oficina precisará ser organizada para acolher a todos.	Abril/ Junho/ Agosto	Gestor(a), profissionais responsáveis pela alimentação, profissional da Secretaria de Abastecimento

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Momentos coletivos de alimentação.	Estabeleça um cronograma, junto aos(as) professores(as), de momentos em que todos os grupos da Creche estejam no espaço interno e/ou externo para se alimentarem juntos. Inicie com uma periodicidade quinzenal e depois passe para semanal, considerando os diferentes períodos de alimentação (café da manhã, lanche, almoço, jantar). Observe se o espaço escolhido é adequado para reunir o número desejado de crianças; caso contrário, pode-se pensar em mais de um momento de integração das turmas, promovendo o rodízio de encontros com alternância dos grupos.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), equipe de alimentação
Avaliação da alimentação na Creche pelos profissionais, juntamente com as famílias.	Elabore com o Conselho Escolar uma ficha de avaliação alimentar, com perguntas sobre a qualidade, a quantidade, a variedade dos alimentos e a maneira como são servidos às crianças. Planilhe os resultados a serem discutidos para retomar as ações em relação à alimentação oferecida na Creche.	Abril/ Julho/ Outubro	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), famílias
Montagem de croquis com a reorganização dos espaços de alimentação.	Reúna os(as) professores(as) e a equipe de alimentação e, com base no resultado das discussões coletivas sobre os momentos de alimentação, proponha pensar nas principais mudanças nos espaços de alimentação, considerando o acesso, a participação, as interações e o tempo para a alimentação de bebês e crianças bem pequenas. Para isso, croquis podem ser criados para o grupo chegar a um consenso em relação às mudanças.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as)
Realização do levantamento dos materiais necessários à reorganização dos espaços de alimentação. Apresentação ao Conselho Escolar para aprovação e compra dos materiais necessários.	Ideias afinadas em relação à reorganização dos espaços. É hora de fazer o levantamento dos materiais e solicitar os orçamentos necessários para apresentar a proposta ao Conselho Escolar. Para além das mudanças estruturais, pode-se pensar em utensílios para os diferentes momentos de alimentação, como toalhas, almofadas, cestas de piquenique, bandejas, copos adequados para servir o leite materno, copos de transição, entre outros.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as)
Momento Relato da Ação.	A duração de um Projeto Institucional requer um encontro com todos os envolvidos durante o processo para compartilhar os percursos, retomar os objetivos e rever os encaminhamentos. Acolha a comunidade educativa em um momento para ouvir o outro e decidir coletivamente o que será mantido e o que será aprimorado em relação às ações do Projeto.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), famílias, equipe de alimentação

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
A reorganização dos espaços de alimentação .	Depois de um processo de aprendizagens e descobertas, chegou o momento de reorganizar os espaços de alimentação, considerando espaços coletivos, como refeitório e espaço externo, e também os momentos que acontecem na sala dos grupos. Para facilitar o processo, organize grupos de professores(as), representantes das famílias e comunidade, que ficarão responsáveis pela reorganização de um dos espaços de alimentação da Creche, com o apoio do(a) gestor(a) e do(a) pedagogo(a). Realizar as mudanças gradativamente facilitará o processo, pois os desafios encontrados em uma das experiências podem ser superados nas próximas.	Junho/ Julho/ Agosto	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as)
Encontro com as famílias em um dos momentos de refeição para compartilhar as mudanças com base no Projeto Institucional.	Chegou o momento de compartilhar a reorganização dos espaços e o aprimoramento da prática educativa nos momentos de alimentação. Organize um cronograma para contar com a participação das famílias em um dos momentos de alimentação. Organize horários, turnos e dias alternados para o comparecimento das famílias e para acolher a todos com atenção.	Outubro	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), equipe de alimentação, famílias
Avaliação do processo do Projeto Institucional para implementação das ações na Creche.	Retome a meta e os objetivos do Projeto Institucional e elabore um instrumento de avaliação para envolver a comunidade educativa. Sugestão de pauta: Os tempos organizados para alimentação atendem às necessidades e aos diferentes ritmos de bebês e crianças bem pequenas? Os espaços de alimentação são acolhedores, esteticamente bonitos e atendem à necessidade dos diferentes grupos de crianças? Favorecem a interação e as aprendizagens? Quais saberes e aprendizagens da comunidade educativa durante o processo de desenvolvimento do projeto são considerados? Quais mudanças são visíveis na relação adulto/criança nos momentos de alimentação? Reúna também relatos e depoimentos dos envolvidos.	Outubro	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), equipe de alimentação, famílias

● PROJETO INSTITUCIONAL 2: MOMENTO DE DORMIR OU DESCANSAR NA CRECHE

● DIAGNÓSTICO

NO COTIDIANO DA INSTITUIÇÃO...

Alguns(mas) professores(as) reclamam quando as crianças não querem dormir no mesmo horário ou quando se recusam a dormir.

Algumas famílias pedem que a criança não durma no final da tarde, para não influenciar no sono da noite.

Pedagogo(a) relata oposição entre professores(as) e crianças que acordam antes das outras no momento do descanso.

● META

Organizar espaços aconchegantes de descanso, com o acolhimento aos diferentes ritmos de sono de bebês e crianças bem pequenas.

● OBJETIVOS

- Ampliar as reflexões sobre o momento de sono/descanso no cotidiano da Creche.
- Organizar espaços de aconchego disponíveis aos bebês e às crianças bem pequenas.
- Rever a organização do momento de sono/descanso conforme os diferentes ritmos de bebês e crianças bem pequenas.



AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Reunião com o Conselho Escolar para aprovação, acompanhamento e avaliação do Projeto Institucional.	Aborde o Projeto Institucional nas pautas prévias do Conselho Escolar, indicando a demanda de cada mês: aprovação do projeto, acompanhamento, aprovação de compras ou avaliação.	Mensal	Gestor(a) e Conselho Escolar
Trocas com as famílias sobre o modo de dormir de cada bebê/criança bem pequena e dos objetos de apego que usam no momento de descanso ou de dormir.	Organize no início do ano momentos de conversa entre os(as) professores(as) e as famílias, considerando pequenos grupos com, no máximo, seis famílias. Durante a conversa o(a) professor(a) registrará, na ficha de bebês e crianças bem pequenas, informações relatadas pelas famílias sobre o modo de dormir e os objetos de apego (fraldinha, cobertor, ursinho, chupeta, entre outros) que eles utilizam até adormecer. As informações serão utilizadas pela equipe de cada grupo para organizar e acolher as crianças no momento de sono/descanso.	Fevereiro	Gestor(a), professores(as) e famílias
Registros e análise da necessidade e ritmo de sono e de descanso dos bebês e crianças bem pequenas de cada grupo.	Conhecer os diferentes ritmos de sono/descanso de bebês e crianças bem pequenas ajudará na organização desse momento. Para isso, organize com os(as) professores(as) uma pauta de observação para registrar o momento que cada criança prefere dormir/descansar e o tempo. Com esses dados, é possível planejar o número de professores(as) para acompanhar o momento de sono/descanso, a disponibilização de espaços para dormir e a previsão de propostas mais tranquilas para as crianças que não desejam dormir ou para aquelas que acordam antes das outras.	Março	Professores(as) e famílias

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
<p>Elaboração de protocolo da higiene e segurança durante o sono/descanso em parceria com os profissionais de saúde para garantia da saúde e segurança de bebês e crianças bem pequenas.</p>	<p>As ações desenvolvidas na Creche que envolvem saúde, higiene e segurança seguem orientações da Secretaria de Saúde e Vigilância Sanitária. Por isso, a importância de discutir os procedimentos previstos em um protocolo em parceria com a equipe de saúde. Observe as orientações gerais da Vigilância Sanitária para o funcionamento da creche e liste outros procedimentos observados no cotidiano para discutir os encaminhamentos necessários com a equipe de saúde. Por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a permanência de um(a) ou mais professores(as) durante o sono/descanso; • a observação e o registro de sinais apresentados pelas crianças durante o sono, como ranger os dentes, agitação constante; • a posição dos bebês na hora de dormir; • a sala arejada e a organização e acomodação de travesseiros, fronhas, lençóis, entre outros, em embalagem individual; • a periodicidade das lavagens; • a higiene do trocador a cada troca de fraldas; • a disponibilização dos materiais de higiene no banheiro das crianças maiores, entre outros. 	<p>Março</p>	<p>Gestor(a), pedagogo(a), um(a) professor(a) representando cada grupo e profissionais da saúde</p>
<p>Pesquisas e estudos sobre o sono e momentos de descanso no cotidiano de bebês e crianças bem pequenas.</p>	<p>Que tal organizar vídeos, entrevistas, artigos, para conversar e ampliar os conhecimentos do grupo de professores sobre a importância do sono/descanso na saúde, no desenvolvimento e na aprendizagem das crianças? Para essa discussão, considere as questões biológicas e culturais. Aproveite para organizar um portfólio com imagens de ambientes coletivos para as crianças dormirem/descansarem com base na observação e análise da arquitetura, dos objetos que compõem os espaços, da influência cultural, dos rituais das crianças para dormir, entre outros.</p>	<p>Março/ Abril/ Maio</p>	<p>Gestor(a), pedagogo(a) e professores(as)</p>
<p>Rodas de conversa sobre o sono e os momentos de descanso para a saúde e o bem-estar das crianças com o(a) pediatra e o(a) dentista da Unidade Básica de Saúde ou da comunidade.</p>	<p>Pediatras ou dentistas podem ser convidados(as) para compartilhar seus conhecimentos sobre o sono/descanso infantil de 0 a 3 anos. Para melhor direcionar a fala às necessidades de professores(as) e famílias, reúna as dúvidas do grupo e repasse com antecedência ao profissional.</p>	<p>Abril/ Junho</p>	<p>Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), profissionais da unidade de saúde e famílias</p>

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Construção de repertório para a prática educativa no momento do sono/descanso.	Para os momentos de estudos com os(as) professores(as) e planejamento da prática educativa, reúna algumas indicações para a construção de repertório para o momento do sono/descanso com as crianças, com cantigas de ninar, acalantos, histórias, brincadeiras e sons vocálicos que antecedem o sono de bebês e crianças bem pequenas. Motive os(as) professores(as) a buscar outras referências para compartilhar entre eles(as).	Abril/ Maio/ Junho	Gestor(a)/ pedagogo(a) e professores(as)
Momento Relato da Ação.	A duração de um Projeto Institucional requer um encontro com todos os envolvidos durante o processo para compartilhar os percursos, retomar os objetivos e rever os encaminhamentos. Acolha a comunidade educativa em um momento organizado para ouvir o outro e decidir coletivamente o que será mantido e o que será aprimorado em relação às ações do Projeto.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), famílias
Reorganização do espaço para o momento do sono/descanso.	De acordo com os estudos e as observações de cada bebê ou criança bem pequena durante o momento de sono/descanso, discuta com os(as) professores(as) de cada grupo o replanejamento da organização do espaço para acolher os diferentes ritmos de sono e as crianças que não desejam dormir. Verificando o número e a disposição de colchonetes/camas, o tipo de iluminação, os objetos de apego, a organização de espaços para guardar individualmente os sapatos e as roupas de cama, a disposição dos livros, de cestos com diferentes materialidades, de bonecos de feltro, entre outras propostas para as crianças que não desejem dormir ou para as que despertarão antes das outras.	Maio/ Junho	Gestor(a), pedagogo(a) e professores(as)
Organização de diferentes espaços aconchegantes.	Durante a permanência na Creche, bebês e crianças bem pequenas demonstram necessitar de espaços para descansar, independentemente do momento do sono/descanso. Para atendê-los, é possível prever a organização de espaços aconchegantes acessíveis durante a permanência na creche. Podem ser usados, nos espaços internos ou externos, almofadas de diferentes tamanhos, tecidos amarrados ou entrelaçados no chão, redes em altura baixa, colchas, entre outros.	Maio/ Junho/ Julho	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as) e famílias

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
<p>Avaliação do processo do projeto institucional para implementação das ações na Creche.</p>	<p>Retome a meta e os objetivos do Projeto Institucional e elabore um instrumento de avaliação para envolver a comunidade educativa. Sugestão de pauta: Os(As) professores(as) conseguem se organizar para apoiar e acolher os diferentes ritmos e necessidades de bebês e crianças no momento de sono/descanso? Os espaços de aconchego estão disponíveis aos bebês e às crianças bem pequenas durante a sua permanência na Creche? A organização do espaço para o momento de sono/descanso atende às crianças que desejam ou não dormir? O protocolo de saúde, segurança e higiene é considerado na prática? Quais procedimentos ainda precisam ser implantados?</p>	<p>Agosto</p>	<p>Gestor(a), pedagogo(a), professores(as) e famílias</p>



ILUSTRAÇÕES: CAROL RIEMPTO

● PROJETO INSTITUCIONAL 3: ORGANIZAÇÃO PARCEIRA DA EDUCAÇÃO

● DIAGNÓSTICO

NO COTIDIANO DA INSTITUIÇÃO...

Profissionais reclamam da desorganização dos espaços em comum, como banheiros, canto de leitura, quintal, sala dos(as) professores(as).

Pedagogo(a) observa no dia a dia bebês/crianças bem pequenas chorando em disputa por brinquedos e espaços.

Gestor(a) observa um aumento de intercorrências, como diarreia, aftas, viroses em determinado grupo de crianças.

● META

Manter os espaços da Creche limpos e organizados.

● OBJETIVOS

- Estabelecer protocolos de limpeza e de organização dos espaços da Creche.
- Envolver os profissionais da Creche com o princípio da organização e responsabilidade pelos espaços de atuação e pelos espaços em comum.
- Reorganizar os espaços da Creche conforme a necessidade e o interesse de bebês e crianças bem pequenas.



AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Reunião com o Conselho Escolar para aprovação, acompanhamento e avaliação do Projeto Institucional.	Aborde o Projeto Institucional nas pautas prévias do Conselho Escolar, indicando a demanda de cada mês: aprovação do projeto, acompanhamento, aprovação de compras ou avaliação.	Mensal	Gestor(a) e Conselho Escolar
Montagem de um quadro com a planta baixa e a identificação dos espaços da creche.	Para iniciar a discussão com a equipe sobre a organização e limpeza dos espaços, providencie a planta baixa ampliada da creche e identifique os espaços específicos (sala de referência dos grupos, sala do(a) gestor(a), cozinha, lactário, entre outros) e os espaços coletivos (refeitório, quintal, banheiros, sala dos professores, sala de estudos, espaço de leitura, entre outros).	Mai	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as) e profissionais de limpeza e alimentação
Registro fotográfico e análise coletiva da organização e limpeza dos espaços da creche.	Após apresentar o quadro com a planta baixa da Creche, organize a equipe para realizar o registro fotográfico dos espaços da Creche em diferentes momentos do dia e anexar as imagens no quadro, conforme os respectivos espaços. Posteriormente, promova um encontro com os profissionais de limpeza, da alimentação e professores(as) para análise coletiva das imagens e identificação das situações de organização que exigem o comprometimento de todos. Por exemplo: a organização da mesa da sala dos professores após o lanche é de responsabilidade de todos. Já a manutenção dos vidros das janelas da Creche compete à equipe de limpeza. Defina com o grupo quais espaços exigem reorganização.	Mai	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as) e profissionais de limpeza e alimentação
Organização de protocolos de limpeza e higiene.	Elabore um protocolo com os procedimentos de limpeza e higiene, com base nas orientações da Vigilância Sanitária e na rotina de limpeza. Compartilhe com a equipe e avalie periodicamente a realização dos procedimentos.	Junho	Gestor(a), profissional da Vigilância Sanitária ou da Unidade Básica de Saúde, representante da equipe de alimentação, limpeza e dos(das) professores(as).

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Estabelecimento de rotina de limpeza da Creche.	Elabore a rotina diária, semanal e mensal de limpeza da Creche, mediando o diálogo entre a equipe responsável e os(as) professores(as). A organização da limpeza precisa alterar o menos possível o cotidiano de bebês e crianças bem pequenas. Para isso, proponha analisar o melhor horário para a limpeza da sala de cada grupo. E para a limpeza do espaço externo? Para a limpeza dos banheiros e fraldário, qual é a orientação da Vigilância Sanitária? E para a limpeza de janelas e portas?	Junho	Gestor(a), professores(as) e profissionais de limpeza
Pesquisa e estudo de referências para reorganização dos espaços da Creche.	Para a viabilização da reorganização dos espaços, estabeleça encontros coletivos com a equipe para pesquisa e estudo de referências que correspondam às necessidades levantadas pelo grupo. Por exemplo, um armário para acomodar os pertences individuais das crianças, ou um suporte que atenda às condições de higiene para armazenar as escovas de dente; um armário para a equipe organizar seus pertences pessoais; um <i>kit</i> higiene para os(as) professores(as) atenderem uma situação de emergência na sala, como a água derramada sobre a mesa, entre outras.	Abril/ Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), profissionais de limpeza e alimentação
Momento Relato da Ação.	A duração de um Projeto Institucional requer um encontro com todos os envolvidos durante o processo para compartilhar os percursos, retomar os objetivos e rever os encaminhamentos. Acolha a comunidade educativa em um momento organizado para ouvir o outro e decidir coletivamente o que será mantido e o que será aprimorado em relação às ações do Projeto.	Maio	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), profissionais de limpeza e alimentação
Reorganização dos espaços.	Possibilite que as discussões e definições coletivas sobre a reorganização do espaço sejam representadas em croquis, imagens ou projetos. Inserir as ideias com notas autoadesivas na planta baixa da Creche, e de acordo com a necessidade em cada espaço, ajuda a visualizar as mudanças e os materiais necessários para contribuir com a organização e limpeza dos espaços, como armários, nichos, cestos, caixas organizadoras, suportes, <i>kit</i> higiene da sala de referência. Elabore também com a equipe os combinados para manter os espaços limpos e organizados.	Maio/ Junho/ Julho/ Agosto	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), profissionais de limpeza e alimentação

AÇÕES	PARA PÔR EM PRÁTICA	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Avaliação do processo do Projeto Institucional para implementação das ações na Creche.	Retome a meta e os objetivos do Projeto Institucional e elabore um instrumento de avaliação para envolver a comunidade educativa. Sugestão de pauta: Os espaços estão organizados conforme a função e as necessidades das pessoas que o utilizam? Há cooperação entre os adultos para manter os espaços limpos e organizados? O protocolo de limpeza e organização dos espaços da Creche está sendo considerado na prática? Quais procedimentos ainda precisam ser implantados? A reorganização dos espaços da creche atende às necessidades e aos interesses de bebês e crianças bem pequenas? Registre suas observações sobre as crianças em relação à reorganização do espaço e sobre a conduta e responsabilidade dos adultos diante desses mesmos espaços.	Setembro	Gestor(a), pedagogo(a), professores(as), profissionais de limpeza, de alimentação e famílias



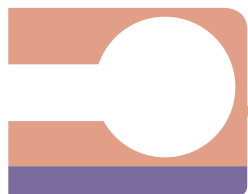
CAROL REMPTO

Depois de observar os Projetos Institucionais destacados, analise a instituição em que você atua e, com base na frase de Manoel de Barros, represente, por meio de um texto ou de um desenho, os processos dos Projetos desenvolvidos. Como será essa representação?

Certamente, não será uma linha reta, pois o trabalho com projetos envolve sonhos, arriscar-se em um ir e vir, ajustar para melhorar, recuar para prosseguir. Esses movimentos concretizam metas em uma ação coletiva; basta a sua ação articuladora e o diálogo com as diferentes pessoas que fazem parte e participam do cotidiano da creche.

Em síntese

Neste capítulo, tratamos da atuação do(a) gestor(a) em relação aos **projetos que marcam o cotidiano da instituição de Educação Infantil**. Abordamos os Projetos Político-Pedagógico, Curricular e Institucional. Com destaque para o **Projeto Institucional**, apresentamos os seis passos para sua elaboração, assim como três propostas que abordam **ações cotidianas elementares à saúde, à aprendizagem e ao desenvolvimento de bebês e crianças bem pequenas**.

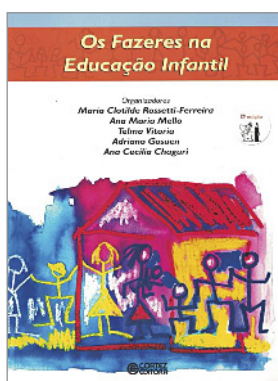


Sugestões de material pedagógico

REPRODUÇÃO



REPRODUÇÃO



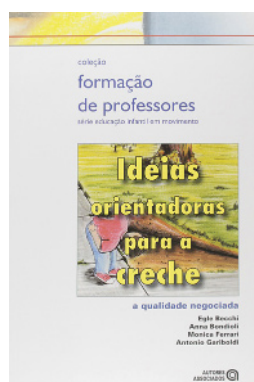
livro:

Os Fazeres na Educação Infantil.

Organizadoras: Maria Clotilde Rossetti-Ferreira, Ana Maria Mello, Telma Vitoria, Adriano Gosuen e Ana Cecília Chaguri.

Editora Cortez.

REPRODUÇÃO



livro:

Ideias orientadoras para a creche: a qualidade negociada.

Coleção Formação de Professores – Série Educação Infantil em Movimento.

Autores: Egle Becchi, Anna Bondioli, Monica Ferrari e Antonio Gariboldi.

Editora Autores Associados.



Publicação:

Critérios para um Atendimento em Creches que Respeite os Direitos Fundamentais das Crianças.

Publicações MEC para a Educação Infantil.

Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/direitosfundamentais.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.



Publicação:

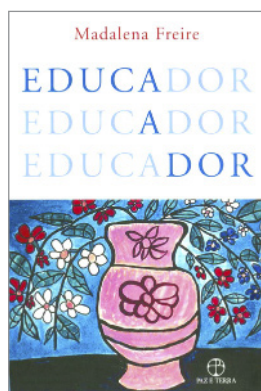
Parâmetros Nacionais de Qualidade da Educação Infantil.

Publicações MEC para a Educação Infantil.

Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=141451-public-mec-web-isbn-2019-003&category_slug=2020&Itemid=30192>. Acesso em: 10 ago. 2020.



GESTÃO DA RELAÇÃO
ENTRE AS PESSOAS



Livro:

Educação, Educa a Dor.

Autora: Madalena Freire.

Editora Paz e Terra.



livro:

Retratos de um desafio: Crianças e adultos na Educação Infantil.
Organizadora: Sonia Kramer.
Editora Ática.



livro:

Afinal, o que os bebês fazem no berçário?

Comunicação, autonomia e saber-fazer de bebês em um contexto de vida coletiva.
Autor: Paulo Fochi.
Editora Penso.



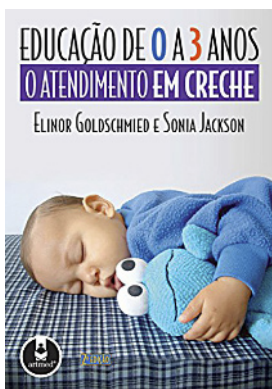
Revista **Pátio Educação Infantil**

Educação infantil de 0 a 3 anos, n. 35.

Revista **Pátio Educação Infantil**

Cuidar é educar, n. 41.

Editora Grupo A.



livro:

Educação de 0 a 3 anos – O Atendimento em Creche.

Autores: Elinor Goldschmied e Sonia Jackson.

Editora Artmed.



Revista **Educação**: Cultura e sociologia da infância.

Editora Segmento.



livro:

Campos de experiências na escola da infância – contribuições italianas para inventar um currículo de educação infantil brasileiro.

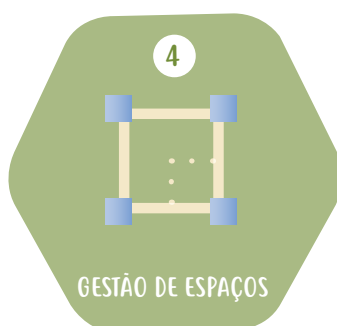
Organizadoras: Daniela Finco, Maria Carmem Barbosa e Ana Lúcia Goulart de Faria.

Edições Leitura Crítica.



Blog Tempo de Creche

Disponível em: <<https://tempodecreche.com.br/>>.
Acesso em: 10 ago. 2020.

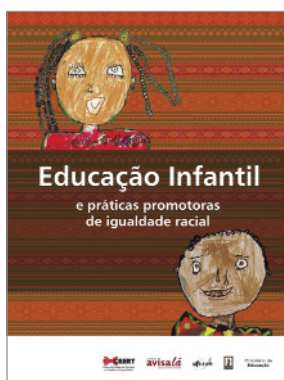


livro:

Sabores, cores, sons, aromas: A organização dos espaços na Educação Infantil.

Autora: Maria da Graça Souza Horn.

Editora Artmed.



livro:

Educação Infantil e práticas promotoras de igualdade racial.

Coordenação geral: Hédio Silva Jr., Maria Aparecida Silva Bento, Sílvia Pereira de Carvalho. Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT) Instituto Avisa Lá. Formação Continuada de Educadores.

Disponível em: <https://www.avisala.org.br/wp-content/uploads/2015/06/revistadeeducacaoinfantil_2012.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.



livro:

Avaliando a pré-escola: Uma trajetória de formação de professoras.
Organizadoras: Egle Becchi e Anna Bondioli.
Editora Autores Associados.

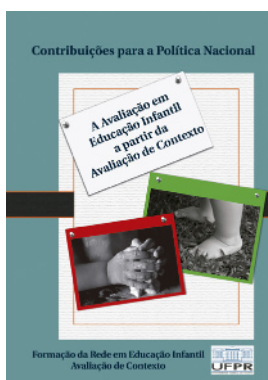


livro:

A pequena história dos bebês e dos livros.

In: Revista **Emília**.

Disponível em: <https://issuu.com/revistaemilia/docs/livro_dos_beb__s>.
Acesso em: 10 ago. 2020.

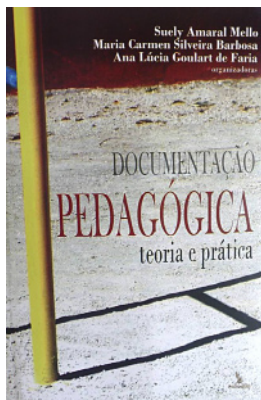


livro:

A Avaliação em Educação Infantil a partir da Avaliação de Contexto.

Editora UFPR.

Disponível em: <http://primeirainfancia.org.br/wp-content/uploads/2016/04/seb_avaliacao_educacao_infantil_a_partir_avaliacao_contexto.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.



livro:

Documentação Pedagógica – teoria e prática.

Organizadoras: Suely Amaral Mello; Maria Carmen Silveira Barbosa e Ana Lúcia Goulart de Faria.

Pedro e João Editores.



livro:

Instrumentos e Indicadores para avaliar a creche: Um percurso de análise da qualidade.

Organização: Laura Cipollone.

Editora UFPR.



livro:

Educação Infantil: construção de sentidos e formação.

Organizadora: Catarina Moro e Gizele de Souza.

Editora UFPR.

Disponível em: <<https://issuu.com/nepie.ufpr/docs/ebook>>.

Acesso em: 10 ago. 2020.



Livro:

O trabalho do professor na Educação Infantil.

Organizadora: Zilma Ramos de Oliveira.

Editora Biruta.

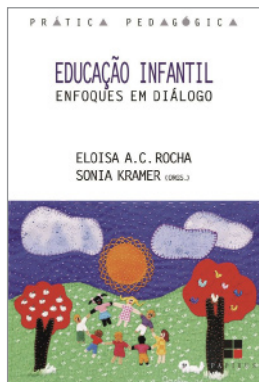


Livro:

A Educação Infantil como projeto da comunidade.

Autor: Aldo Fortunati.

Editora Artmed.

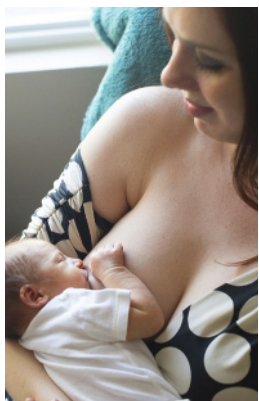


Livro:

Educação Infantil – enfoques em diálogo.

Autoras: Sonia Kramer e Eloisa A. C. Rocha.

Editora Papirus.



Vídeos:

Amamentação, muito mais que alimentar a criança.

Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP) em parceria com o Ministério da Saúde.

Parte 1 – Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=steVbu6mP5w>>

Parte 2 – Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6KuE7il2SpM>>

Parte 3 – Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GoKlcVSmqaY>>

Acessos em: 10 ago. 2020.



Guia alimentar para crianças brasileiras menores de 2 anos.

Ministério da Saúde.

Disponível em: <http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/publicacoes/guia_da_crianca_2019.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.



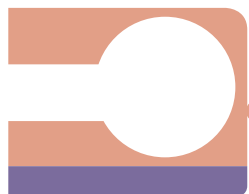
Artigo:

Creche e Pré-Escola São Carlos – Universidade de São Paulo.

Momentos de sono e descanso são questões de currículo na Educação Infantil?

Autoras: Lígia Perez Paschoal, Marlene F. M. do Amaral e Rosa Virgínia Pantoni.

Disponível em: <<http://www.saocarlos.usp.br/creche/2014/03/momentos-de-sono-e-descanso-sao-questoes-de-curriculo-na-educacao-infantil/>>. Acesso em: 10 ago. 2020.



Referências

ABUCHAIM, Beatriz. Dialogar é preciso. In: **Revista Educação** – Educação Infantil. 1. ed. São Paulo: Segmento, 2011.

No texto, a autora aborda a relação entre a instituição de Educação Infantil e as famílias. Destaca que essa relação é um aprendizado tanto para os profissionais como para as famílias e que é por meio do diálogo que ambos constroem uma relação de respeito, ao compartilhar a educação e o cuidado das crianças. A autora aponta também que esse desafio da participação das famílias pode ser trabalhado por meio de momentos formais e informais.

AMARAL, Arleandra Cristina Talin do. Avaliação de Contexto na Educação Infantil: retratos da experiência italiana. **Educere** – XII Congresso Nacional de Educação. Curitiba: PUC-PR, out. 2015.

O artigo é fruto da pesquisa do estágio de doutoramento da autora na Itália. Apresenta os fundamentos da avaliação de contexto na Educação Infantil, destacando a experiência de municípios italianos.

AMARAL, Arleandra Cristina Talin do. **Educação infantil e identidade étnico-racial**. Curitiba: Appris, 2018.

O livro é o resultado da pesquisa desenvolvida pela autora durante o doutorado em educação. Apresenta discussões sobre a construção da identidade étnico-racial na Educação Infantil, trazendo a voz das crianças para primeiro plano.

BARROS, Manoel de. **Livro sobre nada**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

Na obra, o poeta brasileiro Manoel de Barros produz sentido sobre o que é pouco notável em nosso cotidiano. Em seus poemas, brinca com as palavras e, com simplicidade e encantamento, transporta-nos à infância, uma forma de nos religar à natureza.

BONDIOLI, Ana (org.). **O Projeto Pedagógico da Creche e a sua Avaliação**: a qualidade negociada. Campinas: Autores Associados, 2004.

O livro apresenta reflexões sobre o projeto político-pedagógico e sua avaliação. Destaca a importância da qualidade como um conceito negociado e construído coletivamente.

BONDIOLI, Ana; SAVIO, Donatella (org.). **Participação e qualidade em Educação da Infância**: percursos de compartilhamento reflexivo em contextos educativos. Tradução Luiz Ernani Fritoli. Curitiba: Editora UFPR, 2013.

O livro apresenta reflexões sobre a qualidade e a participação, compreendendo-a como uma potente possibilidade de compartilhamento de pontos de vistas. Destaca a experiência do município de Modena, na Itália.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

Trata-se da Lei Magna do Brasil.

BRASIL. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 16 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069Compilado.htm>. Acesso em: 5 ago. 2016.

A Lei nº 8.069, mais conhecida como *Estatuto da Criança e do Adolescente* ou ECA, é um conjunto de normas que preveem várias ações com o objetivo de proteger crianças e adolescentes dos diferentes tipos de violência. Essa lei cria condições de exigibilidade de direitos das crianças e adolescentes definidos na Constituição Federal de 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

A Lei que rege a educação no território nacional.

BRASIL. Ministério da Educação. **Indicadores de Qualidade da Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2009.

Documento publicado pelo Ministério da Educação com o objetivo de auxiliar as instituições de Educação Infantil a desenvolver o processo de autoavaliação. Apresenta reflexões sobre o processo avaliativo como um instrumento para ser utilizado na autoavaliação.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação, **Parecer CNE/CEB nº 20**, 11 de novembro de 2009a.

Elaborado por especialistas em Educação Infantil do Conselho Nacional de Educação, faz uma análise detalhada da proposta da Resolução nº 5 de 2009, na qual estavam preconizadas as diretrizes nacionais para a Educação Infantil. Nesse parecer, são reafirmados os princípios sob os quais a Educação Infantil deve ser ofertada nas instituições educacionais que atendem a faixa etária de 0 a 5 anos. O parecer fundamenta as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil, portanto sua leitura auxilia na compreensão do texto da Resolução 5/2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Resolução CNE/CEB 5/2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18.

Resolução que, com base no parecer 20/2009, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil a serem observadas na organização dos Projetos político-pedagógicos das instituições de Educação Infantil.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Alfabetização. **PNA – Política Nacional de Alfabetização**. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/images/banners/caderno_pna_final.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

Documento que apresenta a PNA (Política Nacional de Alfabetização). A PNA procura dar ênfase, na Educação Básica, à literacia e à numeracia, com o intuito de qualificar os processos de alfabetização. Considerar o lugar das sonoridades, das palavras, das letras e dos números na educação das crianças é uma possibilidade que pode ser explorada na prática educacional desde a creche.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2010.

Publicação do MEC que objetiva divulgar as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil a serem observadas pelas instituições que trabalham nesse segmento. Apresenta as definições de Educação Infantil, criança, currículo e proposta pedagógica; a concepção, os princípios e os objetivos da Educação Infantil; a organização de espaço e tempo e de materiais; a consideração da diversidade – crianças indígenas, infâncias do campo; as práticas pedagógicas e experiências, a avaliação e a articulação com o Ensino Fundamental.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC/Undime/Consed, 2018.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento norteador do trabalho educativo nas instituições educacionais e define o currículo mínimo a ser abordado.

BRASÍLIA. **Conselho Escolar**: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília, DF, 2004.

Essa publicação é um dos cadernos que compõem uma coleção elaborada para subsidiar a formação denominada “Fortalecimento dos Conselhos Escolares”, promovida pelo MEC como modo de incentivar a criação dos Conselhos Escolares nas instituições de educação do país. Esse é o caderno n. 1 e trata da função social da escola pública e da participação do Conselho Escolar na construção da proposta da instituição educacional, abordando as funções, as atribuições e o funcionamento do Conselho Escolar.

BRASÍLIA. **Conselho Escolar como espaço de formação humana**: círculo de cultura e qualidade da educação. Brasília, DF, 2006.

Essa publicação também compõe a coleção “Fortalecimento dos conselhos escolares”, do MEC. O caderno n. 6 aborda questões do conselho de escola como participante na construção da democracia e da cidadania, contribuindo para que a instituição se consolide como um espaço de educação inclusiva e de qualidade social. Nesse caderno, a metodologia dos círculos de cultura é apontada como uma forma de qualificar a participação dos conselheiros na análise e nas decisões das questões referentes à escola.

CAMPOS, Maria Malta. Dimensões práticas. *In: Revista Educação* – Educação Infantil. 1. ed. São Paulo: Segmento. 2011. p. 6-11.

Em entrevista dada à **Revista Educação**, Campos trata das dimensões práticas do trabalho na Educação Infantil, destacando que os(as) professores(as) que trabalham nessa etapa precisam de orientações mais objetivas para realizar o seu trabalho junto às crianças. Além desse aspecto, comenta sobre outros que influenciam a qualidade do trabalho pedagógico nas instituições de Educação Infantil, como a preocupação com a formação dos(as) professores(as) e a articulação das práticas desenvolvidas.

CAMPOS, Maria Malta; ROSEMBERG, Fúlvia. **Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças**. BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. 6. ed. Brasília: MEC/SEB, 2009.

A primeira edição dessa publicação do MEC foi realizada em 1995 e reeditada em 2009. Nela, as autoras transmitem em critérios os aspectos que uma Creche precisa atender para respeitar os direitos fundamentais de bebês e crianças bem pequenas, critérios esses que são abordados com uma linguagem direta e de fácil compreensão. Nessa publicação, as autoras também abordam critérios para as políticas públicas para as crianças da Creche, ao elaborar as políticas e os programas para a faixa etária de 0 a 3 anos. Uma publicação ainda atual e imprescindível a todos os que trabalham com os bebês e as crianças bem pequenas.

CARROLL, L. **Alice no País das Maravilhas**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

Há mais de 150 anos, a literatura emblemática de Carrol encanta crianças e adultos. Conta a aventura de uma menina que, ao cair em uma toca de coelho, é transportada a outro mundo e vive muitas aventuras ao encontrar animais e objetos com características humanas. As narrativas proporcionam um universo de interpretações.

CARVALHO, Mara I. Campos de; RUBIANO, Márcia R. Bonagamba. Organização do espaço em instituições pré-escolares. *In: OLIVEIRA, Zilma Ramos de (org.). Educação infantil: muitos olhares*. São Paulo: Cortez, 2008.

O livro apresenta uma coletânea de artigos que abordam temas de grande relevância para o debate na Educação Infantil. As autoras discutem com profundidade as formas de organização do espaço para o trabalho com crianças pequenas.

CARVALHO, Sílvia P.; KLISYS, Adriana; AUGUSTO, Silvana. **Bem-vindo, mundo!** Criança, cultura e formação de educadores. São Paulo: Peirópolis, 2006.

As autoras compartilham o percurso do projeto de formação continuada de professores(as) da Educação Infantil em diversos municípios, idealizado pelo Instituto C&A de Desenvolvimento Social e pelo Instituto Avisa Lá. Ressaltam o processo de ressignificação da prática a partir de situações-problema no cotidiano da Instituição de Educação Infantil. Compartilham a definição e as experiências de projetos institucionais.

CORSARO, William. Reprodução interpretativa e cultura de pares. *In: MÜLLER, Fernanda; CARVALHO, Ana Maria Almeida. Teoria e prática na pesquisa com crianças: diálogos com William Corsaro*. São Paulo: Cortez, 2009.

O livro apresenta o conceito de reprodução interpretativa elaborado por William Corsaro. Coletânea de artigos de pesquisadores brasileiros que dialogam com a teoria de Corsaro, buscando refletir sobre a prática pedagógica em contextos de Educação Infantil.

DAVOLI, Mara. Documentar processos, recolher sinais. *In: MELLO, Suely Amaral; BARBOSA, Maria Carmen Silveira; FARIA, Ana Lúcia Goulart de. Documentação pedagógica: teoria prática*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2017.

O livro apresenta reflexões sobre a elaboração da documentação pedagógica. Destaca a importância de documentar para dar visibilidade aos processos e para apoiar as práticas cotidianas.

FOCCHI, Paulo Sérgio. **A documentação pedagógica como estratégia para a construção do conhecimento praxiológico: o caso do observatório da cultura infantil – OBECI**. Tese (Doutorado em Educação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Tese de doutorado do autor, que apresenta reflexões sobre a constituição do Observatório da Cultura Infantil (OBECI) e a documentação pedagógica como estratégia para a construção do conhecimento.

FREIRE, Madalena. **Educador, educa a dor**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

O livro apresenta discussões sobre o papel desenvolvido pelo educador. Dialoga com os leitores por meio de pequenos textos e poesias, destacando reflexões sobre os desafios que os docentes enfrentam no cotidiano.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

O livro apresenta reflexões sobre o processo de aquisição da leitura e escrita, ressaltando a importância da leitura de mundo, uma vez que essa, segundo o autor, precede a leitura das palavras.

GOULART, Íris; BREGUNCI, Maria das Graças de Castro B. Interacionismo simbólico: uma perspectiva psicossociológica. **Em aberto**, n. 48, p. 50-61, 1990.

O artigo apresenta discussões sobre o interacionismo simbólico. Destaca George Mead como autor que uniu a Psicologia e a Sociologia, ressaltando a importância do social na formação do indivíduo.

GUIMARÃES, Daniela. Educação Infantil: espaços e experiências. In: CORSINO, Patrícia (org.). **Educação infantil**: cotidianos e políticas. Campinas: Autores Associados, 2009a.

O livro apresenta uma coletânea de artigos com discussões acerca das práticas pedagógicas e dos desafios no âmbito das políticas para a Educação Infantil. O artigo trata mais especificamente da importância da organização dos espaços no cuidado e educação das crianças bem pequenas.

GUIMARÃES, Laudicéia. Banho: que delícia! In: ROSSETTI-FERREIRA, Maria Clotilde *et al.* **Os fazeres na Educação Infantil**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2009b.

O livro reúne várias pequenas crônicas escritas pelo grupo de professores da Creche Carochinha e por pesquisadores do Cindedi. Os textos apresentam reflexões sobre a prática cotidiana de bebês e crianças na Creche.

HORN, Maria da Graça Souza. **Sabores, cores, sons, aromas**: a organização dos espaços na Educação Infantil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

O livro apresenta reflexões sobre a organização do espaço na Educação Infantil. Destaca várias formas de organização dos espaços e a relação de educadores e crianças com o espaço vivido e com as propostas de transformação.

KOLOGY, Helena. **Infinita Sinfonia**. Curitiba: Editora Inventiva, 2014.

Um dos livros da coleção Literatura Paranaense, retrata uma vida transformada em poemas pela artista Helena Kolody.

KRAMER, Sonia. **Por entre as pedras**: arma e sonho na escola. São Paulo: Ática, 1993. Série Educação em Ação.

O livro é resultado da pesquisa desenvolvida no doutorado da autora. Apresenta discussões sobre a prática pedagógica, compartilhando reflexões, inquietações e muitas histórias narradas de forma poética e envolvente.

KUHLMANN JR., Moysés. **Infância e Educação Infantil**: uma abordagem histórica. Porto Alegre: Mediação, 1998.

O livro apresenta discussões sobre a infância e a Educação Infantil, com temas ligados à assistência e às políticas para as crianças, ressaltando ainda fontes históricas sobre o surgimento da Creche no Brasil.

MEAD, George H. **Espírito, persona y sociedade**. Barcelona: Paidós, 1973.

O livro apresenta a teoria de George Mead, representante do interacionismo social. Destaca o *Self*, a consciência que o indivíduo tem de si mesmo que se desenvolve na interação com o social.

MELLO, Ana Maria. Leitura sobre o tempo: o dia a dia das creches e pré-escolas. *In: Revista Educação – Educação Infantil*, 1. ed. São Paulo: Segmento, 2011. p. 60-75.

A autora aborda nesse texto a questão do tempo nas instituições de Educação Infantil. Ressalta a importância de planejar e refletir sobre o tempo cotidiano, apresenta alguns instrumentos para planejar a gestão das ações educativas, destacando algumas formas de organização do tempo e a necessidade de que essa organização considere o olhar das crianças e os diferentes momentos do cotidiano da instituição educativa.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.

No livro, Paro aborda questões referentes à gestão democrática da escola pública, enfatizando que administrar uma escola exige, além da gestão dos recursos, não perder de vista seu fim pedagógico e as formas de alcançá-lo. O autor trata também da participação da comunidade para gerir a escola e os condicionantes que tornam essa participação viável no cotidiano escolar, compreendendo a gestão democrática como um elemento que pode alavancar uma mudança qualitativa no ensino público.

PASUCH, Jaqueline; VEGA, Alceu. R. As infâncias no contexto colombiano: possibilidades para compreendê-las na diversidade. *In: ZOIA, Alceu et al. (org.). Infância na diversidade latino-americana*. Curitiba: CRV, 2018.

A obra reúne artigos que visibilizam as culturas infantis latino-americanas de crianças que vivem suas infâncias na diversidade.

PINTO, Manuel. A infância como construção social. *In: PINTO, M.; SARMENTO, M. J. (coord.). As crianças: contextos e identidades*. Braga: Universidade do Minho/Centro de Estudos da Criança, 1997.

O livro apresenta discussões sobre a construção social da infância e ressalta a compreensão da criança como sujeito de direitos e que, como tal, necessita ter vez e voz.

RESENDE, Otto Lara. Vista cansada. **Folha de S.Paulo**, 23 fev. 1993.

Crônica publicada no jornal **Folha de São Paulo**.

ROSEMBERG, Fúlvia. Estatísticas Educacionais e cor/raça na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006.

O artigo apresenta e analisa a produção, divulgação e interpretação de estatísticas educacionais desagregadas por cor/raça. Destaca o direito das crianças à educação.

SCARPA, Regina. **Era assim, agora não...** Uma proposta de formação de professores leigos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

A autora descreve uma experiência com a formação continuada de professores leigos de uma Creche. A análise das estratégias formativas utilizadas no projeto de formação continuada apresentadas no livro podem contribuir para o planejamento de gestores(as) e pedagogos(as) na formação de professores(as) das Creches.

TIRIBA, Léa. **ANAIS DO I SEMINÁRIO NACIONAL: Currículo em movimento – perspectivas atuais**. Belo Horizonte, nov. 2010.

O artigo apresenta reflexões sobre a importância de nos compreendermos como seres da natureza e possibilitar às crianças vivências em espaços externos, promovendo o desapego dos pequenos.

TONUCCI, Francesco. **Quando as crianças dizem: agora chega!** Tradução Alba Olmi. Porto Alegre: Artmed, 2005.

O livro reúne uma coletânea de ilustrações que retratam situações cotidianas de crianças e professores(as) em contexto educacional. O autor apresenta análises e reflexões sobre a educação por meio de imagens e frases curtas.

ISBN 978-65-5779-467-8



9 786557 794678