

# Gestão Democrática da Instituição de Educação Infantil: a experiência da “Vivendo e Aprendendo”

Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino

Psicóloga; professora da Universidade de Brasília (UnB)  
e consultora em psicologia da Escola de Educação Infantil  
“Associação Pró-Educação Vivendo e Aprendendo”.

## Introdução e história

Muito se tem pensado sobre a importância da estrutura administrativa das escolas, para a implementação de um trabalho pedagógico de qualidade.

Recentemente, o governo federal e alguns governos estaduais têm dado ênfase à participação de pais de alunos na educação formal de seus filhos, seja introduzindo a eleição de diretores pela comunidade de pais dos alunos e profissionais da escola, seja incentivando a participação dos pais no aprimoramento do espaço físico ou das atividades da escola.

Neste texto, vamos relatar a experiência de uma escola de educação infantil, a Vivendo e Aprendendo, que foi idealizada e implementada democraticamente, e que até os dias de hoje, com dezoito anos de existência, mantém uma estrutura administrativa exemplarmente democrática.

Uma associação de pais e professores sem fins lucrativos – é como se define a Associação Pró-Educação Vivendo e Aprendendo, situada em Brasília, Distrito Federal.

A Associação começou a ser idealizada por pessoas que decidiram se reunir, em 1980, em grupos de estudo sobre educação, numa época em que o País se preparava para sair do longo período de obscurantismo e silêncio do regime ditatorial militar.

Havia muito o que pensar. Era importante que se reconhecesse a necessidade de uma reeducação para a discussão, a organização do trabalho e o direcionamento do esforço, com vistas a uma realização efetiva, que buscasse transformar em ação a crítica que se delineava cada vez mais claramente: a concepção de educação, expressa no cotidiano das escolas para crianças no Distrito Federal, contrastava muito com as idéias que surgiam no grupo.

O grau de comprometimento das pessoas com o grupo de estudos resultou na concretização de suas idéias. Em 1982, alugaram um galpão e foi iniciado um trabalho com 18 de seus filhos em idade pré-escolar, de um ano e meio a 4 anos, assumidos por dois professores contratados e, ainda, sem uma estrutura formal de

decisão, mas adotando uma administração rotativa, realizada pelas mães e pais envolvidos.

Nesse momento, o trabalho pedagógico dos professores, alunos de graduação na Universidade de Brasília (UnB), era orientado por uma das mães e uma pessoa envolvida com o grupo, com formação adequada para esta tarefa.

Com o aumento do número de alunos, o grupo, decidido a melhorar as instalações da escola, optou por determinar uma forma jurídica para a entidade mantenedora da pré-escola, que viabilizasse o investimento de recursos financeiros na escola: a Associação Pró-Educação Vivendo e Aprendendo foi registrada, em outubro de 1982, como uma sociedade civil, sem fins lucrativos.<sup>1</sup> Esse formato da entidade garantia o acesso, a participação e a decisão igualitária e democrática de todas as pessoas interessadas na experiência.

A idéia de um espaço de educação sem dono, ou com todos sendo seus donos, contemplava a concepção de um espaço democrático de formação de pessoas, a partir de uma tenra idade, e de encontro de pessoas que comungassem idéias e se envolvessem em estudos e reuniões deliberativas sobre os rumos da própria Associação. O Centro de Vivência, outra instância compreendida na Associação, foi pensado para desenvolver trabalhos artísticos (música, teatro, artes plásticas, dança), de recreação e de convivência livre (grupos de estudo, seminários, mostra de filmes, etc.), voltados para crianças, jovens e adultos.

A estrutura administrativa da Associação tinha como instância soberana a Assembléia Geral de todos os associados, uma Diretoria Executiva (presidente, vice-presidente, secretário-geral, 2º secretário, tesoureiro e 2º tesoureiro) eleita anualmente, composta por associados (pais e professores), para gerir a Pré-Escola e o Centro de Vivência.

<sup>1</sup> Sobre a história da associação, consultar a revista *Escrevendo e Aprendendo*, ano 1, v. 1, 1998.

## O percurso, a maioria

Dezoito anos se passaram desde que foi fundada a Associação, conhecida como Vivendo e Aprendendo.

Nesse período, a Associação foi palco de muitas discussões, tanto sobre o projeto pedagógico da escola infantil, como voltadas para a otimização das práticas administrativas, que tinham de ser traduzidas para o fazer miúdo do dia-a-dia.

Para os que estivemos presentes em vários momentos de estruturação da pré-escola, desde a época em que esta só se ocupava de crianças de um ano e meio a 4 anos, até hoje, quando trabalha com 130 alunos, em turmas do Maternal ao Pré, que saem da Vivendo para as escolas do ensino fundamental público e privado todos os anos, é possível recuperarmos o fio histórico de uma experiência de esforço e prazer, fazendo um balanço positivo dessa experiência educacional associativista.

Podemos fazer o resgate dos momentos marcantes da história da Vivendo, tendo como critério os períodos de gestão de cada diretoria eleita, ao longo desses dezoito anos. São muitas as caras assumidas pela Associação e pela escola, foram muitas as assembleias realizadas, adentrando noites, alterando os ânimos e, finalmente, resultando em decisões importantes para o andamento da atividade comunitária. As pautas se marcavam por discussões sobre diretrizes pedagógicas da escola, valor das mensalidades, admissão e demissão de pessoal, construção de novas salas, implementação de campanhas de matrícula, dentre outros assuntos.

A composição da diretoria (a personalidade e a profissão das pessoas e seu estilo de atuação prática), a plataforma política proposta por ocasião da eleição e as circunstâncias típicas de sua gestão (construção do parque, introdução da sala do Jardim III ou Pré, introdução de uma instância, mista, de negociação salarial com professores e funcionários e de outra responsável pela admissão, progressão e demissão de professores e funcionários) nos fazem lembrar os momentos que, de tão difíceis, pareciam os últimos da Associação.

De tempos em tempos, a organização administrativa da Associação ia se aprimorando, com formas que subsistem até hoje e outras que não se sustentaram com o tempo e a experiência.

Uma dessas formas, que persiste até hoje, foi o estabelecimento de comissões de trabalho. No início da Vivendo, eram os próprios associados, pais e professores, que assumiam muitos dos trabalhos de manutenção e construção na escola: cortar a grama, pintar as salas e os aparelhos do parque, consertar telhados. Com o aumento de alunos, a comunidade teve que se organizar cada vez mais para dar conta das demandas da Associação. Foram criadas, então, comissões de trabalho, compostas de pais e professores: a Comissão de Espaço Físico, que cuida da construção e manutenção das salas e do parque; a Comissão de Higiene e Saúde, responsável pela orientação da equipe de limpeza e pelas campanhas para o controle de piolhos e de vacinação, por exemplo; a Comissão de Eventos, que coordena as atividades festivas e comemorativas da escola; a Comissão de Comunicação, que edita o jornalzinho da Associação, o *Pequenas Notas*, e prepara o material para a divulgação externa do trabalho da Vivendo e Aprendendo. Há, algumas vezes, o estabelecimento de comissões de caráter eventual, dependendo da necessidade da comunidade.

Quando os pais matriculam seus filhos na escola, tornam-se associados da Vivendo e se envolvem, na medida de sua disponibilidade, nas Comissões de Trabalho.

Além das comissões, os conselhos são parte integrante da estrutura da Associação, desde seu início: o Conselho Fiscal e o Conselho Pedagógico. O primeiro examina as contas da Associação e o segundo, composto pelos(as) coordenadores(as) das áreas de pedagogia e psicologia, por pais e professores, pensa as diretrizes e atuações educacionais da escola.

A Associação conta com um corpo de funcionários na secretaria e na manutenção, que, embora exista desde o início, tem se tornado mais complexo, à medida que a escola se expande.

Como muita coisa vem mudando na relação dos pais com a escola, até pelo aumento de sua população, além da mudança

do cenário sociopolítico, muitas atividades, que antes eram atribuições dos pais e professores e que, recentemente, vêm sendo terceirizadas, são realizadas em eventos associativos e mutirões de trabalho nos finais de semana, com o intuito de unir as pessoas, resgatar simbolicamente o sentido da Associação, e proporcionar às crianças a oportunidade de trabalharem, com seus pais e as outras famílias e colegas, para melhorar sua escola.

### **Administração e pedagogia: as duas faces de uma mesma moeda**

Desde sua concepção, a Associação foi pensada de uma maneira global, compreendendo-se que a forma como se organiza o cotidiano da escola deve ser compatível com os princípios filosóficos que a alicerçam, assim como deve ter identidade com a compreensão e a prática de educação que ela assume.

A Vivendo e Aprendendo é um lugar de educação de crianças e adultos. Os pais e professores, que fazemos ou fizemos parte dela, nos transformamos. Vivemos momentos difíceis de conflitos, dúvidas e dificuldades, revendo valores arraigados em nós por uma formação competitiva e individualista, aprendendo a compartilhar um cotidiano de trabalho e de prazer.

Desde seu início, estudando teorias psicológicas e educacionais e se apropriando delas de uma forma crítica e criativa, a Vivendo e Aprendendo tornou-se um referencial teórico-prático em educação infantil em Brasília, recebendo, semestralmente estudantes de pesquisa e estagiários das áreas de educação, psicologia, antropologia, sociologia, comunicações, dentre outras, da UnB e de outras instituições de ensino universitário da cidade. A imprensa local, escrita, falada e televisiva, tem visitado a escola e publicado matérias sobre o tipo de trabalho que lá se desenvolve.

Concebida como uma escola infantil de pais e professores, a Vivendo e Aprendendo, organizada em turmas de 16 alunos coordenadas por dois professores, conta com a participação

dos pais na rotina de trabalho com as crianças, agendando com eles atividades como: contar histórias, coordenar a atividade culinária, colaborar em pesquisas, propor jogos, brincadeiras ou atividades de artes e ajudar em passeios ao zoológico, parques, museus e exposições. Além disso, as famílias recebem a visita anual das crianças da turma de seus filhos e, podem, espontaneamente, passar o dia na escola, ajudando as coordenadoras, ou em trabalho das comissões de que fazem parte.

Mas, para tudo isso, há um período de adaptação: as crianças que entram, bebês ainda, na escola, são acompanhadas pela mãe, pai, avó ou babá, que fica em sala até a criança se vincular aos professores (que são, sempre que possível, um homem e uma mulher por sala); depois, fica em algum ponto da escola fora de sala, até que a criança se sinta segura para se despedir dela ou dele, o tempo que for necessário, ou possível aos adultos, para a adaptação da criança. Os pais, eles mesmos, passam por um período de adaptação, em que vivenciam, ainda sem compreender, o dia-a-dia da escola, assumem tarefas das comissões, participam da rotina da sala de aula, conhecem outros pais, num processo de introdução na vida associativa que respeita seu próprio ritmo.

A rotina das turmas compreende uma atividade de concentração seguida de uma de expansão, e o espaço físico da escola é propício para isso: as salas são casinhas individuais, cada uma pintada de uma cor, separadas por jardins com: árvores frutíferas, horta, parque, uma pracinha central, um grande gramado e um galpão. As turmas se encontram no parque e fazem, às sextas-feiras, um lanche coletivo e uma atividade vertical, comum a todas (e proposta por uma das salas, a cada semana), como um ritual, uma festa que comemora a semana de trabalho.

A educação das crianças na Vivendo e Aprendendo fundamenta-se na concepção da criança e do ser humano em geral, como o ser da incompletude e da busca, cuja existência é marcada por conflitos e contradições, e se realiza no social, nas relações com as outras pessoas, e cuja identidade se forma em oposição ao

outro, desenhada com os contornos da cultura em que ela vive e, ao mesmo tempo, marcada por uma forma original de ser e viver.<sup>2</sup>

Essa maneira de pensar sobre a criança faz da Vivendo e Aprendendo uma escola diferente das outras. As crianças não são reprimidas em suas expressões de agressividade, nem se definem suas formas de expressão artística. "Cada um tem seu jeito" é uma idéia presente no cotidiano da escola.

Com relação à construção da moralidade e da autonomia, as turmas elaboram seus combinados para dar conta do estabelecimento dos limites e das possibilidades de relações entre as crianças, delas com os adultos e com o ambiente; desde a entrada da criança na escola, ela ouve o professor dizer "eu não gostei!", sempre que ela tira o brinquedo de outra criança, bate no colega ou joga um brinquedo no chão, por exemplo. Aos poucos, a criança vai observando que a atitude do professor não é só em relação a ela, mas com todos os que fazem aquele tipo de coisa, e vai assumindo, ela mesma, essa reação e a expressão "eu não gostei", em situações em que é lesada por algum colega, ou ao ver alguém fazendo algo que julgue inadequado. Assim, é muito comum o "não gostei!" (ou "não doei!") ser uma das primeiras manifestações verbais da criança de 2 anos. O professor, então, faz a mediação dos conflitos entre as crianças e vai sintetizando sua avaliação de situações em pequenas regras, os combinados. Esses combinados vão sendo resgatados a cada situação de conflito que os desrespeitem, quando o professor relaciona a ação transgressora com a regra. Aos 3 anos, aproximadamente, a criança já começa a se opor às outras, a distinguir-se, e o professor a encoraja a se colocar no lugar do outro: "Alguém já bateu em você? Doeu? Então, nele também dói". Nas turmas de crianças mais velhas, este processo é feito por elas mesmas, que julgam a situação, com a mediação do professor nas suas discussões, recuperando as situações e ajudando-as a analisá-las. O "não gostei!" vai sendo, assim,

<sup>2</sup> As teorias que fundamentam a prática da Vivendo e Aprendendo são, basicamente, as de Jean Piaget, Lev Vygotsky, Henri Wallon e Sigmund Freud.

incrementado por análises da situação em toda a sua complexidade. Não se encoraja a atitude de revanche, mas a conversa, com o posicionamento das duas crianças e a mediação do professor. Tendo este tipo de vivência, a criança vai internalizando formas de lidar com situações de conflito, baseadas nas noções de respeito e justiça, e se tornando mais autônoma para superá-las.

O trabalho nas várias áreas do conhecimento, nas expressões artísticas e corporais, é proposto em consonância com os interesses típicos do momento de desenvolvimento das crianças, respeitando as motivações expressas no grupo, sendo voltado para colocá-las em contato com as concepções, formas de organização e produções construídas histórica e socialmente, num processo para torná-las contemporâneas de sua época. Ao mesmo tempo, o trabalho é realizado num ambiente lúdico, propiciando a participação de cada criança e a colaboração mútua, valorizando as formas criativas de cada uma se colocar nas situações, "do seu jeito", e colhendo as suas hipóteses, intuitivas ou fantásticas, sobre os assuntos a serem abordados, para depois orientar pesquisas, baseadas nessas hipóteses.

Ser uma criança da Vivendo e Aprendendo, um "vivendinho", como se costuma dizer, é ter a oportunidade de ser uma criança participativa, criativa, que conhece as brincadeiras tradicionais e as atuais, que pode tomar posição nos conflitos e tentar resolvê-los conversando, que chama o professor pelo nome,

que sobe em árvores, que organiza a própria sala com o professor e os colegas, que é encorajada a brincar "com os brinquedos da moda" de maneira crítica e criativa.

A Vivendo e Aprendendo, portanto, é um espaço de educação de crianças e adultos, pois estes têm a oportunidade de conhecer os princípios e as teorias que sustentam a educação de seus filhos, além de participar do cotidiano da escola. E, o mais importante, têm o direito de questionar tudo isso e de fazer propostas, que serão ouvidas e discutidas.

O que sustenta, afinal, essa experiência, que se mantém durante todos esses anos, aprimorando-se e expandindo-se?

Certamente, é a harmonia entre a forma como a Associação foi concebida, os princípios que assumiu e a maneira como se viabiliza administrativa e pedagogicamente. A Associação não atua no sentido de responder a uma demanda do mercado, mas faz propostas calcadas em sua concepção de educação e de ser humano.

A forma de gestão democrática e a prática pedagógica se legitimam mutuamente: na Vivendo e Aprendendo, educa-se a criança em ambiente sustentado por uma estrutura democrática e participativa, por meio de práticas que valorizam a participação e a democracia, dando voz a todos os seus associados e, especialmente, às crianças.

Vivendo e aprendendo a conviver.