

Autoavaliação institucional em creches conveniadas/parceira: uma proposta para a ação gestora

Renata Cottet¹

<https://orcid.org/0000-0003-1907-0562>

Sandra Lúcia Ferreira²

<https://orcid.org/0000-0002-6891-1332>

Fernanda Evelin Camarço de Souza³

<https://orcid.org/0000-0002-5324-1241>

Resumo

O objetivo deste estudo foi organizar e desenvolver uma proposta de Autoavaliação Institucional para Creche Conveniada/Parceira (AICC) que atendesse demandas de um trabalho educativo desenvolvido por Instituição Não Governamental (ING) responsável pelo atendimento de um Centro de Educação Infantil que, desde 2014, atende 175 crianças na faixa etária de 4 meses a 3 anos e 11 meses. A proposta de autoavaliação buscou fornecer *feedback* aos educadores, apontando reformulações de ordem técnica, de conteúdo e organizacionais e subsidiar a equipe gestora com informações que possibilitem o acompanhamento do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP). Subsidiado pelas ideias apresentadas no Instrumento de Avaliação Institucional Externa e pelos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulista concluiu-se que os indicadores propostos se

¹ Possui Graduação em Pedagogia e Pós-graduação em Psicopedagogia pelas Faculdades Oswaldo Cruz (2006/2012). Atualmente é PROFESSORA ACADEMICA do Centro Universitário Sant'Anna na área de Licenciaturas. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Ensino-Aprendizagem. Desenvolve um trabalho junto à gestão administrativa e pedagógica na Instituição APANA com atendimento em creches conveniadas do Município de São Paulo. Mestranda pelo Programa de Mestrado Profissional: Formação de Gestores Educacionais da Universidade da Cidade de São Paulo (UNICID). Unid - Universidade Cidade de São Paulo, Brasil. E-mail: renatacottet35@gmail.com

² Possui Mestrado (Currículo) e Doutorado em Educação (Psicologia da Educação) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atualmente é docente/pesquisadora dos Programas de Mestrado Acadêmico em Educação e do Mestrado Profissional Formação de Gestores Educacionais, ambos, da Universidade Cidade de São Paulo e nesse último atua na Coordenação. É também professora convidada para exercer docência na UNESP, Instituto de Artes, nos cursos de Arte Terapia expressivas e Fundamentos da Cultura e das Artes lato sensu. É Pesquisadora associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade e Educação e ao Núcleo de Pesquisa Internacional em Representações Sociais- NEARS, PUC-SP. É líder do Grupo de Pesquisa Estudos de Valores: as imagens que as políticas públicas revelam em relação aos Direitos Humanos e aos Processos de Humanização cadastradas no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq. Encontra-se desenvolvendo um Pos-doc idealizado numa parceria entre a PUCSP e a University of Tunis El Manar, na Tunísia. Tem experiência na área da Educação, com ênfase em estudos de imagem e avaliação educacional, atuando principalmente junto aos seguintes temas: Imagens, representações sociais e avaliação educacional. Unid - Universidade Cidade de São Paulo, Brasil. E-mail: sandraferreira@gmail.com

³ Possui graduação em Psicologia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (1998) e mestrado em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2017). Atualmente é professora na Graduação de Psicologia na Unid e atuou como instrutora na EWM Aviation Ground School e consultora em Gestão de Pessoas, Expatriado e Aviação pela Global Culture. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Treinamento e Avaliação, atuando principalmente nos seguintes temas: mestrado profissional, segurança operacional, políticas públicas no ensino superior, educação permanente e crm. Unid - Universidade Cidade de São Paulo, Brasil. E-mail: fernandaevelin@gmail.com

mostraram suficientes para um sistema de autoavaliação para Creches Conveniadas, envolvendo coerência, funcionalidade e propriedade, que conectam aspectos do PPP e a realidade institucional, alcance de metas e consideração aos envolvidos.

Palavras-chave: Autoavaliação da Instituição. Creche. Intervenção. Avaliação da Educação.

Abstract

The objective of this study was to organize and develop a proposal for Institutional Self-Assessment for Associated / Partner Day Care (AICC) that would meet the demands of an educational work developed by a Non-Governmental Institution (NGI) responsible for attending an Early Childhood Education Center that, since 2014, serves 175 children aged 4 months to 3 years and 11 months. The self-assessment proposal sought to provide feedback to the educators, pointing out technical, content and organizational reformulations and subsidizing the management team with information that enables the monitoring of the development of the Pedagogical Political Project (PPP). Supported by the ideas presented in the External Institutional Assessment Instrument and the Quality Indicators of Early Childhood Education in São Paulo, it was concluded that the proposed indicators were adequate for a self-assessment system for day care centers, involving coherence, functionality and ownership, which connect aspects of PPP and the institutional reality, achievement of goals and consideration to those involved.

Keywords: Institution self-assessment. Crèche. Intervention. Education Evaluation.

1 Introdução

Desencadear processos internos de avaliação, ou seja, implantar e desenvolver uma proposta de Autoavaliação Institucional para Creche Conveniada/Parceira¹ (AICC), exige, como pressuposto, o reconhecimento, principalmente por parte de gestores, da importância da ação avaliativa como aliada, tanto da ação gestora quanto do aperfeiçoamento do trabalho educativo. Ações avaliativas são reconhecidas como ações intencionais e antecipatórias que, segundo Thurler (1998), é a maneira mais pertinente e eficaz de expressar a qualidade da educação, uma vez que ela é realizada pelos sujeitos mais aptos a apontar os problemas e as soluções do ambiente educacional e, assim, melhorar a escola.

Leite (2002) também reconhece a importância desse trabalho avaliativo e reconhece a autoavaliação como organizador qualificado que favorece a produção de conhecimentos sobre a instituição e, além da melhoria de sua gestão, contribui para a formação de subjetividades comprometidas com a democracia. Neste sentido, de acordo com Brzezinski, Carneiro e Brito (2006, p.103), uma proposta de autoavaliação deve ter como pressuposto: “a) fazer pesquisa; b) traçar uma política institucional de autoavaliação; e c) desenvolver uma cultura de avaliação”

Ciente de sua importância pelas contribuições que pode oferecer, a preocupação central do estudo voltou-se para a concretização de uma proposta de intervenção que favorecesse a implantação de um projeto de Autoavaliação Institucional para Creches Conveniadas (AICC), reconhecendo sua utilidade para aperfeiçoar ações gestoras e processos educativos, perspectivas que a grande maioria das Creches Conveniadas têm dificuldade em concretizar.

O encaminhamento metodológico proposto, modelo para a implantação da Autoavaliação

Institucional para Creches Conveniadas (AICC), foi a solução encontrada para atender ao desafio de suprir as demandas – aperfeiçoar ações gestoras e processos educativos – por trabalhos que atendessem, de forma mais especializada, as especificidades de uma Instituição Educativa (IE) para crianças com idade entre 0 e 3 anos.

A organização deste estudo foi pautada no pressuposto de que a apreensão da realidade constitui um processo ativo e ininterrupto que exige investimentos, numa perspectiva de avaliação formativa, em que os envolvidos situam seus fazeres, apontam redirecionamentos, aperfeiçoam suas ações e se desenvolvem. Esse desvelamento, contínuo e crescente, da realidade de uma Creche Conveniada/Parceira levou à proposição de uma proposta avaliativa constituída por diferentes fases que podem ser executadas mediante trabalho linear ou alternativo, considerando as diferentes necessidades de cada IE. Essa opção propiciou o acolhimento da complexidade da IE em seu estágio atual levando sempre em consideração uma convivência inquieta e estimulante de contradições, incertezas, mas também de afirmação de sua história, de redesenho de sua estrutura, de conquistas de qualidade e de buscas de melhoria.

Os procedimentos propostos para a realização de acompanhamento e avaliação implicaram em ações que se entrelaçaram, relativos à ampliação da compreensão do sentido comum sobre o espaço da Creche Conveniada/Parceira, forjado pelos envolvidos que nela atuam. Assim, a preocupação foi manter a oportunidade de apreendê-la sem perder de vista a diversidade e especificidades das diferentes ações - nela por ela e para ela - desencadeadas. Buscou-se, de modo intencional, captar o igual - que se caracteriza como única - evidenciando o diferente - o que a separa e a divide, mas também a diversifica.

As Creches Conveniadas/Parceira são instituições especiais que mantêm convênios/parcerias com os órgãos públicos municipais. Segundo Campos, Rosemberg e Ferreira (1993, p. 122), “a manutenção dos convênios tem sido defendida, por muitos, através do argumento de que as entidades privadas conseguem fornecer os mesmos serviços que a rede pública, com custos mais baixos.”

É importante enfatizar que a legislação apresentou avanços no que diz respeito às concepções e práticas pedagógicas veiculadas sobre a creche. Porém, existem alguns pontos que ainda apresentam cuidados, como as necessidades da sociedade e as modificações sociais decorrentes das mudanças nas estruturas familiares, econômicas e sociais. Contudo, cabe destacar que esses movimentos legais, somados às pesquisas no campo educacional, foram os responsáveis pela revisão de concepções sobre educação de crianças em espaços coletivos e pela seleção e fortalecimento de práticas pedagógicas mediadoras de aprendizagens e do desenvolvimento das crianças.

O encaminhamento do estudo avaliativo pautado nesse contexto teve como diretriz um processo desencadeador que se apresenta, inicialmente, com limitações e segue em movimentos contínuos, cada vez mais abrangentes, permitindo a ampliação da compreensão da realidade de

uma Creche Conveniada/Parceira, localizada na cidade de São Paulo, no bairro de Pirituba.

Norteados por essas perspectivas, foram propostas fases avaliativas abrangendo diferentes eixos e dimensões de análise. Para a definição de eixos e de dimensões, o estudo buscou inspiração em duas fontes oficiais. A primeira seguiu as orientações do MEC/INEP/CONAES, para avaliação das Instituições de Educação Superior (IES), apresentadas no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, de 2014, e a segunda, os Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulista, de 2016. A utilização dos dois documentos, com vistas à composição de um novo modelo orientador para a realização do trabalho de autoavaliação institucional, justifica-se pela complementariedade das ideias propostas, as quais, de certa maneira, vão ao encontro das demandas que delimitam a realidade de Instituições de Educação Infantil, sobretudo para as Creches Conveniadas/Parceira.

A proposta estruturante da AICC organiza-se, portanto, em torno de cinco eixos: a) Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional; b) Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional; c) Eixo 3 - Políticas Pedagógicas; d) Eixo 4 - Políticas de Gestão; e) Eixo 5 - Infraestrutura Física. Esses eixos são considerados transversais, pois perpassam todas as ações desenvolvidas no trabalho avaliativo integrando e integrados a cada movimento avaliativo.

As dimensões podem ser assim apresentadas:

- a) **Planejamento e gestão educacional** - Tem a função de envolver todas as áreas da escola. Traçar os objetivos, estratégias para atingir objetivos a serem cumpridos, tendo como prioridade as crianças atendidas. Sua organização está prevista para atender metas a pequeno, médio e longo prazo;
- b) **Autoria, participação e escuta de bebês e crianças** - Estão previstas as ações importantes para a participação, desenvolvimento e autonomia no processo de aprendizagem ao qual as crianças estão envolvidas;
- c) **Multiplicidade de experiências e linguagens em contextos lúdicos para as infâncias** - Reconhecer a importância dos espaços coletivos por meio da valorização das experiências vividas, acompanhando as múltiplas linguagens das crianças como brincadeiras e experimentações do dia a dia;
- d) **Interações** - Tem como propósito contemplar ações que integram a relação efetiva entre adultos/criança, criança/criança, adulto/adultos e Unidade Educacional/ Comunidade;
- e) **Relações étnico/raciais e de gênero** - Integrar essas identidades nas Unidades de Educação Infantil com diversas ações e parcerias junto à comunidade escolar, valorizando a igualdade étnico-racial e de gênero;
- f) **Ambientes educativos, tempos, espaços e materiais** - Valoriza-se a importância da infância, complexidades e experiências que trazem para a aprendizagem das crianças;
- g) **Promoção da saúde e bem-estar** - Experiências de ser cuidado, cuidar de si, do

outro e do mundo, da importância de cuidados relacionados a aspectos físicos e psicológicos da criança;

- h) **Formação e condições de trabalho dos educadores e das educadoras** - Oferecer aos docentes formações para a realização do trabalho. As equipes Gestoras, Docentes e de Apoio também necessitam de um olhar formador sempre focando em suas especificidades do dia a dia do trabalho; e
- i) **Rede de proteção sociocultural** - Unidade Educacional, família/responsáveis, comunidade e cidade; Qualidade da Educação Infantil tem por objetivo o envolvimento com todos (sociedade, escola e família/responsáveis) garantindo os direitos dos bebês e das crianças, com a finalidade de proporcionar estímulos e incentivos nas suas produções culturais.

Segundo os Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana, é importante destacar que para a realização dessa proposta avaliativa é condição *sine qua non* assegurar o seguinte conjunto de princípios:

- a) **Ininterrupção e perspectiva formativa**: a apreensão da realidade constitui um processo ativo e ininterrupto que exige investimentos, numa perspectiva de avaliação formativa, em que os envolvidos situam seus fazeres, apontam redirecionamentos, aperfeiçoam suas ações e se desenvolvem;
- b) **Tomada de decisão orientada por informações fidedignas**: o processo avaliativo em que predomine a reflexão fundamentada em informações associada à tomada de decisões é condição para o aperfeiçoamento do trabalho educativo;
- c) **Desassociação do caráter punitivo, burocrático e discriminatório**: processos avaliativos são considerados ações políticas, dirigidos à emancipação das pessoas, da instituição e da sociedade, e, para tanto, desvinculada de qualquer forma de discriminação dos envolvidos; e
- d) **Legitimação das diferentes fases do trabalho**: participação e negociação como ações para a construção conjunta de uma proposta avaliativa.

Também como princípio neste estudo foi levado em consideração a existência das articulações entre os diferentes sujeitos envolvidos como trabalho da Creche Conveniada/ Parceira e suas práticas em espaços sociais distintos, a saber:

- a) Espaço pedagógico, indagando sobre a eficácia do ensino, satisfação da comunidade externa e das crianças, expectativas educacionais, aprendizagens fundamentais, práticas docentes e direção da formação profissional;
- b) Espaço de formação profissional, locus de ação dos educadores em diálogo com o mundo do trabalho, busca explicitar a compreensão sobre o professor de Creche Conveniada e os diálogos mantidos com a comunidade externa; e
- c) Espaço de formação do cidadão, procurando compreender que tipo de criança se está

procurando formar.

Para a AICC, definida a partir do reconhecimento desses espaços, foi proposto o estabelecimento de quatro tipos de avaliação, que corresponde a quatro tipos de fases do trabalho, atingindo diferentes finalidades: fase 1 (*ex-ante*); fase 2 (processo); fase 3 (produto); e fase 4 (efeito).

- a) Avaliação *ex-ante*: incide na análise dos pontos que destacam as fragilidades e as potencialidades do Projeto Pedagógico e apreciará os objetivos, metas e estratégias propostos. Teve, como base, parâmetros, padrões, referências normativas que orientam o desenho para a Educação Infantil;
- b) Avaliação de processo: com o objetivo de analisar as condições, as dificuldades, as facilidades, enfim os fatores intervenientes no processo de mudança. Essa avaliação envolveu tanto o acompanhamento das ações propostas para Creche Conveniada/Parceira, quanto o controle das ações ocorridas pelos demais envolvidos, internos e externos;
- c) Avaliação de produto: com o objetivo de identificar as mudanças efetivamente construídas no cotidiano escolar que podem ser atribuídas ao trabalho desenvolvido na Creche; e
- d) Avaliação de efeito: com o objetivo de identificar as possíveis marcas deixadas pelo trabalho educativo em suas crianças e na comunidade em que se encontram inseridas.

A definição das quatro fases propostas considerou a dificuldade de realizar a ação de autoavaliação numa Creche Conveniada/Parceira que se encontra em pleno funcionamento. Assim, apesar de distintas, as fases aqui propostas integram-se entre si, mas se realizam de maneira autônoma levando-se em conta, inclusive, os envolvidos para sua realização.

Assim, a fase 1 – foco no eixo 1 Planejamento e Avaliação Institucional – por exemplo, se desenvolveu de maneira autônoma, uma vez que, para sua realização, a comissão que a realizará é independente, pois tem metas próprias para atingir. O mesmo acontece com a fase 2 – que integra as peculiaridades dos eixos 2: Infraestrutura Física e 3: Políticas de Gestão, que, por sua vez, é independente do grupo de envolvidos com a fase 3 – Eixo 4: Desenvolvimento Institucional e Eixo 5: Políticas Pedagógicas e a fase 4 (efeitos), que retoma todas os eixos e dimensões, numa perspectiva de visualizar o efeito desse processo a longo prazo.

O Quadro 1, a seguir, procura sintetizar as relações entre as 4 fases, os 5 eixos e as 9 dimensões propostas para Autoavaliação Institucional para Creches Conveniadas/Parceira (AICC).

Quadro 1 - Fases, Eixos e dimensões utilizados para a realização AICC

Fases	Eixos Instrumento De Avaliação Institucional Externa	Dimensões Indicadores De Qualidade Da Educação Infantil Paulistana
01 <i>Ex-ante</i>	Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional;	Planejamento e gestão educacional;
	Eixo 2: Infraestrutura Física	Ambientes educativos: tempos, espaços e materiais
02 Processo	Eixo 3: Políticas de Gestão	Formação e condições de trabalho dos educadores e das educadoras; Rede de proteção sociocultural: Unidade Educacional, família/responsáveis, comunidade e cidade.
	Eixo 4: Desenvolvimento Institucional;	Interações; Relações étnico/raciais e de gênero
	Eixo 5: Políticas Pedagógicas	Promoção da saúde e bem-estar: experiências de ser cuidado, cuidar de si, do outro e do mundo; Autoria, participação e escuta de bebês e crianças; Multiplicidade de experiências e linguagens em contextos lúdicos para as infâncias;
03 Produto	Eixo 2: Infraestrutura Física	Ambientes educativos: tempos, espaços e materiais
	Eixo 3: Políticas de Gestão	Formação e condições de trabalho dos educadores e das educadoras; Rede de proteção sociocultural: Unidade Educacional, família/responsáveis, comunidade e cidade.
	Eixo 4: Desenvolvimento Institucional;	Interações; Relações étnico/raciais e de gênero;
	Eixo 5: Políticas Pedagógicas	Promoção da saúde e bem-estar: experiências de ser cuidado, cuidar de si, do outro e do mundo; Autoria, participação e escuta de bebês e crianças; Multiplicidade de experiências e linguagens em contextos lúdicos para as infâncias;
04 Efeito	Todos os 5 eixos	Todas as 9 dimensões

Fonte: Elaborado pela autora

A integração entre as 4 fases, 5 eixos e 9 dimensões avaliativas refletiu o entendimento

da multidimensionalidade que caracteriza uma Creche Conveniada/Parceira na visão dos grupos que participaram do planejamento da autoavaliação institucional e permitiu orientar a avaliação considerando a complexidade espacial e temporal em que estas dimensões se apresentam na instituição.

Ainda pautados no documento denominado Indicadores da Qualidade da educação Infantil Paulistana, é importante ressaltar que a Autoavaliação Institucional para Creches Conveniadas/Parceira (AICC) buscou, ainda, ao final do processo avaliativo: a) o fortalecimento dos profissionais que atuam na unidade; b) a ampliação do diálogo entre a unidade e a comunidade local; c) o aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos da unidade; d) e a melhoria da qualidade de atendimento em Creches Conveniadas/Parceira.

O conhecimento acerca das significações que estão sendo construídas envolveu explorar a compreensão dos processos pelos quais os indivíduos, que vivenciam o projeto proposto para a Creche Conveniada/Parceira, se apropriam de diferentes aprendizagens. Envolveu, também, a medida de quanto os meios institucionais, as propostas pedagógicas e administrativas, a coordenação pedagógica, o currículo oferecido, o atendimento às crianças e a adequação e suficiência da infraestrutura e dos equipamentos podem contribuir para essa aprendizagem.

A identificação do que foi apreendido/apropriado implicou analisar as habilidades demonstradas pelos envolvidos, ou seja, “o quê” e “como” algumas coisas estão se institucionalizando. A tarefa foi avaliar a efetividade dos produtos que estão sendo obtidos, nos sujeitos e na Creche Conveniada/Parceira, ante a implantação e vivência do Projeto Pedagógico.

Uma observação importante é o fato de que, para este artigo, serão apresentadas somente as fases 1 (*ex-ante*) e 2 (processo), pois as fases 3 (produto) e 4 (efeito) são passíveis de detalhe somente quando da realização da continuidade do estudo propriamente dito.

2 Objetivos da AICC

Orientados pelos princípios apresentados, a AICC foi desencadeada com a finalidade de subsidiar a construção e a consolidação de um sentido comum sobre a compreensão da Creche Conveniada/Parceira contemplando diferentes aspectos da ação e gestão educativa. Assim, foi um projeto de intervenção com os seguintes objetivos:

- a) Fornecer *feedback* aos educadores nas tarefas realizadas, apontando necessidades de reformulações, particularmente diferenciando as questões de ordem técnica, de conteúdo e organizacionais;
- b) Subsidiar a equipe gestora com informações que possibilite o acompanhamento do desenvolvimento do Projeto Pedagógico e
- c) Analisar indicadores sobre as condições de êxito do PPP em sugerir estratégias e compreender e ultrapassar obstáculos nas diferentes dimensões.

3 Metodologia ou as fases de ação para AICC

Para atingir aos objetivos explicitados foi delineada uma sistemática de avaliação que integrou técnicas de coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos.

As fases iniciais podem ser assim definidas:

a) Fase 1: Planejamento e Avaliação - análise do Projeto Político Pedagógico (última proposta aprovada) - Aqui foram coletadas as informações que permitirão a descrição do perfil do PPP e infraestrutura física. Abrangeu os saberes que a equipe gestora demonstra desenvolver em relação à sua gestão pedagógico-administrativa. Assim, foram reunidas informações sobre o cotidiano da Creche Conveniada: condições de funcionamento (infraestrutura e equipamentos). Foram exploradas, também, as informações para identificar as possibilidades e as dificuldades encontradas na implantação/implementação PPP; e

b) Fase 2: Políticas de Gestão, Desenvolvimento Institucional e Políticas Pedagógicas.

Para essa fase estavam previstas a coleta de informações referentes ao cotidiano pedagógico da Creche, envolvendo as condições de trabalho para as professoras.

As perguntas avaliativas forneceram uma estrutura conceitual para organizar o processo da avaliação. Assim, o modelo para a implementação do AICC procurou associar dois modelos de avaliação: o desenvolvido por Stake (1975) e o outro, por Stufflebeam (1971). O primeiro propõe um trabalho avaliativo que, ao mesmo tempo, seja capaz de descrever informação e propor padrões claros para o julgamento do que se sabe a respeito de um projeto. O segundo revela como a avaliação pode ajudar na tomada de decisões nos vários estágios do desenvolvimento de um projeto.

3.1 Fase1 - Planejamento e Avaliação e Infraestrutura física

Como ponto de partida (fase 1) o destaque voltou-se para a missão da Creche Conveniada/Parceira considerada um eixo que sustenta as demais dimensões que teve como meta a construção coletiva do sentido de qualidade pretendida para um espaço educativo. Nessa fase o trabalho avaliativo foi delimitar o domínio dos principais entraves, incluindo-se os de infraestrutura física, além de iluminar as potencialidades.

A participação, embora fundamental, não é suficiente para assegurar o envolvimento da comunidade no processo de decisão ou, ainda, para garantir que as decisões futuras considerem os dados advindos de um trabalho de autoavaliação e atenda às necessidades. Para tanto, assumindo um compromisso com o caráter formador da avaliação, foi previsto, de forma intencional, o desenvolvimento de processos de legitimação pela comunidade, seja do quadro

de referência para leitura da realidade, seja dos procedimentos de coleta, das análises dos resultados e dos relatórios finais.

Os espaços de legitimação ou o reconhecimento de diferentes atores sobre as fases do trabalho avaliativo contribuem para processos formativos de consciência grupal, visando à consideração de suas vivências, suas representações quase sempre muito negativas, associadas às ações avaliativas que, em geral, remetem a ações autoritárias e desrespeitosas de controle e de medo.

Nesse sentido, para a realização da avaliação, considerando as especificidades desta primeira fase, foi proposta a escolha de um indicador, ou seja, coerência, que significa a missão da creche, restando, pois, saber se os documentos oficiais que sustentam sua existência e sua infraestrutura física estão alinhados e se são compatíveis.

3.1.1 O contexto do trabalho: Centro Educação Infantil (CEI) “P.E”

O Centro Educação Infantil (CEI) “P.E” nasceu em 2014, um sonho que levou dois anos para o devido amadurecimento e para se concretizar. Os trâmites burocráticos foram muitos. Além da paixão por esse trabalho e pelas crianças, sentia-se a necessidade de colocar em prática tudo aquilo em que se acreditava, ou seja, o respeito às crianças, à comunidade e aos colaboradores. O CEI está localizado no bairro de Pirituba, segunda região com o maior número de áreas verdes da cidade de São Paulo, perdendo apenas para Parelheiros.

O Centro de Educação Infantil “P.E” está jurisdicionado à Diretoria Regional de Educação Pirituba, localizada no Bairro Jardim Cidade Pirituba e teve como objetivo atender à criança por meio do seu Centro de Educação Infantil (CEI), segundo as Diretrizes técnicas da Secretaria Municipal de Educação e de acordo com o Plano de Trabalho aprovado pela Diretoria Regional de Educação. A capacidade é de 175 crianças que se encontram na faixa etária de 4 meses a 3 anos e 11 meses. A escola instalou-se numa edificação de 3 andares onde estão distribuídas as salas de aula, sala de professores, cozinha, refeitório, despensa, lactário, dois parques, solário, cantinho da história, computadores e brinquedos pedagógicos. A instituição conta com boas instalações e condições de funcionamento.

Essa unidade atende 174 crianças e o quadro gerencial é integrado por uma diretora formada em Pedagogia e com experiência na Creche Conveniada/Parceira; uma coordenadora pedagógica que traz em sua bagagem a experiência de professora adquirida na mesma unidade; 17 professoras formadas em Pedagogia. A deficiência da formação das docentes infelizmente aparece a cada dia, porém a unidade desenvolve um trabalho de formação continuada voltado para a educação infantil. O atendimento pedagógico, individualmente junto às professoras, é realizado pela coordenação mediada pela Diretoria Pedagógica - Diped.

Há no entorno o comércio local, padaria, supermercado, escolas particulares, Escolas

Municipais de Educação Infantil (EMEI), Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF), serviço de atendimento público como: subprefeitura, conselho tutelar, junta militar, hospitais e parques.

Na Zona Norte de São Paulo, em que se insere a instituição em apreço, existem vários aspectos problemáticos em função das questões sociais, tais como: gravidez na adolescência, baixo nível de escolaridade, desemprego, violência urbana, precárias condições de moradia e tráfico de drogas. Esses problemas justificam a necessidade de uma creche que atenda suas crianças, pois as mesmas ficam muito tempo expostas há vários riscos.

3.2 Fase 2 – Políticas de Gestão, desenvolvimento Institucional e Políticas Pedagógicas

Nesta fase o conceito gestão utilizado, foi definido a partir da compreensão ampla e diversificada do tema. Isso se justifica, pois, a gestão de uma Creche Conveniada/Parceira pode ser amplamente discutida. Um exemplo é a proposta de se apresentar o conceito como uma função organizacional voltada para o acompanhamento e o controle. Outra possibilidade é a definição de gestão considerando sua dimensão política traduzida em ações menos procedimentais, privilegiando o diálogo em diferentes instâncias. Nessa fase, o aspecto organizacional foi considerado como aquele que delinea os contornos do processo decisório e busca definir a capacidade de gestão de uma Creche Conveniada/Parceira como ambiente democrático, compartilhando a capacidade gestora com os demais atores interessados. O aspecto operacional – Políticas de Gestão, desenvolvimento Institucional e Políticas Pedagógicas – pressupõe a existência de estruturas com potencial para realizar a implantação das ações propostas, constituídas pelas condições logísticas e gerenciais da execução da política e a utilização de recursos para a tomada de decisões.

Apesar da polarização, o conceito não demonstra antagonismo nem excludência. Essas definições sobre gestão são aqui consideradas complementares. Nesse sentido, para a realização da AICC, considerando as especificidades dessa segunda fase, foi proposta a escolha de dois indicadores, questionando-se: a) funcionalidade, ou seja, a gestão é conduzida de forma a garantir um trabalho efetivo, integrador às diferentes faces na creche, e compatível com as condições da realidade administrativa, garantindo o alcance das metas propostas? e b) propriedade, ou seja, a gestão assegura a realização de um trabalho pedagógico em que são levados em consideração a ética e o bem-estar dos envolvidos?

4 A elaboração de um instrumento de avaliação: desafios da elaboração e aplicação

Medir qualidade da formação oferecida a crianças de 0 a 3 anos não foi tarefa fácil. Tratou-se de um processo difícil não só pela complexidade e subjetividade do constructo

“qualidade”, mas, também, pela amplitude das dimensões que compõem o trabalho formativo numa creche. Além disso, a dificuldade é ainda maior, pois a literatura sobre autoavaliação em Creches Conveniadas/Parceiras revelou a existência de poucos materiais sobre o tema, demonstrando, com isso, a insuficiência de instrumentos específicos (roteiros, questionários ou escalas) elaborados para este propósito.

Diante dessa realidade e da necessidade de atender às expectativas de ampliar as discussões sobre autoavaliação em Creches Conveniadas/Parceiras, para o desenvolvimento do trabalho nessas fases iniciais, foi proposta a elaboração de um instrumento de coleta de dados que pudesse fornecer informações para subsidiar as tomadas de decisão para as 9 dimensões avaliadas.

As ações detalhadas, a seguir, foram planejadas para a operacionalização da avaliação do AICC, de modo que fossem definidos os apoios e a logística de sua execução para Creches Conveniadas/Parceiras de uma maneira geral.

- a) Difusão do projeto para a realização da Autoavaliação Institucional para Creches Conveniadas (AICC), comunidade interna e externa, com vistas à obtenção, aprovação e apoio;
- b) Indicação de um representante dos diferentes segmentos – professores, funcionais e pais das crianças –, para definir responsabilidades, atribuições e estratégias locais;
- c) Realização de oficinas de trabalho com os representantes. As oficinas tiveram como objetivos apresentar o instrumento de coleta de dados, discutir e harmonizar os princípios para o desenvolvimento dos planos executivos;
- d) Elaboração e consolidação dos planos de ação – esquema de preparação e distribuição de material, divulgação, organização dos números, para aplicação de instrumentos para coleta de dados e
- e) Plano de organização e análise de dados.

4.1 Apresentação do instrumento para coleta de informações

Nortearam a elaboração do instrumento avaliativo o PPP, além de referenciais teóricos da área e experiências com a autoavaliação institucional: o Relatório de Autoavaliação da PUC/SP, elaborado por Sousa, Ferreira e Marcondes (2007), inspirou grande parte da elaboração para coleta de dados quantitativos para a AICC.

A Escala tipo *Likert* justificou-se pela liberdade que o respondente tem para posicionar-se em relação a cada assertiva numa escala de cinco pontos. No entanto, exclusivamente para a AICC, foi planejada contendo 4 pontos, com intervalos iguais entre cada um deles.

Esse tipo de instrumento ofereceu possibilidade de avaliar a efetividade, ou não, de um conjunto de itens que, por hipótese cobrem um campo de interesse da pesquisa, no caso

específico deste estudo, são as informações *ex-ante* e de processo.

Segundo Selltiz *et al.* (1965), esse tipo de instrumento para coleta de dados é o mais frequentemente utilizado no estudo envolvendo a tomada de posição de uma pessoa ou de um grupo.

Esse tipo de instrumento representa ainda um avanço em relação às dicotômicas, pois ampliam posições extremas entre sim/não ou certo/errado. Assim, as opções definidas para a AICC podem ser assim apresentadas:

- a) Ocorre EFETIVAMENTE: existem evidências de que as ações planejadas são SEMPRE efetivadas;
- b) Ocorre em GRANDE PARTE: existem evidências de que a MAIORIA das ações planejadas é efetivada;
- c) Ocorre em PARTE: existem evidências de que as POUCAS ações planejadas são efetivadas;
- d) Ainda NÃO ocorre: NÃO HÁ EVIDÊNCIAS de que as ações planejadas são efetivadas.

A Avaliação Interna/Externa, como proposta que se apresenta, será organizada como um processo contínuo por meio de estratégia da instituição, que construirá conhecimentos sobre sua própria realidade, procurando compreender os significados do conjunto de suas atividades em busca da qualidade educativa.

A autoavaliação também significa autoconhecimento. O ser humano apresenta-se, por vezes, ótimo em algumas atividades e, ao mesmo tempo, com dificuldades em outras. Identificar os seus pontos fortes e fracos é uma forma crítica e importante de autoavaliação. A organização desse processo sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, busca pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades, além de estabelecer estratégias para superação de problemas.

Compreende-se que a autoavaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que norteiam uma instituição. Conforme preconizam Guba e Lincoln (2011, p. 283-292) “o mundo não é mais visto como um sistema fechado que funciona segundo leis imutáveis, as quais, uma vez descobertas, estabelecem para todos nós uma obrigação inexplicável de conduta. Estamos inclinados a acreditar que a melhor construção é aquela que resulta mais depressa em sua própria reconstrução”

Este foi um trabalho motivador. A autoavaliação é resultado de um autoconhecimento obtido com sucesso que dará subsídios contra a falta de motivação. Isso é possível, pois ao conhecer a sua instituição será possível entender como tudo funciona, o que impulsiona o trabalho, o que deixa de promover satisfação no dia a dia, identificar os pontos da instituição que devem ser aprimorados e ainda evitará cometer os mesmos erros do passado, proporcionando a

todos os envolvidos um futuro promissor, saudável e assertivo.

5 Considerações finais

A busca pelo caráter formador da AICC obrigou a um número muito maior de encontros e de atividades com os professores e colaboradores para legitimar o documento de coleta de dados proposto. Buscou-se com isso uma revisão e suficiência do que se pretendia avaliar, a fim de que a comunidade pudesse se apropriar das informações e legitimá-las nas fases iniciais da proposta de intervenção. O processo de legitimação teve também um caráter formativo para a gestão da creche. Aprendeu-se a lidar com a elaboração do instrumento e definir de forma conjunta os quesitos para identificar os melhores aspectos a serem incluídos no processo. Isso favoreceu a consideração de que a equipe gestora não é a responsável pelas decisões e encaminhamentos, deixando, assim, de se apontar um único responsável pelos maus resultados de um trabalho.

A comunidade interna nesse início de trabalho avaliativo foi se apropriando da responsabilidade da elaboração do instrumento, contribuindo com a atualização de informações e passando a ver a importância das mesmas para o encaminhamento futuro de tomada de decisões, pautado em resultados de uma pesquisa.

O processo de legitimação da Escala tipo *Likert* permitiu, ainda, a interpretação historicizada a partir dos sentidos que são atribuídos pelos participantes a cada conjunto de dados propostos. Essa forma de compreensão, que considera os significados atribuídos pelos sujeitos na leitura de informações enquadrar-se-ia em uma perspectiva psicossocial, o que possibilita que o próprio processo de construção seja revelado como um novo momento para a incorporação dos significados e sentidos atribuídos por determinado grupo aos dados oferecidos pela avaliação.

A continuidade do trabalho será a formação de equipes com representantes dos diferentes segmentos para que juntos possam participar do trabalho de autoavaliação, preenchendo a Escala tipo *Likert* e oferecendo informações fidedignas para que a equipe gestora possa dar continuidade ao processo de encaminhamento de tomada de decisões.

A construção da identidade das creches a partir do século XIX, no Brasil, aconteceu no contexto da história das políticas de atendimento à infância, marcado por discriminação das relações das classes sociais das crianças, vinculando os pequenos - mais pobres - a demandas da assistência social. No século XXI estamos com novas ideias e proposições para a primeira infância. A Instituição Associação de Moradores Mães e Senhoras do parque Pan-americano (APANA), fundada em 2000, constitui-se exemplo nesse aspecto.

É importante que o trabalho na Instituição de Educação Infantil desenvolva-se num clima de interação de modo a permitir que seja partilhado e possibilite a busca de soluções

comuns, transformando o conjunto de pais e mães, equipe gestora, professores, funcionários e comunidade em um só grupo.

A APANA traz em sua unidade uma abordagem de compartilhamento com esses atores, em que a criança é o centro das atenções e busca ser ouvida. A educação infantil na creche desenvolve-se através da metodologia de projetos que valorizam a construção individual e coletiva, a pesquisa, a cooperação e a criatividade. A sala de aula na creche apresenta-se como um ambiente desafiador e prazeroso que proporciona conhecimento, integração, desenvolvimento através do respeito, do lúdico e da comunicação existentes entre as salas.

Nesse processo de interação no espaço escolar é fundamental a participação da família, fazendo-se necessária a educação compartilhada – família/escola -, pois a mesma é o vínculo de que a criança necessita para iniciar o processo de compreensão do mundo, adaptando-se adequadamente aos novos ambientes. O trabalho educativo, de maneira geral, está preparado e organizado no sentido de garantir os direitos fundamentais das crianças, obedecendo à legislação e às normativas vigentes, inclusive assegura a divulgação e o cumprimento das regras de funcionamento do CEI, mediante as regras estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação.

A Proposta Pedagógica do CEI adequa-se à realidade social que lhe é apresentada anualmente e as famílias possuem acesso à unidade escolar durante o horário de atendimento, fazendo com que a confiabilidade entre as partes se consolide.

Manter-se a serviço das necessidades e características de desenvolvimento e aprendizagem dos educandos, independentemente de sexo, etnia, cor, situação socioeconômica credo religioso e ideologia política, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana e contrários a qualquer forma de preconceito ou discriminação permitiu aceitar a proposta de construir um trabalho de autoavaliação.

A autoavaliação será uma proposta de trabalho que certamente unificará a ação cotidiana do trabalho educativo e o desejo de ver as pessoas transformadas, aprendendo, junto com as crianças, a melhorar o dia a dia da creche.

Notas explicativas

¹ Creches conveniadas: Parceria com Instituições/Associações e Organizações devidamente cadastradas no Cadastro Único das Entidades Parceiras do Terceiro Setor - CENTS e Credenciadas na Secretaria Municipal de Educação. A Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento

Referências

BRZEZINSKI, I.; CARNEIRO, M.E.F.; BRITO, W.A. Pesquisa em Avaliação institucional na universidade estadual de Goiás (UEG). **Avaliação**. Campinas/SP, v. 11, n. 2, p. 103-133, jun 2006.

CAMPOS, Maria M. Malta; ROSEMBERG, Fúlvia; FERREIRA, Isabel. **Creches e pré-escolas no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1993.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna Sessions. **Avaliação de quarta geração**. Campinas/SP: Unicamp, 2011.

LEITE, Denise. Avaliação institucional, reformas e redesenho capitalista das universidades. **Avaliação**. Campinas/SP, v. 7, n. 2, p. 29-48, jun 2002.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

STAKE, Robert. **Evaluating the arts in education: a responsive approach**. Columbus (Oh): Charles E. Merrill, 1975.

SOUSA, Clarilza Prado de; FERREIRA, Sandra Lúcia; MARCONDES, Anamérica Prado. **Relatório de Autoavaliação da PUCSP: ciclo 2005-2006, base de dados 2004-2005**. São Paulo: Educ, 2007. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/cpa/miolo_cpa_final.pdf. Acesso em: 5 nov 2018.

STUFFLEBEAM, Daniel L. The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability. **Journal of Research and Development in Education**, 1971.

THURLER, Monica Gathe. A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. In: SÃO PAULO. **Fundação para o Desenvolvimento da Educação. Sistema de avaliação educacional**. São Paulo: SEE, 1998, p. 175-204.

Data de Submissão: 18/04/2020

Data de Aceite: 24/04/2020