

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC

ALAN CLEVERSON DE LIMA

GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESCOLA: UMA RESIGNIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS
DO GESTOR PAUTADA NOS ASPECTOS PARTICIPATIVOS

MAFRA

2016

ALAN CLEVERSON DE LIMA

GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESCOLA: UMA RESIGNIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS
DO GESTOR PAUTADA NOS ASPECTOS PARTICIPATIVOS

Plano de Ação em Gestão Escolar apresentado como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, do curso de Pós Graduação em Gestão Escolar, ministrado pela Universidade do Contestado – UnC, Campus Mafra, sob Orientação do Professor Carlos Otavio Senff.

MAFRA
2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	3
1.2 SITUAÇÃO GERADORA.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	5
2.2 ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA	6
2.2.1 Órgãos Colegiados – Associação de Pais e Mestres (APM) e Conselho Escolar (CE).....	6
2.2.2 Projeto Político Pedagógico (PPP).....	7
3 OBJETIVO GERAL	10
4 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA	11
4.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA.....	11
4.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA	15
4.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	17
4.4 DIMENSÃO FINANCEIRA.....	18
4.5 DIMENSÃO FÍSICA.....	19
5 METAS E AÇÕES	25
5.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA.....	25
5.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA	25
5.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	26
5.4 DIMENSÃO FINANCEIRA.....	28
5.5 DIMENSÃO FÍSICA.....	29
6 AVALIAÇÃO DO PLANO	31
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
8 REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A sociedade atual exige dos profissionais que atuam em cargos de gestão uma filosofia de trabalho pautada nos aspectos de decisão coletiva, compreendendo que esse fator contribui positivamente para o sucesso da instituição. Em se tratando de unidades escolares do sistema de ensino público, a Gestão Democrática toma força e apresenta uma proposta que exigirá dos gestores um domínio a respeito de como exercer ações democráticas dentro da escola, bem como apresentar ao seu grupo de que forma a gestão democrática pode servir de ferramenta para a construção de uma escola de equidade.

A ideia de gestão democrática tem por finalidade estimular a participação da comunidade na formulação do Projeto Político Pedagógico da escola, compreendendo que esse é o documento que norteia as ações da instituição, e dessa forma permitir que todos façam e se sintam parte integrante da escola e por sua vez, havendo maior comprometimento com a instituição e com a educação, bem como que incentivar a participação da comunidade através dos órgãos colegiados: APP e Conselho Escolar.

1.2 SITUAÇÃO GERADORA

A escola é um ambiente em que se apresentam as mais diversas culturas, e dessa forma é o local onde se deve iniciar todo e qualquer processo democrático, compreendendo que é no âmbito escolar que tanto pais, alunos, professores e servidores são integrantes nessa divergência cultural, dessa forma podem vivenciar na escola, o que se pretende exercer na sociedade: democracia.

Porém, para que esse processo se desenvolva é impreterível que haja uma gestão adequada, um líder ativo que permita a democracia na instituição que gerencia, e para isso deverá se utilizar de métodos condizentes com seus objetivos. Dessa forma, se faz importante a elaboração de um Plano de Gestão procurando elencar propostas e estratégias pautadas nos aspectos democráticos e participativos, a fim de inserir a comunidade interna e externa na construção do PPP e fomentar a utilização dos colegiados escolares.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, as políticas públicas de educação vêm demonstrando que o direcionamento para a Gestão Democrática, nas instituições de ensino da rede pública, estão se concretizando cada vez mais, compreendendo que há uma exigência e uma mudança no cenário da educação, com os avanços das mídias tecnológicas que permitem que estudantes, pais, professores e funcionários em geral, possuam maior acesso às informações que giram em torno do universo escolar.

E isso demanda que os gestores possuam a capacidade de poder gerenciar essa gama de informações, nem sempre coerentes, mas que estão adentrando nas escolas. Para isso, é fundamental a existência de uma gestão que permita abertura ao diálogo com todos os segmentos pertencentes a essa instituição, certo de que a chefia do antigo Diretor Escolar deva ser substituída pelo almejado e tão esperado Gestor Escolar, com uma conduta voltada à liderança participativa e democrática, uma vez que as pessoas anseiam por líderes democráticos, que possuam sua filosofia de trabalho direcionada à gestão participativa.

Entretanto, é importante destacar a necessidade da formação de gestores para que possam adquirir conhecimentos técnicos de gestão de pessoas, pedagógica, financeira, física entre outras, permitindo que juntamente com a comunidade escolar desenvolvam uma instituição democrática e participativa. Mas para efetivar essa ação é essencial que haja um planejamento adequado e conceitualmente fundamentado, de maneira que os entes envolvidos saibam o que a liderança escolar está pretendendo desenvolver, buscando assim trabalhar com uma gestão clara e que possua significado para os liderados. Por isso, é importante a elaboração de estratégias, por parte da equipe gestora, buscando assim traçar as metas e objetivos de sua gestão de forma que consiga transmitir sua filosofia de trabalho.

O planejamento serve como um eixo norteador que determina quais objetivos deverão ser conquistados ao longo do trabalho, devendo esse ser elaborado juntamente com os entes envolvidos na escola, considerando seus anseios e frustrações. Assim, todos perceberão que as cobranças serão realizadas de forma a garantir que os objetivos propostos sejam alcançados, além de permitir que todos os segmentos da escola se sintam parte da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática está contida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII) e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O processo gerencial no ambiente escolar é o setor responsável pelo planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação. Deve também zelar pelo cumprimento das leis e diretrizes que norteiam a educação na perspectiva de garantir a formação de um cidadão crítico. Dessa forma, a gestão escolar abrange os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola, e dentro do princípio de gestão democrática, essa ação contempla atingir todos os funcionários da escola e a comunidade externa, buscando contribuir no desenvolvimento e na qualidade de ensino da instituição (LÜCK, 2009), a autora ainda complementa que é de competência do gestor:

Promover e manter na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação de alunos (LÜCK, p. 15, 2009).

O propósito da gestão democrática é trazer a comunidade escolar (pais, alunos, professores, servidores em geral) para dentro da escola, de forma a contribuir na formulação do Projeto Político Pedagógico da instituição (LUCK, 2009).

Gomes e Luiz (2014, p. 65-66) destacam importantes princípios para a efetivação de uma gestão democrática:

[...] descentralização: as decisões e ações devem ser elaboradas com base no diálogo e nas negociações entre os envolvidos no dia a dia escolar, a participação: a todos indistintamente que atuam na realidade escolar não apenas podem como devem participar das decisões: gestores, funcionários, professores, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade em torno; e a transparência: todas as decisões relativas às políticas a serem desenvolvidas e as ações a serem realizadas devem, necessariamente, ter caráter público.

Cortella e Mussak (2009) ressaltam a importância da liderança num processo gerencial, e que o líder não pode ser visto como um cargo ou função de chefe, até porque nessa perspectiva há uma diferença ente líder e chefe, de modo que a chefia é entendida por ordenar e possuir a autoridade do mando, enquanto que a liderança é uma autoridade desenvolvida através do exemplo, da confiança e do respeito.

Lück (2009, p.76-77) destaca características de líderes com sucesso efetivo:

1. Autoconfiante – conhece seus pontos fortes e fracos e utiliza suas qualidades para compensar possíveis deficiências;
2. Tem seguranças em sua autoridade, não precisa afirmá-la constantemente;
3. Vê a si mesmo como um agente de mudança, capaz de fazer crescer e melhorar a organização ou grupo que lidera;
4. Tem profunda compreensão e convicção quanto aos objetivos a serem alcançados;
5. É hábil na comunicação clara e atraente desses objetivos engajando os demais na sua busca;
6. Mantém o foco nos objetivos, a despeito das dificuldades, obstáculos e contratemplos;
7. Têm sensibilidade ao ambiente e as pessoas, adequando estratégias e ações à realidade ao seu redor;
8. Têm personalidade sociável – habilidade para promover e lidar com interações sociais;
9. É capaz de criar um clima de apoio e confiança, que contribui para a melhoria e desempenho de todos;
10. É carismático, porém utilizando seu carisma de forma socialmente construtiva, para servir a outros;
11. Sabe ouvir. Ouve sem fazer pré-julgamentos;
12. Exibe comportamento ético, honestidade e integridade;
13. Tem apurado senso de justiça;
14. É coerente. Demonstra em palavras e ações uma constância de visão, de valores e comportamentos, porém sem rigidez que o impeça de “corrigir o rumo” quando necessário;
15. É inteligente e capaz de aprender conceitualmente o mundo ao seu redor, sem precisar demonstrações de “academicismo”;
16. Gosta do que faz.

2.2 ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.2.1 Órgãos Colegiados – Associação de Pais e Mestres (APM) e Conselho Escolar (CE)

Os órgãos colegiados ou representativos são os momentos destinados para que os diversos segmentos possam estar sendo ouvidos, segundo Silva (2006) os mais utilizados são os Conselhos Escolares e as Associações de Pais e Mestres, sendo formados por representante dos diversos segmentos da escola: docentes, profissionais da educação não docentes, pais e alunos.

Gomes e Luiz (2014) ressaltam que cabe aos gestores escolares permitirem a efetiva participação dos Conselheiros incentivando que as pessoas sintam-se partes do processo. Os autores ainda afirmam que as decisões devem ser tratadas em ambientes democráticos: Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), reuniões do Conselho Escolar, reuniões da Associação de Pais e Mestres (APM), reuniões do Grêmio Escolar (GE), garantindo assim que todos os sujeitos sejam ouvidos e participem nas tomadas de decisão.

Muitas escolas se queixam sobre as dificuldades em trazer os pais para dentro da escola, mas pouco se pensa o motivo pelo qual essas famílias não estão comparecendo. Na grande maioria das vezes, as reuniões são para relatar aos pais sobre o baixo rendimento acadêmico de seu filho (a) ou realizar cobrança quando à indisciplina. É preciso repensar essa prática, de maneira a permitir que a presença dessas famílias na escola seja para acrescentar no processo de formação, nem que de primeiro momento sejam apenas direcionados assuntos aos aspectos físicos e financeiros (SILVA, 2006).

Diante dessa análise, é importante que o gestor escolar desenvolva ações que possibilitem a melhora nos aspectos que estão fragilizados, porém conforme ressalta Borges (2015), o fato de ser gestão democrática, não pode impedir que a gestão tome as decisões, uma vez que ao decidir algo coletivamente, nem sempre as pessoas levarão em consideração o bem estar comum e acabam permitindo que os interesses pessoais se sobreponham sobre os interesses coletivos.

2.2.2 Projeto Político Pedagógico (PPP)

A construção de um PPP com envolvimento dos atuantes na esfera educacional é um ganho coletivo, de forma que sua estruturação será pautada nas necessidades e especificidades de uma determinada comunidade, no comprometimento e responsabilidade coletiva. (FERNANDES; PEREIRA, 2015).

No trabalho de Borges (2015), a autora procurou solucionar falhas pedagógicas através do processo de formação continuada com os professores e ressignificação do PPP na sua unidade escolar, onde ela destaca que “Como diretora, a tarefa era pensar em estratégias para evidenciar essa estagnação, promover a reflexão sobre a ação[...] construídos no diálogo, na garantia de participação de todos (BORGES, 2015 p. 102)”.

A Tabela 01 demonstra, de uma maneira geral, as estratégias utilizadas pela autora:

Tabela 01 – Estratégias utilizadas na Escola Tatiana Belinky

Estratégia	Descrição
Conhecer a cultura escolar	Leitura de arquivos históricos da instituição (atas, memoriais, planejamentos, relatórios e etc)
Trazer à tona a realidade escolar	A rotina pode mascarar o trabalho e não permitir que as pessoas percebam o que esta sendo feito. É preciso expor ao grupo.
Diálogo	Escutar anseios, desejos e frustrações, mas não sendo apenas um depósito de ideias, mas sim um momento de discussão e reflexão
Gestão Participativa	Ouvir e envolver todos os membros na elaboração do PPP (pais, professores, alunos, funcionários), mas não isentar a Gestão das tomadas de decisão, uma vez nem sempre os interesses coletivos sobrepõem os interesses individuais.
Desnaturalizar a cultura escolar/ Processo de mudança	Realização de Encontros/Grupos de estudos, como forma reflexiva, mediados pela Gestora. Nos encontros eram realizadas leituras teóricas de maneira coletiva: 10 páginas por encontro. Debates e exposição dos trabalhos realizados no dia a dia, como forma de trocar experiências
Gestão envolvida nas práticas pedagógicas	Descentralizar o trabalho do gestor, distribuir as funções de maneira que não seja “engolido pelos aspectos burocráticos”. Assistir aulas; Participar na elaboração dos planejamentos juntamente com a Coordenação Pedagógica; Propor projetos e atividades que mudem a rotina escolar e etc. Esse envolvimento permite ao gestor possuir embasamento à crítica e à necessidade de mudança.

FONTE: Borges, 2015.

Em uma pesquisa desenvolvida por (FERNANDES e FERREIRA, 2015) em escolas da rede pública no município de Santa Maria – RS foi verificado que das três escolas pesquisadas, apenas a Escola Alfa apresentou atitudes de uma gestão democrática, sendo relatado que há envolvimento dos segmentos na construção de uma escola de equidade, onde todos participam, pais, professores, alunos e funcionários em geral começam a valorizar a escola, porque aquilo é “seu”:

A professora Luana (vice-diretora), ressalta que os professores sentem um “gosto gostoso” de trabalhar numa escola onde têm o respeito dos alunos e o respaldo da comunidade, pois “Temos uma comunidade bastante participativa, estão presentes sempre [...]” (FERNANDES e FERREIRA, 2015 p. 8).

É importante ressaltar que nos estudos aqui apresentado de Borges (2015) e Fernandes e Pereira (2015), ambos relataram que todo esse processo de elaboração do PPP e envolvimento dos segmentos no mesmo, depende

impreterivelmente de uma liderança da equipe gestora, coordenando, orientando e auxiliando em todo esse processo.

3 OBJETIVO GERAL

Elaborar estratégias, metas e ações, que possibilitem a aplicação de uma gestão direcionada para os aspectos democráticos e participativos, procurando atender as dimensões socioeconômica, pedagógica, administrativa, financeira e física da instituição. Esse estudo consiste no envolvimento de todos os segmentos da unidade escolar, fomentando a participação dos órgãos colegiados para o efetivo exercício de uma gestão democrática, compreendendo esse papel como um fator indissociável do processo educativo, pautado nos aspectos legais que norteiam a educação brasileira. A execução deste trabalho foi através de pesquisa documental na unidade escolar, questionário com servidores e comunidade, bem como que referencial teórico em livros, artigos e dissertações.

4 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

O diagnóstico foi realizado através de tabelas e gráficos com forma de facilitar o entendimento. Para o levantamento dos dados de cada dimensão foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta:

Tabela 02 – Instrumentos de coleta

DIMENSÃO	INSTRUMENTOS
Socioeconômica	Questionário com 09 questões com a finalidade de descrição do papel familiar.
Pedagógica	Pesquisa documental das Leis e Diretrizes Curriculares e pesquisa documental para verificação de projetos pedagógicos desenvolvidos e quadro docente.
Administrativo	Pesquisa documental em registro de atas, livros de recados e registros internos de folhas de pagamento.
Financeiro	Pesquisa documental em registros internos da APP.
Físico	Levantamento documental e por observação visual, com base em questionário aberto por setor para necessidades futuras.

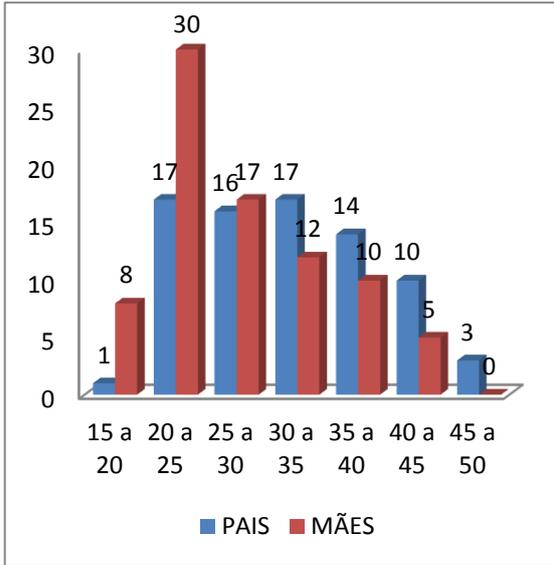
FONTE: Dados estudo (2016).

4.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA

Foi enviado um questionário às famílias solicitando que respondessem as perguntas que estão na sequência, tabuladas em forma de gráficos. A instituição atende hoje 120 famílias, porém retornaram apenas 85 questionários, onde nem todos vieram com todas as alternativas assinaladas, uma vez que a instituição orientou as famílias que não era obrigatório o preenchimento.

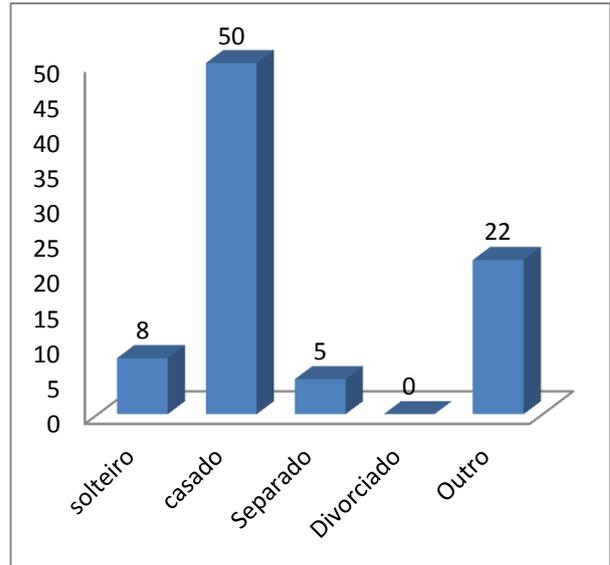
Sendo assim, seguem os gráficos:

Gráfico 01 – Idade dos pais



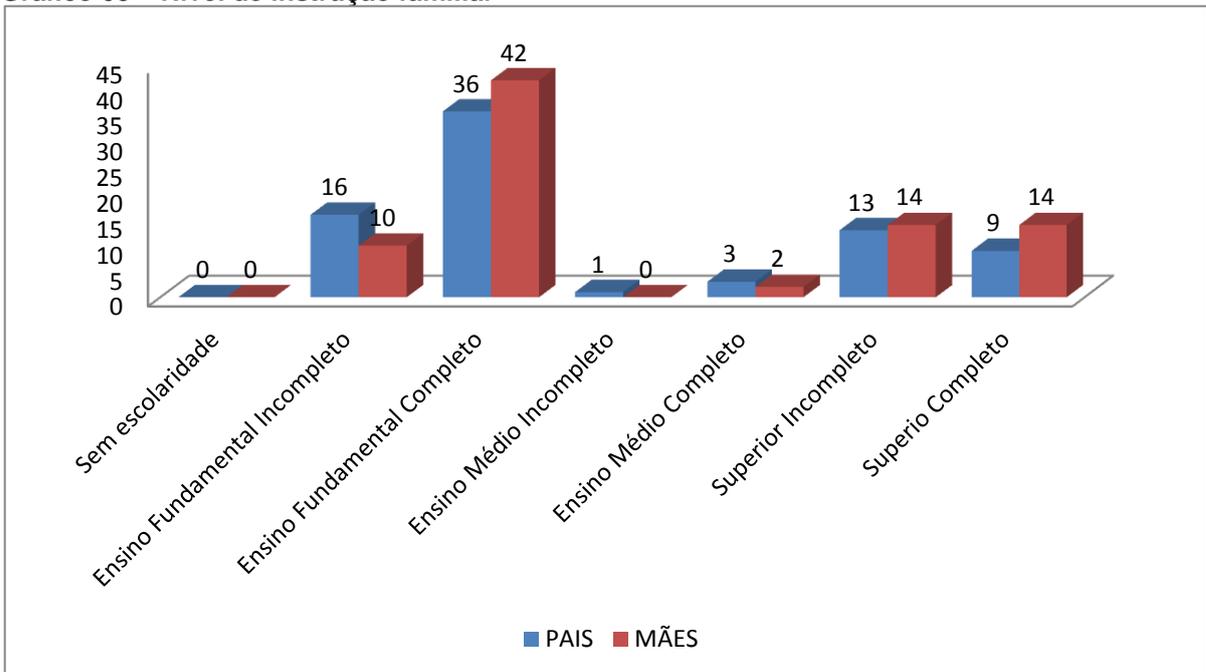
Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 02 – Estado civil das famílias



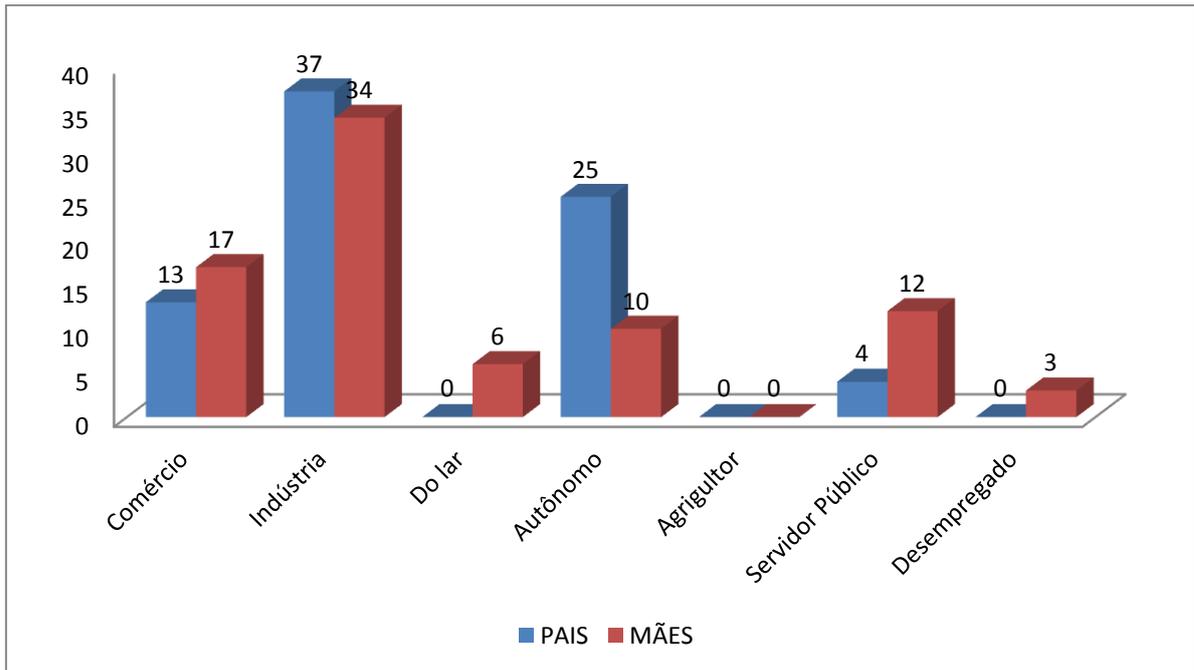
Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 03 – Nível de instrução familiar



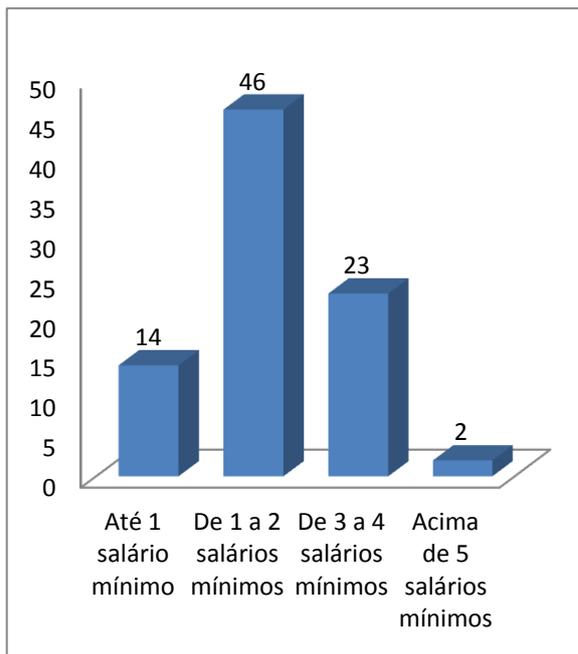
Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 04 – Atuação profissional das famílias



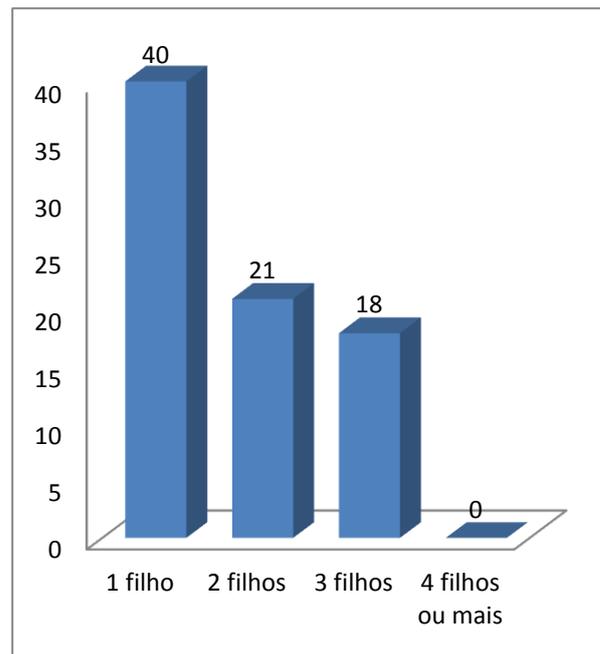
Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 05 – Média salarial das famílias.

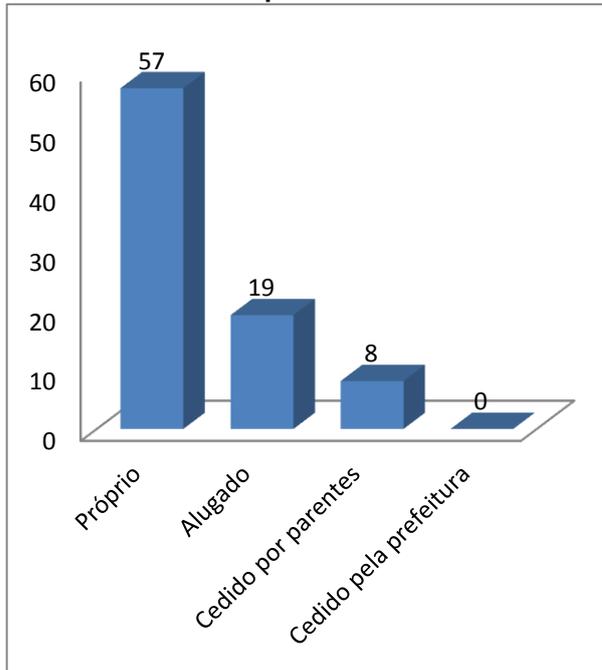


Fonte: Dados estudo (2016).

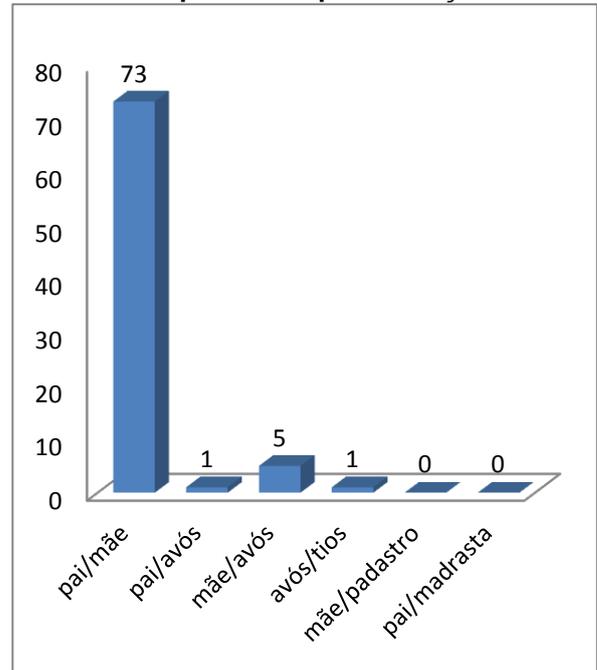
Gráfico 06 – Média de filhos por família



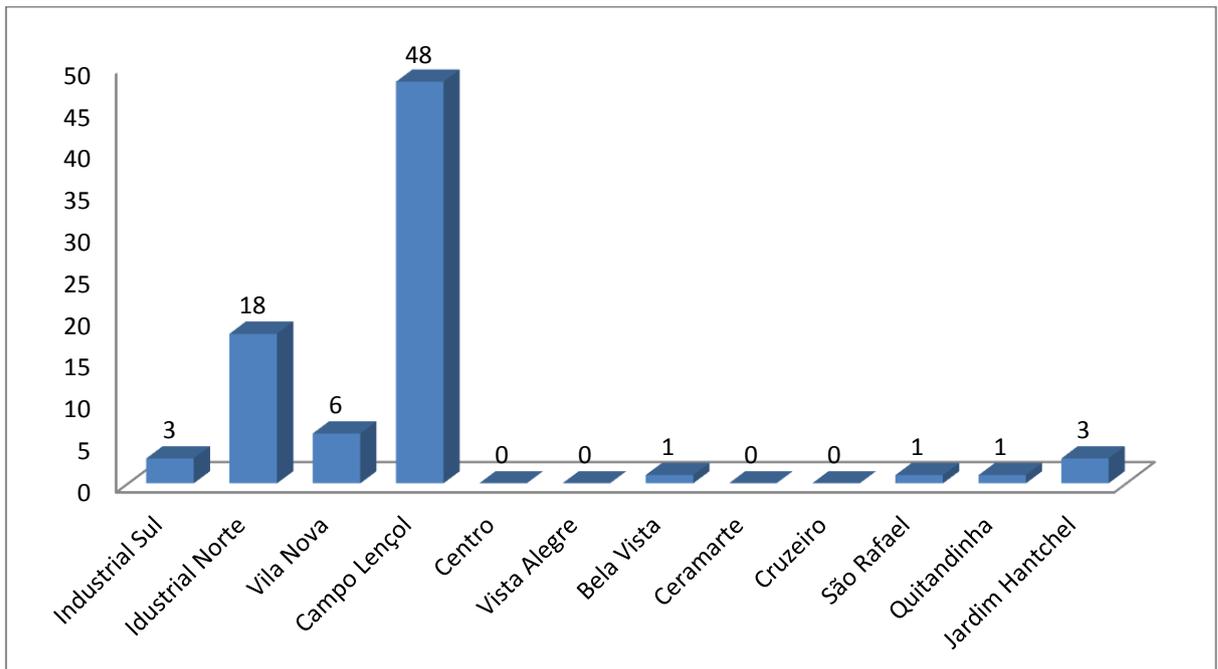
Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 07 – Imóvel que reside

Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 08 – Responsáveis pela criança

Fonte: Dados estudo (2016).

Gráfico 09 – Residência familiar.

Fonte: Dados estudo (2016).

A pesquisa demonstrou que as mães destacaram-se na faixa etária de 20 a 25 anos, bem como que os pais entre 20 e 35 anos. Com relação ao estado civil, a maioria das famílias se apresentou casadas, merecendo atenção especial ao nível de instrução familiar, onde se sobrepôs, tanto para os pais quanto para as mães, apenas o ensino fundamental completo. O estudo ainda apresenta que a maioria é

atuante no setor industrial, com rentabilidade mensal média de 1 a 2 salários por mês, com 1 filho por família. Por fim, os dados apontaram que a maior parte das famílias possuem casa própria, onde a criança mora com os pais (pai e mãe) e são residentes no Bairro Campo Lençol, comunidade onde a instituição se localiza.

4.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Sendo a instituição em questão um Centro Municipal de Educação Infantil, procura-se expressar nesta dimensão os Projetos Pedagógicos desenvolvidos ao longo do ano letivo de 2016, compreendendo que a estrutura da Educação Infantil não possui um modelo curricular pré-determinado, conforme estabelecido para o Ensino Fundamental e Médio, sendo trabalhado com Proposta Pedagógica e Projetos Pedagógicos (BRASIL, 2013a).

Os projetos desenvolvidos estão expostos na Tabela 02 e buscaram atender as exigências das Diretrizes Curriculares da Educação Básica sendo as atividades organizadas procurando atender os seguintes objetivos (BRASIL, 2013a p. 89-90):

- 1) As instituições de Educação Infantil devem assegurar a educação em sua integralidade, entendendo o cuidado com algo indissociável ao processo educativo;
[...]
- 3) As instituições necessariamente precisam conhecer as culturas plurais que constituem o espaço da creche e pré-escola, a riqueza das contribuições familiares e da comunidade, suas crenças e manifestações, e fortalecer formas de atendimento articuladas aos saberes e às especificidades étnicas, linguísticas, culturais e religiosas de cada comunidade.

Tabela 03 – Projetos Pedagógicos desenvolvidos 2016.

PROJETOS	DESCRIÇÃO
Dengue	Foi conversado com os pais e pedido para realizar uma ação em casa preventiva, sendo solicitado para bater fotos e fazer registros das atividades. Foi publicado e exposto nos murais do CMEI
Brincadeiras e suas interações	Foi trabalhado com as músicas, texturas, instrumentos sonoros. Foi complementada a atividade com uma Gincana Escolar, sendo realizado atividades pelas famílias como forma de estimular o envolvimento da escola com a comunidade. Procurou-se resgatar com os famílias o interesse pelas brincadeiras antigas, confecção de brinquedos, confecção casinha de boneca, cantigas de roda.
Alimentação Saudável	Elaborado um livro de receitas, degustação de frutas, Livro de receitas: Foi solicitado pelos pais para que enviassem receitas de comidas saudáveis. Com os professores: Foi realizado orientação com auxílio das

nutricionistas da SME.

Horta: Desenvolvido com alunos do Nível 1 e 2 o plantio de mudas de alface em potes de garrafa pet. Ao final, os alunos levaram para casa. Foi feita uma exposição com frutas, músicas e cantigas que falavam de alimentação saudável.

Adaptação: Período em que as crianças estão iniciando o ano letivo e há desconforto quando à permanência na escola. Atividades que estimulem a socialização e o aumento dos vínculos afetivos com os integrantes da sala.

Desfraude Nível 1: Período de conhecimento do corpo e aprendizagem das crianças em ir ao banheiro, controle do esfíncter e higienização.

Páscoa: Lembrancinhas e confecção de uma cesta em parceria com as famílias; caça aos ovos;

Alternativos

Festa Junina: Guloseimas, Fotos; Músicas; Decoração temática.

Dia das mães/pais: Homenagem no CMEI com elaboração de vídeos contendo atividades das crianças e lembrancinhas;

Dia das crianças/ Halloween: Realizado ao longo da semana: Festa a fantasia com desfile, guloseimas e brinquedos infláveis;

Natal: Apresentação natalina; Contação de histórias; Presente às crianças em parceria com as famílias;

Fonte: Dados estudo (2016).

A seguir será expresso o quadro docente e de assessoras de docência efetivos da instituição, com suas respectivas cargas horárias e titulação:

Tabela 04 – Quadro docente da instituição

FUNÇÃO	C.H	TITULAÇÃO
1- Professor Regente	40	Pós-Graduação
2 - Professor Regente	40	Pós-Graduação
3 - Professor Regente	20	Pós-Graduação
4 - Professor Regente	20	Pós-Graduação
5 - Professor Regente	20	Pós-Graduação
6 - Professor Regente	20	Pós-Graduação
7 - Professor Regente	40	Pós-Graduação
8 - Professor Regente	40	Pós-Graduação
9 - Professor Regente	40	Pós-Graduação
Professora de Artes	40	Graduação
Professor Ed. Física	20	Pós-Graduação
Professor Ed. Física	40	Graduação

Fonte: Dados estudo (2016).

Tabela 05 – Quadro de Assessoras de docência

FUNÇÃO	C.H	TITULAÇÃO
1 – Assessora de Docência	30	Pós-Graduação
2 - Assessora de Docência	30	Pós-Graduação
3 - Assessora de Docência	30	Pós-Graduação
4 - Assessora de Docência	30	Pós-Graduação
5 - Assessora de Docência	30	Pós-Graduação
6 - Assessora de Docência	30	Cursando Pós-Graduação
7 - Assessora de Docência	30	Cursando Pós-Graduação
8 - Assessora de Docência	30	Cursando Graduação
9 - Assessora de Docência	30	Cursando Graduação
10 - Assessora de Docência	30	Cursando Graduação
11 - Assessora de Docência	30	Cursando Graduação
12 - Assessora de Docência	30	Cursando Graduação
13 - Assessora de Docência	30	Magistério
14 - Assessora de Docência	30	Magistério

Fonte: Dados estudo (2016).

Nesta dimensão, foram apresentados os projetos desenvolvidos ao longo do ano letivo de 2016, bem como que o quadro docente. Mesmo havendo coerência da prática pedagógica com as Diretrizes Curriculares da Educação Básica, é válido ressaltar sobre a importância da formação continuada, fomentando a prática reflexiva em cima de aspectos teóricos e práticos do cotidiano escolar. Também ficou visível que o nível de instrução do corpo docente é muito significativo, destaque às assessoras de docência que necessitam apenas da conclusão do Magistério para o exercício da função, e grande parte desse grupo possui Pós-Graduação ou está cursando, demonstrando o interesse por capacitação.

4.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A esfera administrativa escolar é responsável por diversas tarefas, entre elas estão: ponto eletrônico, administração dos recursos financeiros, controle de mercadorias (limpeza e merenda), gerenciamento dos documentos legais da instituição como diário de frequência e avaliação dos alunos, entre outros.

A instituição atende hoje 120 crianças de zero à 4 anos, e apresenta um quadro total de funcionários, efetivos e temporários, com 15 Professores, 17 Assessoras da Docência, 2 Auxiliares de Limpeza, 3 Merendeiras, 2 Estagiárias, 1 Especialista em Educação, 1 Secretária Educacional e 1 Gestor Escolar.

Todas as ocorrências da instituição são registradas em atas, separadas conforme a necessidade: CONSELHO ESCOLAR, APP, FUNCIONÁRIOS, MERENDA ESCOLAR, PAIS, ESCOLHA DE TURMAS E RECADOS.

Na Ata do Conselho Escolar e PPP são registradas as reuniões dos órgãos colegiados, procurando descrever detalhadamente as decisões tomadas bem como que os valores em caixa da APP.

Nas Atas dos Funcionários e Pais, há o registro das orientações dadas pela gestão frente às diversas situações que acontecem na instituição aos funcionários, bem como que orientar os pais quando é necessidade, procurando deixar arquivado tudo para os próximos gestores que vierem a assumir.

A ata de Escolha de Turmas é onde são realizados os registros feitos sobre a classificação de escolhas de turmas e a titulação dos servidores, e na Ata da Merenda, é quando há alguma irregularidade diante da merenda ou orientações realizadas pela SME.

Por fim, o Livro de Recados é um meio de comunicação que procura atingir todos os funcionários quando há informações que é de interesse aos mesmos, passando também esses recados por e-mail e via *whatsapp*.

Compreendendo a problemática que são as faltas, principalmente se tratando de uma instituição de Educação Infantil, foi realizado um levantamento, por setor, sobre as faltas no 1º e 2º semestre do ano letivo de 2016, sendo expresso no Quadro 01:

Quadro 01 – Levantamento de faltas e atestados no ano letivo de 2016.

1º Semestre	Professor	Assessor	Auxiliar	Merendeira	Administrativo
Atestado	59	60	58	1	2
Declaração	6	2	3	0	1/2
Falta	1/2	3	1 e 1/2	0	0
2º Semestre	Professor	Assessor	Auxiliar	Merendeira	Administrativo
Atestado	46	26	30	1 e 1/2	0
Declaração	1	1	3	2	0
Falta	0	4	3	0	0

Fonte: Dados estudo (2016).

Conforme apresentado no estudo e relatado acima, um dos grandes problemas detectados ao longo do ano foi à quantidade de faltas, justificadas ou não, gerando assim sobrecarga de trabalho aos demais servidores da instituição. O Quadro 01 apresentou o levantamento das faltas e dos atestados dos funcionários, onde as maiores ausências estiveram presentes nos setores docentes (professor/assessor) e limpeza (auxiliar de serviços gerais). Fazendo uma análise comparativa, do 1º para o 2º semestre houve uma melhora muito significativa, reduzindo a quantia de falta.

Essa é uma questão que precisa ser revista, certo de que a falta de um servidor em sala de aula, gera sobrecarga de trabalho ao setor administrativo ou a pessoa que ficará sozinha em sala, e é de responsabilidade da gestão garantir que cada servidor desempenhe seu papel dentro de suas reais atribuições.

4.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

Foi exposto, através desta dimensão, quais os valores de entrada e saída no caixa da APP da instituição, bem como que demonstrar através de um balancete, em quais setores foram realizadas as maiores aplicações, buscando por meio deste uma reflexão para a gestão financeira do ano letivo de 2017. Vale ressaltar que os

gastos aqui apresentados são de origem própria da instituição, uma vez que as despesas básicas com alimentação, limpeza, material didática entre outras, são disponibilizados pela Secretaria Municipal de Educação.

O balancete está exposto na Tabela 05.

Tabela 06 – Balancete financeiro do caixa da APP de 2016.

DESCRIÇÃO	MOVIMENTO
LIMPEZA	R\$ 13,20
MANUTENÇÃO	R\$ 2.993,18
ALIMENTAÇÃO	R\$ 270,00
MATERIAL DIDÁTICO	R\$ 2.263,63
INFORMÁTICA	R\$ 1.346,17
NOTAS E PROTESTOS	R\$ 57,25
MEDICAMENTO	R\$ 36,43
UTENSÍLIOS	R\$ 16,96
BRINQUEDOS	R\$ 2.327,28
TOTAL DE SAÍDA	R\$ 9.325,06
TOTAL DE ENTRADA	R\$ 9.422,06
CAIXA NOVEMBRO 2016	R\$ 97,00

Fonte: Dados estudo (2016).

Ficou evidente que a maior parte dos gastos foi destinada à Manutenção, que é toda parte de reforma e construção, como caixa de areia, reforma de banheiros e vias pluviais. Material didático, que foi contabilizado os gastos com EVA, cola, tinta, cartolina, papel cartão, TNT, Folhas diversas (sulfite, dupliface), entre outras. Informática, que foi a compra de um computador para a sala dos professores. Brinquedos, onde neste item foram também colocadas as festividades realizadas com as crianças como páscoa, festa Julina, dia das crianças (aluguel de brinquedos) e *Hallowenn*.

4.5 DIMENSÃO FÍSICA

A instituição é um prédio adquirido através do recurso do Programa Nacional de Reestruturação Aquisição de Equipamentos da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância), sendo uma iniciativa do Governo Federal. O modelo do projeto segue um padrão definido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), denominado de Projeto Proinfância B, sendo dividido nos seguintes blocos: Bloco Administrativo, Bloco de serviços, Blocos Pedagógicos, Bloco Multiuso, Pátio Coberto, Playground, Castelo D'água (BRASIL, 2013b). A Figura 01 apresenta esse modelo:

Figura 01 - Modelo B do projeto de creches do Proinfância.



Fonte: BRASIL, 2013.

Para melhor entendimento da dimensão física, esse diagnóstico será dividido em: Diagnóstico Geral e Diagnóstico por Setor.

4.5.1 Diagnóstico Geral

A seguir será exposto no Quadro 02 os itens que se apresentam em cada bloco da instituição:

Quadro 02 – Especificação dos blocos da instituição

1. BLOCO ADMINISTRATIVO
1.1 HALL
1.2 RECEPÇÃO
1.3 SECRETARIA
1.4 CIRCULAÇÃO INTERNA
1.5 DIRETORIA
1.6 SALA DOS PROFESSORES
1.7 ALMOXARIFADO
1.8 SANITÁRIOS ADULTOS: MASCULINO E FEMININO
2. BLOCO DE SERVIÇOS
2.1 CIRCULAÇÃO INTERNA
2.2 ROUPARIA
2.2.1 Balcão de entrega de roupas limpas
2.3 LAVANDERIA
2.3.1 Balcão de recebimento e triagem de roupas limpas
2.3.2 Bancada para passar roupas com prateleiras
2.3.2 Tanques e máquinas de lavar
2.4 COPA FUNCIONÁRIOS
2.5 DEPÓSITO DE MATERIAL DE LIMPEZA
2.6 VESTIÁRIO MASCULINO E FEMININO
2.7 DESPENSA
2.8 COZINHA
2.8.1 Bancada de preparo de carnes
2.8.2 Bancada de preparo de legumes e verduras

2.8.3 Bancada de preparo de lanches, sucos e sobremesas
2.8.4 Bancada de lavagem de louças sujas
2.9 BUFFET
2.10 LACTÁRIO
2.10.1 Área de higienização pessoal
2.10.2 Área de preparo de alimentos (mamadeiras e sopas) e lavagem de utensílios
2.10.3 Bancada de entrega de alimentos prontos
2.11 ÁREA DE SERVIÇO EXTERNA
2.11.1 Secagem de roupas (varal)
2.11.2 Central GLP
2.11.3 Depósito de lixo orgânico e reciclável
2.11.4 Área de recepção e pré-lavagem de hortaliças
3. BLOCOS PEDAGÓGICOS
3.1 BLOCO CRECHE I E II – CRIANÇAS DE 0 A 3 ANOS
3.1.1 Fraldário
3.1.2 Sanitário
3.1.3 Atividades
3.1.4 Repouso
3.1.5 Alimentação
3.1.6 Solário
3.2 BLOCO CRECHE III E PRÉ-ESCOLA – CRIANÇAS DE 3 A 5 ANOS E 11 MESES
3.2.1 Atividades
3.2.2 Repouso
3.2.3 Solário
4. BLOCO MULTIUSO
4.1 SALA MULTIUSO
4.2 DOIS SANITÁRIOS INFANTIS: MASCULINO E FEMININO
4.3 DOIS SANITÁRIOS ADULTOS E PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS: FEMININO E MASCULINO
4.4 SALA DE APOIO A INFORMÁTICA
4.5 SALA DE ENERGIA ELÉTRICA
4.6 SALA DE TELEFONIA
5. PATIO COBERTO
6. PLAYGROUND
6.1 PARQUE PEQUENO
6.2 PARQUE GRANDE
6.3 CAIXA DE AREIA
7. CASTELO D'ÁGUA

Fonte: BRASIL (2013b).

É importante destacar que no Bloco Creche II e Pré-escola, que especifica atender crianças de 3 a 5 anos e 11 meses, a instituição atual atende Maternais (2 anos e 11 meses) e Níveis 1 (3 anos e 11 meses) e Nível 2 (4 anos e 11 meses), e seria interessante a existência de sanitários infantis e fraldários, uma vez que as crianças do Nível 1, no início do ano letivo, ainda estão em processo de desfralde. Esse atendimento acontece devido a demanda existente nessas faixas etárias, obrigando a instituição utilizar as salas, mesmo não sendo projetadas para essas idades.

Ressalta-se também que a sala multiuso (item 4.1) e a sala de apoio a informática (item 4.4) possuem outra finalidade no cotidiano escolar, sendo a sala multiuso utilizada como sala de aula, e a sala de apoio a informática com a finalidade de depósito ou refeitório em dias muito frios, uma vez que a região é de clima frio, e o projeto possui ambientes muito abertos.

4.5.2 Diagnóstico por setor

Procurando melhorar o trabalho, foi realizado um levantamento com todos os setores da instituição (administrativo, pedagógico, merendeiras e auxiliares de limpeza) sobre quais materiais seriam importantes estarem sendo adquiridos para o ano letivo de 2017, estando exposto no Quadro 03.

Quadro 03 – Levantamento de equipamentos à serem adquiridos em 2017

Produto	Quantidade
Limpeza	
Grampo de roupa	7 dúzias
Varal de arame	4 unid.
Escova de roupas	2 unid.
Rodo pequeno	3 unid.
Esfregadeira	1 unid.
Baldes	3 unid.
Carrinho de mão	1 unid.
Enxada	1 unid.
Cortadeira	1 unid.
Martelo	1 unid.
Chave de fenda	1 unid.
Chave Filipes	1 unid.
Lavadora de alta pressão (VAP)	1 unid.
Carrinho de mangueira	1 unid.
Cozinha	
Liquidificador	2 unid.
Liquidificador INDUSTRIAL	1 unid.
Lactário	
Prateleiras (fazer)	3 unid.
Potes (pequeno, médio, grande)	5 unid.
Colheres	5 unid.
Faca Lisa	2 unid.
Peneira	2 unid.
Liquidificador	1 unid.
Ralador grande	1 unid.
Bandejas	5 unid.
Chaleira	1 unid.
Torneira elétrica	1 unid.
Lixeira pequena com tampa	1 unid.
Garrafas térmicas	3 unid.
Reforma/Manutenção	

Fechaduras externas (tambor)	5 unid.
Válvulas (descargas)	5 unid.
Tampo para ralo	5 unid.
Lâmpadas Fluorescente	1 cx
Starter	1 cx
Pedagógico – BERÇÁRIOS	
Brinquedos emborrachados	30 unid.
Mordedores	30 unid.
Bolas coloridas (plástico)	30 unid..
Livros emborrachados	30 unid.
Bonecas, carrinhos	30 unid.
Televisão	3 unid.
Aparelho DVD	3 unid.
CDs e DVDs infantis	10 unid.
Pedagógico – MATERNAIS	
Bonecas, carrinhos	45 unid.
Espelho sob medida (1m x 2m)	3 unid.
Televisão	3 unid.
Aparelho DVD	3 unid.
Pedagógico – NÍVEIS	
Televisão	3 unid.
Aparelho DVD	3 unid.
Pedrive	3 unid.
Aquecedor	3 unid.
Aquecedor	3 unid.
Ventilador	2 unid.
Aparelho de som c/ entrada USB	3 unid.
Lixeiro c/ tampo	3 unid.
Espelho sob medida (1m x 2m)	3 unid.
Cortina	3 unid.
Peças de encaixe	3 jogos
Quebra cabeça	3 jogos
Bonecas	45 unid.
Carrinhos	45 unid.
Livros	Diversos
Jogos de mesa	9 jogos.
Pedagógico – EDUCAÇÃO FÍSICA	
Bolas de borracha nº 4	15 unid.
Cesta de mini basquete	1 unid.
Bolas de vôlei	5 unid.
Jogos encaixe (idades diferenciadas)	2 jogos.
Cordas pequenas	15 unid.
Corda grande (5m)	2 unid.
Jogos de estimulação (auditivo, tátil, manual e etc)	2 unid.
Quebra cabeça	15 unid.
Bambolês	20 unid.
Bola de pilattes	1 unid.

Fonte: Dados estudo (2016).

Ficou evidente que apesar da grande estrutura da instituição em termos de espaço, há um déficit muito grande na parte de equipamentos, conforme

apresentado na pesquisa realizada com os servidores da instituição. Percebe-se que nos aspectos pedagógicos há uma grande necessidade em aparelhos eletrônicos como DVDs e Televisões, bem como que brinquedos, livros, jogos e atividades, e materiais para a realização das aulas de Educação Física como cordas, bolas, bambolês e jogos de mesa.

5 METAS E AÇÕES

5.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA

5.1.1 Objetivo específico		Meta	Indicador	
Desenvolver ações que possibilitem a transmissão de conhecimento à comunidade escolar, mais especificamente a comunidade externa (pais e familiares).		70% da comunidade.	Frequência da comunidade nos eventos.	
Ações		Tarefas		
Realização de palestras, reuniões e orientações à comunidade abordando temas como: saúde, higiene, alimentação e educação. Fomentando a importância das ações preventivas nos meses de Outubro (Outubro Rosa) e Novembro (Novembro Azul).		Fevereiro: - Exposição da temática ao grupo de servidores no início do mês, solicitando ideias e assuntos a serem discutidos com os pais; - Elaboração de um cronograma, juntamente com o Conselho Escolar, com datas pré-definidas para as reuniões; SUGESTÃO: - Mostras do conhecimento: 1 (uma) em cada semestre; - Sábados da família: 13/05/17 e 19/08/2017.		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Comunidade externa (pais e familiares).	Equipe Gestora.	Fevereiro 2017.	Dezembro 2017.	

5.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

5.2.1 Objetivo específico		Meta	Indicador	
Ressignificar a prática docente com base nas diretrizes da Educação Infantil.		20% das H. A.	Frequência Realização das atividades Avaliação.	
Ações		Tarefas		
Formação continuada através de grupos de estudo, priorizando o período regular do servidor na instituição.		- Desenvolvendo as reflexões nas horas atividades, utilizando-se uma porcentagem da Carga Horária; - Reflexão crítica sobre a prática docente através de pesquisas, e análises documentais: Diretrizes; PPP; Artigos; Livros e Temática das Educação Infantil; - Atendendo tanto os (as) professores (as) regentes, quanto os (as) professores (as) de áreas específicas (Educação Física e Arte); - Intercedendo junto à Secretaria Municipal de Educação, de maneira a emitir certificados válidos com Carga Horária equivalente à capacitação, podendo ser acionado no Plano de Carreira do Magistério do Servidor Público de Rio Negrinho – SC; - Nas Paradas Pedagógicas Bimestrais, como forma de complementar a formação do Bimestre, estar inserindo palestras ou cursos ministrados por profissionais dos conteúdos discutidos, sendo emitidos certificados válidos com Carga Horária Equivalente, podendo ser acionado no Plano de Carreira do Magistério do Servidor Público de Rio Negrinho – SC.		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Grupo docente	Equipe Gestora APP	Fevereiro 2017	Novembro 2017	

5.2.2 Objetivo específico	Meta	Indicador	
Desenvolver atividades de caráter lúdico com os discentes, através de oficinas pedagógicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina Lúdica 2. Oficina Literária 3. Oficina da Criatividade 	Planejamento docente	
Ações	Tarefas		
<p>Elaboração do Projeto “Oficinas Pedagógicas” conforme edital do CMDCA;</p> <p>Envolvimento dos órgãos colegiados da instituição (APP e Conselho Escolar) na elaboração do Projeto.</p>	<p>Fevereiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do Projeto em colaboração com os órgãos colegiados da instituição; <p>Março/Julho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de recursos pedagógicos variados, facilitando e complementando o trabalho docente; - Desenvolvimento de atividades extracurriculares, de maneira a garantir oportunidades para as famílias estarem brincando com seus filhos; - Abertura da escola para os pais estarem usufruindo dos recursos com seus filhos; 		
Público Alvo	Responsável	Período	
		Início	Fim
Grupo Docente Grupo Discente Comunidade Escolar Externa	APP Equipe Organizadora Equipe Gestora	Fevereiro 2017	Julho 2017

5.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

5.3.1 Objetivo específico	Meta	Indicador	
Instituir um programa de formação continuada aos professores, com a utilização das Horas Atividades dos docentes.	20% da H.A	Hora atividade	
Ações	Tarefas		
<p>Utilização das Horas Atividades dos docentes, como forma de tempo hábil para a formação continuada.</p> <p>Intercedendo juntamente com o Conselho Escolar no planejamento da formação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na elaboração do quadro de horário de aulas do ano letivo de 2017, procurar agrupar os níveis de ensino na mesma hora atividade (Berçários, Maternais e Níveis); - Utilização de 20% das Horas Atividades, conforme a seguir: <ul style="list-style-type: none"> • Professoras regentes: 20% = 2 Horas Atividades (1h:30min); • Professores de área: 20% = 1,6 Horas Atividades, arredondando para 2 H.A (1h:30min) - Intercedendo junto à SME de forma a emitir certificado com carga horária válida para ser acionado no Plano de Carreira do Magistério de Rio Negrinho. 		
Público Alvo	Responsável	Período	
		Início	Fim
Alunos e Grupo docente	Equipe Gestora	Fevereiro 2017	Dezembro 2017

5.3.2 Objetivo específico	Meta	Indicador	
Interceder junto à Secretaria Municipal de Educação, na contratação de profissionais volante auxiliando nos CMEIs.	1 Professora Volante; 1 Assessora Volante.	Número de faltas dos servidores.	
Ações	Tarefas		
Intercedendo junto à Secretaria Municipal de Educação para a contratação de profissionais volantes na Rede Municipal de Ensino.	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de um levantamento com as quantidades de faltas e atestados, nos mais diversos setores da instituição, buscando conhecer e resolver as causas dos mesmos; - Demonstrativo das atribuições das Assessoras de Docência, procurando demonstrar que sua função é assessorar e não reger classe, no caso das faltas de professoras; - Utilização do Professor Volante tanto quando existir a ausência da Professor (a) regente, quanto faltar um Professor de Área (Educação Física ou Artes), compreendendo que é apenas dessa forma que as professoras regentes terão Hora Atividade. 		
Público Alvo	Responsável	Período	
		Início	Fim
Professoras; Assessoras de Docência.	Equipe Gestora.	Fevereiro 2017.	Dezembro 2017.

5.3.3 Objetivo específico	Meta	Indicador	
Concretizar a participação dos órgãos colegiados da instituição, através de reuniões e encontros para discussões e debates.	1 (uma) reunião mensal.	Frequência dos integrantes.	
Ações	Tarefas		
Fomentando as tomadas de decisões da gestão com os órgãos colegiados – Conselho Escolar e APP	<ul style="list-style-type: none"> - Regularização da APP e Conselho Escolar no que tange à participação dos segmentos, verificando pais que desejam participar; - Elaboração de um cronograma de encontros conforme disponibilidade dos integrantes; - Apresentação das propostas elencadas nesse presente projeto; - Explicação aos órgãos de atividades e ações propostas pelos servidores da instituição. 		
Público Alvo	Responsável	Período	
		Início	Fim
Comunidade Interna e Externa.	APP, Conselho Escolar; Equipe Gestora.	Fevereiro 2017.	Dezembro 2017.

5.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

5.4.1 Objetivo específico		Meta	Indicador	
Captar recurso financeiro para elaboração de Oficinas Pedagógicas.		R\$ 10.000,00	Projeto CMDCA.	
Ações		Tarefas		
Desenvolvendo projeto para a captação de recurso público do Fundo da Infância e da Adolescência (FIA).		<ul style="list-style-type: none"> - Realização de atividades extras curriculares, fomentando a participação da comunidade externa no ambiente escolar; - Ampliação do acervo bibliográfico infantil e técnico; - Aumento de brinquedos para os diversos níveis de atendimento do CMEI, servindo como recurso pedagógico aos docentes; - Compra de materiais pedagógicos como: EVA, Tintas (acrílica, tecido, guache), Papel Cartão, Cola colorida. 		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Grupo docente Alunos	Equipe Gestora APP	Fevereiro 2017	Novembro 2017	

5.4.2 Objetivo específico		Metas	Indicador	
Captar recurso financeiro através da Contribuição Espontânea da APP		1º Semestre: R\$ 2.500,00 2º Semestre: R\$ 2.000,00	Plano da Ação da APP	
Ações		Tarefas		
<p>Elaboração do Plano de Ação juntamente com a APP e o Conselho Escolar da instituição no mês de Fevereiro.</p> <p>Exposição à comunidade escolar, no mês de Março, sobre o Plano de Ação, onde irá conter a meta financeira e as aplicações.</p>		<p>FEVEREIRO Reunir-se com a APP e Conselho Escolar, buscando desenvolver o Plano de Ação anual, expondo a seguinte proposta, como destinação do recurso:</p> <p>Estrutura (40%) – Salas (espelho, DVD, aparelho de som); Limpeza (VAP, mangueira, Aspirador de pó); Cozinha/Lactário (Liquidificador, Batedeira, Panelas); Manutenção em geral.</p> <p>Festividades/Datas comemorativas (30%) – Páscoa, Dia das crianças, Natal – Fazer um levantamento detalhado, tomando como base o ano de 2016, dos gastos e metodologia utilizada na realização do evento.</p> <p>Material Didático (20%) – EVA, TNT, Cola quente, Papel cartão, tinta (acrílica, tecido, guache). Material de Educação Física.</p> <p>Brinquedos (10%) – Carrinhos, bonecas, cozinhas, mordedores, livros infantis, jogos educativos, bancada de mecânico, pequenos engenheiros.</p>		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Grupo docente, Alunos e Equipe Gestora	Equipe Gestora e APP.	Fevereiro 2017.	Dezembro 2017.	

5.4.3 Objetivo específico		Metas	Indicador	
Realizar duas promoções anuais adquirindo recurso financeiro para a instituição.		1º Semestre: R\$2.000,00 2º Semestre R\$ 1.500,00	Plano de Ação APP.	
Ações		Tarefas		
<p>Elaboração do Plano de Ação juntamente com a APP e o Conselho Escolar da instituição no mês de Fevereiro;</p> <p>Exposição à comunidade escolar, no mês de Março, sobre o Plano de Ação, onde irá conter a meta financeira e as aplicações.</p>		<p>FEVEREIRO: Reunir-se com a APP e Conselho Escolar, buscando desenvolver o Plano de Ação, expondo a seguinte proposta: Promoção 1º Semestre: R\$ 2.000,00 Formação Continuada – 11/07/2017: R\$ 2.000 Promoção 2º Semestre: R\$ 1.500,00 Decidir com APP e grupo de professores.</p> <p>Sugestões de Promoções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1ª Pedala/Corrida pela educação (NOME DA INSTITUIÇÃO) Ação beneficente, para arrecadar fundos para Formação dos Professores; Inscrição: R\$ 10,00 por família (2 a 3 pessoas) – A família do CMEI que conseguir levar 2 famílias no dia, ficará isento da inscrição. Meta: 200 famílias = R\$ 2.000,00 Conversar com o Grupo de Ciclistas de Rio Negrinho para auxiliar na organização e a FME do Município. • Rifa – Ação entre amigos 		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Grupo docente, Alunos e Equipe Gestora	Equipe Gestora e APP	Fevereiro 2017	Dezembro 2017	

5.5 DIMENSÃO FÍSICA

5.5.1 Objetivo específico		Meta	Indicador	
Utilizar a contribuição espontânea mensal para o desenvolvimento estrutural da instituição.		40% da contribuição espontânea mensal.	Quadro 04 desta pesquisa.	
Ações		Tarefas		
Desenvolvimento do Plano de Ação com a APP no mês de Fevereiro.		<p>- Distribuição dos 40% para os seguintes setores, com as respectivas porcentagens: (5%) Administrativo; (10%) Cozinha/Lactário; (10%) Limpeza; (15%) Pedagógico.</p> <p>- Elaborando uma pesquisa com os setores, verificando quais as necessidades de cada qual; - Aplicação do dinheiro com base em uma Gestão de prioridades, utilizando como referência os dados obtidos na pesquisa.</p>		
Público Alvo	Responsável	Período		
		Início	Fim	
Equipe gestora, Grupo docente e Servidores em geral.	Equipe Gestora; APP.	Fevereiro 2017.	Março 2017.	

5.5.2 Objetivo específico	Metas	Indicadores	
Melhorar a qualidade do trabalho docente, através da aquisição de materiais didáticos pedagógicos.	20% da contribuição espontânea mensal; 25% da verba do FIA.	Quadro 04 desta pesquisa; Projeto CMDCA.	
Ações	Tarefas		
<p>Desenvolvimento do Plano de Ação com a APP no mês de Fevereiro;</p> <p>Elaboração do Projeto do CMDCA com auxílio da APP e Conselho Escolar.</p>	<p>Contribuição espontânea mensal (20%):</p> <p>Elaborando uma pesquisa com os professores, verificando quais as necessidades de cada disciplina (Regentes, Artes, Educação Física).</p> <p>Aplicação do dinheiro com base em uma Gestão de prioridades, utilizando como referência os dados obtidos na pesquisa.</p> <p>Projeto CMDCA (Verba do FIA) (25%):</p> <p>Conforme transcrito no projeto.</p>		
Público Alvo	Responsável	Período	
		Início	Fim
Equipe gestora; Professoras; Assessoras e Servidores em geral	Equipe Gestora; APP	Fevereiro 2017	Dezembro 2017

6 AVALIAÇÃO DO PLANO

Como forma de monitorar o desenvolvimento do trabalho, em cada meta foi colocado um indicador que servirá como demonstrativo de controle e avaliação das metas, expostos no Quadro 04.

Quadro 04 – Avaliação do Plano

DIMENSÃO	OBJETIVO	META	INDICADOR
FINANCEIRA	5.1.1	R\$ 10.000,00	Projeto CMDCA
	5.1.2	1º Semestre: R\$ 2.500,00 2º Semestre: R\$ 2.000,00	Plano de Ação da APP
	5.1.3	1º Semestre R\$ 2.000,00 2º Semestre: R\$ 1.500,00	Plano de Ação da APP
SOCIOECONÔMICA	5.2.1	70% da comunidade	Frequência nos eventos
ADMINISTRATIVA	5.3.1	20% H.A	Hora Atividade
	5.3.2	1 Prof. Volante 1 Assessora Volante	Nº Faltas servidores
	5.3.3	1 reunião mensal	Frequência integrantes
PEDAGÓGICA	5.4.1	20 % Horas Atividades	Frequência Entrega de atividades Avaliação
	5.4.2	Oficina Lúdica Oficina Literária Oficina Criatividade	Planejamento Docente
FÍSICA	5.5.1	40% Contribuição espontânea mensal	Quadro 04 deste plano
	5.5.2	20% Contribuição mensal 25% verba do FIA	Quadro 04 deste plano e Projeto CMDCA

Fonte: Elaboração própria.

Procurando perceber qual o nível de execução do plano proposto, com a real condição da escola, será realizada na 1ª e na 4ª Parada Pedagógica, do ano letivo, uma avaliação com servidores e comunidade, seguindo o seguinte modelo:

- 1) Suas expectativas quanto a Gestão da Escola foram atendidas? Descreva.
- 2) As maiores dificuldades da instituição no início do ano letivo foram sanadas ao longo do semestre? Descreva.

- 3)** As Metas e Ações propostas pelo Gestor no início do ano letivo foram bem executadas ao longo do semestre? Descreva.
- 4)** Como você percebe a sua participação na realização das ações que desenvolvidas na escola?

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias propostas neste trabalho partiram principalmente das necessidades apresentadas pelo grupo de servidores da instituição e através das observações realizadas pelo gestor no decorrer do presente ano letivo. Busca-se diariamente adquirir estratégias e formas de como executar uma gestão democrática e participativa com os servidores, mas essa ação é muito complexa e precisa ser aprimorada, daí a importância do planejamento.

É importante ressaltar que o gestor não pode se isentar em tomar as decisões, mas é essencial ouvir e dialogar com as partes envolvidas na rotina escolar bem como que permitir espaço para que as famílias possam adentrar nesse universo de troca de ideias, permitindo também que suas frustrações e anseios sejam escutados.

Conforme demonstrado com alguns estudos, é possível perceber que a participação dos pais é importante, mas é preciso amadurecer essa ideia e plantar essa semente na mente dos professores, principalmente aqueles que farão parte do novo ciclo, pois ainda a mentalidade de muitos docentes é pautada nas teorias tradicionais militares, não permitindo que as inovações façam parte do seu dia a dia, Bem como que também grande parte dos gestores possuem essa visão autoritária e impositiva sobre os demais, não permitindo questionamentos ou diálogos.

Por fim, é importante ressaltar que este planejamento serviu como um modelo de ação democrática na escola, procurando elaborá-lo com a participação dos segmentos a partir das reais necessidades da escola, e assim, podem lapidar as falhas e procurar executar um trabalho de qualidade.

8 REFERÊNCIAS

BORGES, Ana Lucia. Gestão na escola de Educação Infantil: **Ressignificação das práticas e mudança na cultura escolar**. Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1206>>. Acesso em: 12 Ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional de Educação. Câmara Nacional de Educação Básica. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013a.

BRASIL. FNDE. . **Memorial Descritivo**: Projeto Proinfância Tipo B. 2013b. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/proinfancia/proinfancia-projetos-arquiteticos-para-construcao/proinfancia-tipob>>. Acesso em: 3 dez. 2016.

CORTELLA, Mario Sergio. MUSSAK, Eugenio. Liderança em foco. Campinas, SP. Papyrus 7 Mares, 2009.

FERNANDES, Sérgio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. Projeto político-pedagógico: ação estratégica para a gestão democrática. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 9, n. 4, 2015. Disponível em:<<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=projeto+politico+pedag%C3%B3gico+a%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+para+a+gestao+escolar&btnG=&lr=>>>. Acesso em: 16 Nov. 2016.

GOMES, Ronaldo Martins. LUIZ, Maria Cecília. ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DO RECONHECIMENTO PARA O CONSELHO ESCOLAR, NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 50-74, jul./dez. 2014. Disponível em:<<http://www.seer.ufv.br/seer/educacaoemperspectiva/index.php/ppgeufv/article/viewFile/451/143>>. Acesso em: 16 Nov. 2016.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em:<
http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>.
Acesso em: 24 Nov. 2016.

SILVA, Nilson Robson Guedes. A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista? **Revista de Educação**, v. 9, v.9, 2006. Disponível em:<
<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/educ/article/view/2167>>. Acesso em: 16 Nov. 2016.