

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

NA ESCOLA INFANTIL:

GUIA PARA GESTORES NA(PÓS) PANDEMIA



UFESM

P  
P  
P  
G

Eliane Couto Bueno  
Maria Eliza Rosa Gama

2024

# Apresentação

Caro Gestor/a Escolar:

Apresentamos a você e a sua equipe um guia para o planejamento estratégico participativo na escola de educação infantil (pós) pandemia. Os motivos para tal intento, vocês irão concordar, é urgente porque os bebês e crianças que estão aos seus cuidados na Escola Municipal de Educação Infantil (E.M.E.I.) estão crescendo muito rapidamente e necessitam a mediação de educadores/as competentes para suprir as lacunas emergentes dos meses em que o Coronavírus assombrou o Brasil e o mundo. O medo tomou conta de todos e os pequeninos em sua sensibilidade perceberam que algo não estava bem. Por que não iam à escola? Por que não podiam brincar ao ar livre com seus amigos? Por que os adultos parecem tão apreensivos.

E, de repente, chegamos ao pós-pandemia e percebemos que há necessidade da Educação e da escola reinventar-se e adaptar-se a um “novo normal” como apregoam alguns. É preciso garantir que as crianças se desenvolvam, recomponham as aprendizagens, acrescentando a necessidade de cuidado e bem estar delas e dos profissionais que interagem no ambiente escolar.

Com isso, produzimos este material com o objetivo de apoiar a equipe de gestão escolar na leitura e reflexão da realidade e no planejamento estratégico dentro da sua autonomia. Poderá ser útil para o seu trabalho de gestão e para promover debates e escolhas para definir as ações prioritárias, potencializando a participação de todos nas melhores escolhas para buscar o reequilíbrio emocional e o engajamento nas atividades escolares.

Fique à vontade para circular entre os capítulos e buscar as melhores informações para as ações estratégicas que estão sendo delineadas para esses tempos ainda tão incertos e desconhecido.

Boa leitura!

**Quando uma criança brinca, interage e faz de conta, está vivenciando o aprender. O melhor que podemos fazer é deixá-la livre para movimentar-se, pensar, sentir e querer!**



# Situando o cotidiano escolar

- Relacionamento interpessoal dinâmico.
- Horizontalização do relacionamento –coordenação.
- Ênfase na diversidade das partes, para formar a unidade do todo.
- Diversidade de vozes na determinação de rumos.
- Responsabilidades compartilhadas em comum por todos os setores e profissionais.
- Preocupação com processos e resultados.
- Pessoas a serviço da educação como responsabilidade social.
- Foco no desenvolvimento, na aprendizagem e construção da organização.
- Unidade de trabalho: o resultado a ser alcançado.
- Atuação heterodeterminada.
- Tomada de decisão compartilhada.
- Reforço à competência coletiva.
- Ação interativa e de conjunto.

# A escola que almejamos

A escola que almejamos enfatiza o direito de bebês e das crianças, não apenas dos pais, à educação no espaço público, para que nela se constitua a aprendizagem da convivência com a pluralidade do mundo. Significa a vida na escola de Educação Infantil como iniciação a modos de ser cuidado e de aprender a cuidar do outro, de cuidar-se e conhecer-se. Também do ponto de vista político, a Educação Infantil, que nasce na década de 1990, pós-Convenção dos Direitos das Crianças, tem como dever ser uma instituição democrática, participativa, situada num contexto e construída com escuta e participação das crianças e das suas famílias. A proposta educativa seria pautada então nas brincadeiras, nas interações com os outros e na pesquisa do mundo, na ampliação de horizontes e imersão nas linguagens da cultura que se fazem presentes no cotidiano da escola para dar suporte ao potencial expressivo das linguagens dos bebês e das crianças. (BARBOSA; GOBATTO, 2021, p. 6)



# O papel da liderança

A escola pautada em um projeto coletivo e voltado à qualidade da educação pública e gratuita talvez seja um dos maiores desafios do gestor escolar. As tarefas burocráticas e administrativas, cedem a sua prioridade à articulação, coordenando todos os membros da comunidade escolar, vincula ao pedagógico da escola.

A equipe estratégica, composta por todos os representantes dos diferentes segmentos atuam em parceria com a equipe gestora e contribuem na elaboração do plano de ação estratégica. O pensar coletivamente, a partir de uma gestão democrática e participativa, promovem a colaboração de uns com os outros em prol do objetivo comum com foco na aprendizagem de todos as crianças da educação infantil.

Esta é uma ação estratégica prioritária e iremos focar nela: a melhoria da aprendizagem das crianças da educação infantil, recompondo as lacunas do período de isolamento social, principalmente as linguagens, a afetividade e o movimento.

É preciso comunicar a necessidade da ação estratégica e o que o coletivo está planejando. Por meio de reuniões, mural, bilhetes, informativos e, considerando que estamos acostumados com as tecnologias depois do remoto, o uso de redes sociais como Facebook, Whatsapp, Twitter, Instagram são ótimos meios para agilizar essa comunicação. Mesmo assim, insistir nos meios presenciais, nas visitas às famílias, na conversa generosa com os funcionários e professores da escola, exercendo a função da equipe gestora como liderança nesse processo, acompanhando como as ações estão sendo realizadas.

A mobilização dos outros membros da equipe para liderar as ações é muito importante. Os líderes o líder, por meio da escuta atenta, deverá compreender o que as pessoas desejam e aceitar a crítica como bem-vinda, pois ela contribuirá para a melhoria do plano de ação. Cuidar do diálogo, da reflexão e da ação coletiva são tarefas fundamentais da equipe gestora para avançar na implementação do plano estratégico.

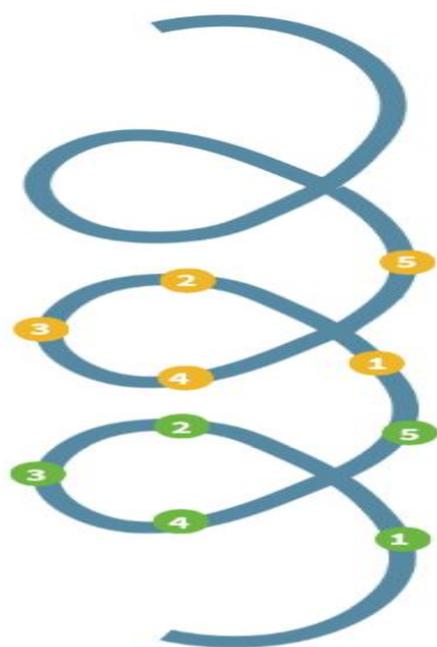
# O uso do plano como instrumento de gestão

O Plano Estratégico de Ação é um instrumento de gestão articulador de toda a comunidade escolar para alcançar um propósito.

Parte do diagnóstico de necessidades, com base em informações e análise de contexto, buscando a principal necessidade de intervenção, com ênfase na recomposição das aprendizagens das crianças,



O diagnóstico auxilia a elencar a meta a ser buscada, deixando claro o que queremos alcançar em um período de tempo.



Pode-se usar uma espiral reflexiva de:

1. diagnóstico,
2. planejamento,
3. ação,
4. avaliação,
5. replanejamento

# Uma ferramenta estratégica



JUSTIFICATIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>•Contextualização das necessidades</li><li>•Desafio prioritário</li></ul>
META	<ul style="list-style-type: none"><li>•O que se espera alcançar?</li><li>•O quanto se espera alcançar?</li></ul>
INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Coleta de dados</li><li>•O quanto foi alcançado da meta</li></ul>
PERÍODO DO PLANO	<ul style="list-style-type: none"><li>•Prazo de implementação</li><li>•Dia, mês e ano</li></ul>

Depois desta etapa, é o momento de refletir e definir as ações, sendo importante o envolvimento da decisão e vivência de toda a comunidade escolar

As definições coletivas das ações podem ser realizadas em pequenos grupos, nos colegiados e no conselho escolar compartilhando as decisões e execução das ações com todos: equipe gestora, professores, funcionários, não docentes, estudantes e pais/responsáveis.

As ações precisam estar diretamente relacionadas ao foco do plano de ação e bem detalhadas, evitando dúvidas do que será preciso ser feito

# PLANO ESTRATÉGICO DE AÇÃO

<b>Escola:</b>	• Escola Municipal de Educação Infantil	
<b>Cenário/diagnóstico</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<p>Situada num bairro mais ao norte de Santa Maria, a escola atende bebês e crianças bem pequenas de famílias de baixa renda e apresenta uma realidade comum às famílias que se encontram em vulnerabilidade: muitos familiares cumprem pena presos, principalmente por situações ligadas ao tráfico de entorpecentes, sendo do conhecimento da escola que muito próximo dela existem pontos de comércio de drogas. Em função disso as crianças estão vulneráveis a todas as consequências. A maioria dos alunos mora próximo da escola, com algumas exceções. Constata-se que muitos alunos vêm de famílias constituídas somente pela mãe ou pelo pai. Alguns são adotados pelos avós por não terem os pais como responsáveis devidos ao fato de se encontrarem em regime de reclusão por um histórico de prática de delito de tráfico de drogas ou situações de violência ou grave ameaça à pessoa.</p>	<p>As crianças retornaram às aulas, onde serão oferecidas oportunidades para suprir lacunas e potencializar o desenvolvimento e aprendizagem infantil.</p> <p>Muitas famílias vem buscando se envolver com a participação dos/as filhos/as e também dispostas a contribuir para a melhoria do aprendizado deles na escola.</p> <p>A gestão da escola se pauta em uma gestão democrática e participativa.</p> <p>Os professores são qualificados e comprometidos com a educação, a escola, as crianças e a comunidade.</p> <p>Os professores são receptivos às novas propostas ofertadas durante as formação .</p>	<p>Existe alto índice de situações de vulnerabilidade social na região e na comunidade escolar provenientes de problemas de ordem familiar e social. Existem fatores que tendem a agravar os impactos da pandemia e pós-pandemia na escola:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco envolvimento das famílias mais necessitadas de suporte;</li> <li>• Desmotivação pessoal pelas situações vivenciadas por educadores, funcionários e famílias;</li> <li>• Crianças com estagnação e até mesmo retrocesso no desenvolvimento e aprendizado;</li> <li>• Crianças com um pouco mais de dificuldade tiveram pouca estimulação nos meses de pandemia;</li> <li>• Atrasos no desenvolvimento motor e da linguagem;</li> <li>• Necessidades de formação docente e de gestão do trabalho pedagógico;</li> <li>• Necessidade de apoio da rede de saúde (assistente social; psicólogo/a; fonoaudiólogo; pediatra; nutricionista) e contratação de profissionais para compor uma equipe interdisciplinar (educador/a especial; psicopedagogo/a; educador/a físico/a);</li> <li>• Melhores investimento em alimentação natural, saudável e suficiente para superar os casos com indicação de acréscimos nutricionais.</li> </ul>

**MISSÃO:** Superar os índices de desmotivação escolar e ainda, promover as relações humanas, o crescimento, desenvolvimento e o sucesso escolar das crianças.

**VISÃO:** A EMEI representa um espaço que oferece aprendizado escolar e condições para a construção de valores humanizadores capazes de melhorar a condição da realidade vivida pelas pessoas que nela convivem.

		META			
<b>• OPÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover propostas para as Crianças com dificuldade e atrasos no desenvolvimento durante a pandemia</li> </ul>	Promover o bem-estar e aprendizagem das crianças, a partir de propostas lúdicas que desenvolveram suas capacidades dentro do nível que se encontram			
<b>PERÍODO DE DESENVOLVIMENTO</b>	Índices bimestrais	25%	50%	75%	100%
<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROGRAMAS E PROJETOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>DATA (Mês e Ano)</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>NÍVEL DE PRIORIDADE</b>
Levantar as demandas escolares	Programa bem-estar na escola e na comunidade. (Reunião início de ano letivo)	Equipe Gestora	fev.2024	Comunidade	3
Construção de projetos que promovam soluções aos desafios escolares	Projetos por segmentos conforme interesses e necessidades expressas	Proponentes	Março a dezembro/2024	Pessoas Mat. Escritório Espaço físico	1 a 3
<b>SUGESTÕES</b>	<b>AÇÃO</b>	Membros da escola	Cronograma	Pessoas/sala	1
Fortalecer uma alimentação saudável	Ação - Horta comunitária	Professor	2024	Terreno, ferramentas e sementes	2
Trabalhar a motricidade fina	Ação - Oficinas de artes e ofícios (sugestão ao ar	Professor	Cronograma	Pessoas, materiais ferramentas	3

OBJETIVOS	PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES	RESPONSÁVEL	(Mês e Ano)	RECURSOS	PRIORIDADE
Realizar um levantamento sobre as condições físicas das crianças, pensando em uma merenda mais saudável e atividades voltadas ao seu desenvolvimento físico	<b>PROGRAMA CRESCER SAUDÁVEL</b>  Projeto de Crescimento e Desenvolvimento Infantil  -Avaliação nutricional das crianças  -Avaliação psicomotora	Gestão escolar e Gestão de Saúde (UBS)	Jan. a dez./2024	Pessoas/ Equipamentos	1
		Profissionais da saúde e equipe pedagógica interdisciplinar	Jan. a dez./2024	Pessoas/ equipamentos	2
		- Nutricionista e merendeiras	Bimestral	Pessoas/ alimentos saudáveis	1
		Educador físico psicopedagogo	Bimestral	Pessoas/ equipamento	2
Promover propostas com espaços de socialização, desafios de cooperação	<b>PROGRAMA BRINCAR É APRENDER</b> :Propostas centrada na construção da identidade, da subjetividade, das relações interpessoais, do respeito próprio e coletivo . (BNCC)	Professor(a)s) Coordenador Pedagógico	Diário	Materiais diferenciados e não estruturados/ lúdico e pedagógico	3
Ampliar o mundo imaginário e o repertório linguístico das crianças a partir de histórias	Projeto Contação de histórias (faz de conta, vídeos, encenações)	Contador/as de histórias/ professor/a	Diário	Livros de história, fantoches, cenários	1

## Análise do Plano Estratégico



- A cada bimestre a gestão da escola pode avaliar e ampliar/mudar as ações do plano, ao perceber que as ações iniciais não estão atingindo os resultados esperados este pode ser modificado, pois não é algo fechado e sim um trabalho colaborativo aberto a mudanças. No final do ao junto as professoras da escola é possível fazer um levantamento do desenvolvimento deste trabalho na busca de perceber o que deu certo e o que poderá ser ampliado no próximo plano.



# Referências

BARBOSA, Maria Carmen Silveira; GOBBATO, Carolina. Tópicos para (re)pensar os rumos para a educação infantil (pós)pandemia. **Zero-a-Seis**, Florianópolis, v. 23, n. 44, p. 1422-1448, jul./dez., 2021. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2021.e81274>>. Acesso em 29 nov 2023.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <[http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_20dez\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_20dez_site.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2023.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 03 nov. 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL. **Políticas Públicas para a primeira infância**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2023.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, no. 19, abr.00, pp. 8-16. Disponível em: <[http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_01.pdf](http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2023.

PERALTA, Regina Barbaro Martins. Assembleia de Classe- A formação da cidadania dos alunos. **Elos Educacional**. Disponível em: <<https://www.eloseducacional.com/educacao/assembleia-de-classe-a-formacao-da-cidadania-nos-alunos/>>. Acesso em 28 jun. 2020.

LOVATO, Antonio; YIRULA, Carolina; FRANZIM, Raquel. **Protagonismo, a potência de ação da comunidade escolar**. São Paulo: Ashoka/Alana. 2017.

DELGADO, Ana Cristina Coll; BARBOSA, Maria Carmen Silveira; RICHTER, Sandra Regina Simonis. Singularidades da docência na creche: interlocução com pesquisas no Brasil. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 6, p. 271-286, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/1360> Acesso em: 25 out. 2023.

GOBBATO, Carolina; BARBOSA, Maria Carmen Silveira. A (dupla) Invisibilidade dos Bebês e das Crianças bem pequenas na Educação Infantil: tão perto, tão longe. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 4, p. 21-36, 2017. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/289> Acesso em: 11 fev. 2021.

KREMER, Claines; BARBOSA, Maria Carmen Silveira; GOBBATO, Carolina. Vão ter que aprender muito sobre a gente? elementos das crianças para uma discussão sobre aprendizagens na pré-escola. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, São Caetano do Sul, v. 5, p. 53-69, 2020. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_estudos\\_aplicados/article/view/6321](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/6321)

MALAGUZZI; Lóris. História, ideias e filosofia básica. In: EDWARDS, Carolyn; GANDINI, Lella; FORMAN, George. **As cem linguagens da criança: A abordagem de Reggio Emilia na educação da primeira infância**. Tradução Dayse Batista. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver: Manifesto para mudar a educação**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. **É hora de mudarmos de via as lições do coronavírus**. Com Sabah Abouessalam. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2020.

MOSS, Peter. Introduzindo a política na creche: a educação infantil como prática democrática. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 417-436, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusp/v20n3/v20n3a07.pdf>> Acesso em: 05 set. 2022.

NÖRNBERG, Marta. Do berço ao berçário: a instituição como morada e lugar de contato. **Proposições**, Campinas, v. 24(3), p. 99-113, set./dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8642519>> Acesso em: 15 mar. 2022.

NUP: 23081.026841/2024-75

Prioridade: Normal

**Ato de entrega de dissertação/tese**

134.334 - Dissertação e tese

**COMPONENTE**

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
5	Produto de pesquisa de dissertação/tese (134.334)	PRODUTO apos defesa PDF.pdf

**Assinaturas**

20/03/2024 19:23:04

MARIA ELIZA ROSA GAMA (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR (Ativo))  
05.21.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR - DADE



Código Verificador: 3968680

Código CRC: 2e580da

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

