



UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
ÁREA DE CIÊNCIAS DAS HUMANIDADES  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
CAMPUS APROXIMADO DE CAMPOS NOVOS

**PLANO DE AÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
PRÉ-ESCOLA MUNICIPAL A CAMINHO DO FUTURO**

JAQUELINE SCHWANTES

Campos Novos

2016

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

JAQUELINE SCHWANTES

**PLANO DE AÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
PRÉ-ESCOLA MUNICIPAL A CAMINHO DO FUTURO**

Trabalho apresentado à Universidade do Oeste de Santa Catarina- UNOESC, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Planejamento em Gestão Escolar, do Curso de Pós- Graduação em Gestão Escola.

Orientadoras:

Prof. Dra. Cleusa Conceição Terres Schuch

Prof. Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bitencourt

Campos Novos  
2016

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 GESTÃO EDUCACIONAL.....	6
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	8
2.3 PLANEJAMENTO.....	10
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA .....</b>	<b>12</b>
3.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA .....	13
3.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA .....	14
3.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA.....	15
3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA .....	16
3.5 DIMENSÃO FÍSICA.....	17
<b>4 METAS E AÇÕES .....</b>	<b>18</b>
<b>5 AVALIAÇÃO DO PLANO .....</b>	<b>21</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>7 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho surge da necessidade de elaborar um plano de ação e suas manifestações com intuito de respaldar a gestão escolar no processo Ensino/Aprendizagem.

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, tendo a finalidade de desenvolver integralmente a criança até seis anos de idade em seus aspectos: físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, complementando a ação da família e da sociedade.

O objetivo deste plano é definir os rumos da educação da Pré-Escola Municipal A Caminho do Futuro, situada ao Bairro Aparecida, no município de Campos Novos, para o ano letivo 2016/2017, tendo em vista os desafios enfrentados pela escola.

No contexto da educação, a gestão tem sido foco de muitas investigações, enquanto um conceito novo que supere o enfoque limitado da administração.

A gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação.

A escola é um espaço onde as oportunidades de interação, cooperação e elaboração do conhecimento devem ser incentivadas para que exista vida renovada, ou seja, o trabalho da escola é a qualidade e aprendizagem dos alunos. A escola tem grande responsabilidade nessa formação, pois nossos alunos permanecem a maior parte do dia, durante anos de suas vidas na escola, daí percebe-se como é importante refletir e planejar sobre todas as ações realizadas no ambiente escolar.

Assim acreditamos que este plano de gestão Escolar tem como princípio básico o compromisso, bem como propor ações para a execução da Proposta Pedagógica, Administrativa, Física e Financeira da escola.

Ainda propõe nortear o gerenciamento das ações escolares para o período de 2106 a 2017, com o objetivo de contribuir para maior participação e interação entre a escola e a família com vista a melhorar o processo de ensino aprendizagem do educando e da efetivação de uma gestão democrática.

Ainda neste Plano de Gestão a escola apresenta sua proposta de trabalho, ressaltando seus principais problemas e os objetivos a alcançar, capaz de promover e direcionar o pleno desenvolvimento de nossos educandos, preparando-os para o exercício da cidadania, e, isso só será possível através de uma gestão verdadeiramente democrática, com a participação de todos os seguimentos da comunidade escolar.

Contudo, a busca de uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade para a população, nem sempre tem o mesmo significado e nem acompanha e é controlada pelo mesmo processo, por isso a importância do desenvolvimento do ensino de qualidade e para isso faz-se necessário que escola e comunidade possam planejar e propor ações assumindo cada um sua parcela de responsabilidade nesta tarefa, acreditando sempre que é possível mudar para melhor e a partir do momento em que todos se conscientizarem das possibilidades e dos limites das tarefas de educar e se sentirem reconhecidos e corresponsáveis pela escola. Neste sentido, destaca a importância de se instaurar nas escolas a avaliação institucional como nos esclarece Ribeiro (2005):

(...) os momentos propícios para se instalar um processo de avaliação institucional não podem surgir da vontade isolada de alguém, mas da necessidade coletiva de um grupo que busca indagar e responder o que, para que, quem, onde, quando e como o avaliar contribuirá para mudanças significativas em uma dada instituição. (RIBEIRO, 2005, p. 97).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sabe-se que a finalidade da educação básica é o desenvolvimento integral do educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania, fornecendo-lhe meios imprescindíveis para o progresso tanto no trabalho quanto em estudos posteriores. Isso significa assegurar ao mesmo tempo a formação cognitiva e cidadã. Vale lembrar que o direito de todos à educação escolar básica de qualidade constitui um dos valores que orientam a gestão das escolas públicas.

Afirmar o direito da pessoa humana à educação é, pois, assumir uma responsabilidade muito mais pesada que a de assegurar a cada um, a possibilidade da leitura, da escrita e do cálculo: significa, a rigor, garantir para toda a criança o pleno desenvolvimento de suas funções mentais e a aquisição dos conhecimentos, bem como dos valores morais que correspondam ao exercício dessas funções, até a adaptação à vida social atual. (PIAGET, 1988, p.34).

Assim sendo é fundamental propiciar ao aluno uma prática pedagógica eficiente e completa, que resultará no seu desenvolvimento integral, capacidade de pensar, aprender e viver em sociedade, respeitando os valores morais como um cidadão consciente do que é e faz.

No que diz respeito à educação básica no Brasil, a Constituição de 1988 nos últimos anos vem sofrendo grandes mudanças. Analisá-la implica considerar determinadas preliminares como o pacto federativo, a desigualdade social, as ligações internacionais e a própria noção de educação básica a fim de contextualizar as políticas de avaliação, focalização, descentralização, desregulamentação e financiamento. As políticas educacionais brasileiras das últimas décadas evidenciam uma forte focalização no ensino fundamental, o mesmo não ocorrendo com as outras etapas da educação básica.

Segundo Bastiani apud Nardi (2015, p. 28), no Brasil o tema da qualidade, mormente a da Educação Básica, tem sido um dos mais permeáveis à instituição de políticas cujas formas de regulação mais recentes associam-se ao discurso que o Estado adota um novo papel, “o do Estado regulador e avaliador” (Brassard; Lusignan apud Barroso, 2005, p. 732), aquele que determina as metas e traça as diretrizes gerais ao mesmo tempo em que cria um sistema de monitoramento e avaliação dos resultados, porém sem exercer controle direto sobre a escola.

Em relação aos níveis e modalidades de educação e ensino, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 apresenta a educação básica em três etapas: educação infantil, ensino fundamental e médio. Nesse sentido abordaremos questões relevantes desse

nível de ensino, já que é o nosso foco no referido trabalho.

A educação infantil é considerada a primeira etapa da educação básica, tendo a finalidade de desenvolver integralmente a criança até seis anos de idade em seus aspectos: físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da sociedade. Essa oferta deve se dar em creches ou entidades equivalentes, para crianças até três anos de idade e em pré-escolas, para crianças de 4 a 6 anos de idade.

De acordo com a Constituição Federal de 1998, presente no artigo 205; a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com o auxílio da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, bem como seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O artigo 206 trata do ensino, sendo ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias, e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no Art. 1º, “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Assim, o espaço educativo deve ser planejado de forma a satisfazer as necessidades da criança, ou seja, tudo deverá estar acessível ao educando, desde objetos pessoais, assim como os brinquedos. Pois, só assim, o desenvolvimento ocorrerá de forma a possibilitar sua autonomia, bem como sua socialização dentro das suas singularidades.

## 2.1 GESTÃO EDUCACIONAL

A melhoria da qualidade de vida se dará caso se consiga promover o mais urgentemente

possível, um salto de qualidade em nossa educação, passando por mudanças significativas não apenas de suas práticas pedagógicas, mas na concepção orientadora das mesmas, de modo a superar o ensino conteudista e livresco, centrado na aquisição de conhecimentos, para o voltado à promoção do desenvolvimento do potencial humano e de competências caracterizado em um processo de aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser. Neste sentido, os gestores das escolas tem papel central, oportunizando a construção coletiva do projeto político pedagógico, promovendo formas consensuais de tomada de decisões, participação dos sujeitos envolvidos na educação escolar. Os efeitos da gestão escolar ultrapassam os muros da escola e até mesmo da comunidade em que está inserida.

O gestor deve ser capaz de reconhecer e avaliar as propostas elaboradas em sua escola, os conteúdos das políticas públicas e colocar em prática a proposta pedagógica da sua instituição.

A gestão ou administração escolar envolve tudo o que se faz na escola, buscando prover os meios e estratégias para a realização dos objetivos de ensino/aprendizagem, numa visão democrática que é formadora de indivíduos autônomos e históricos.

Participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. A educação escolar reproduz ordem social e cultural existentes, mas também é um dos fatores de mudanças dessa mesma ordem. A melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e vice-versa. A equipe gestora é responsável por assegurar a autonomia da escola diante de novos parceiros, buscando novas oportunidades e articulando-as com os objetivos e as atividades do projeto pedagógico.

As equipes de gestão escolar devem ser capazes de articular o projeto pedagógico e a necessidade ou mesmo reivindicações sugeridas nas escolas com normas e programas estabelecidos pelo órgão colegiado do sistema. O importante é garantir a socialização das informações, estabelecendo procedimentos que permitem o acesso de todos. Destacar a importância das ações coletivas para a educação de qualidade, que assegure o sucesso escolar do aluno.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola como conservação ou transformação social.

A educação tem uma tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos,



atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento da capacidade cognitiva, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar na formação da cidadania participativa e na formação ética. Para isso, faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão adotando a forma alternativa, criativa, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam estratégias adequadas e eficazes de organização e gestão.

Segundo Bastiani apud Nardi (2015, p.53), a aceitação de outras possibilidades, fora do formato tradicional, sempre teve um forte vínculo com os movimentos sociais e de resistência aos sistemas opressivos e autoritários. Um dos principais objetivos da educação popular foi o de buscar a participação dos sujeitos na construção de um projeto político de sociedade em que as soluções seriam construídas coletivamente, superando as desigualdades sociais, principalmente no que se refere ao campo educacional.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática exige o cultivo da cultura da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum. É preciso possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para que se efetive e se consolide, sendo realmente vivenciada.

O modelo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem o objetivo de envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva de educação. Os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, eles devem estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade que abranja os processos formativos que se desenvolva na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações (LDB n 9394/96 artigo 1).

A gestão democrática direciona a participação coletiva das comunidades escolar e local

na administração dos recursos educacionais financeiros, de pessoal, de participação, na construção e na implementação dos projetos educacionais e ainda, compartilha o poder, descentralizando-o. É necessário também possuir competências básicas, como saber ouvir e expressar suas ideias, levando em conta que esta se faz no exercício da cidadania de pais, professores e, com entidades ou pessoas que representem a comunidade local.

A democracia supõe a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar opiniões diferentes ou regras coletivas, assim como a superação de obstáculos e divergências por meio de diálogo, para construção de propósitos comuns; considerando que a gestão escolar democrática deve ser orientada por um processo de participação ativa da comunidade escolar.

O termo gestão é enfatizado na LDB, apesar da superficialidade ao determinar que um dos princípios que deve reger o ensino é a gestão democrática, (art. 3, inciso VII). E o artigo 14 define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática e que por sua vez, precisam estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema.

Há experiências que apontam avanços significativos no conhecimento e na prática da gestão democrática em muitas escolas brasileiras, mas para que esse processo de fato aconteça de forma mais efetiva, é necessário legitimar mecanismos que garantam a democratização na gestão, precisa-se refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola pública. Nesse sentido, a criação de órgãos colegiados escolares, associações de apoio à escola, agremiações de alunos, são fundamentais para a concretização do processo.

O movimento pela gestão democrática em educação reconhece a necessidade de unir as mudanças estruturais e de procedimentos com ênfase no aprimoramento escolar, por meio de um projeto pedagógico comprometido com a promoção de educação em acordo com as necessidades de uma sociedade moderna e justa. (LÜCK, 2011, p. 15-16).

A gestão democrática exige participação, trabalho coletivo e realização pelo bem comum, primando por uma sociedade justa e igualitária. É preciso possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para que se efetive e se consolide, sendo realmente vivenciada.

À medida em que a relação entre escola e comunidade local fica mais estreita aumenta a participação de todos os segmentos na decisão da escola e a gestão torna-se mais democrática. Essa gestão democrática é outro princípio fundamental na elaboração do Projeto Político Pedagógico. (MACHADO, 2001, p. 46).

Portanto, na gestão democrática faz-se necessário a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola. As possibilidades de movimentação são várias, desde a concepção e o uso dos espaços escolares até a organização do trabalho pedagógico e construção do Projeto Político Pedagógico. Na concretização da gestão democrática, o conselho escolar deve ser um forte aliado.

O conselho da escola deve representar uma verdadeira escola e uma nova oportunidade para os pais aprenderem e ensinarem na escola. Eles não podem ser tratados como ignorantes só porque desconhecem a legislação escolar, é o que apontam os dossiês, embora, haja, ainda muita crítica quanto o não funcionamento do conselho da escola, notam que, onde foram instalados os conselhos, estes se convertem, rapidamente em instrumentos essenciais da gestão democrática na escola. (GADOTTI, 2000, p. 60).

Portanto, a instalação destes conselhos compõe elemento essencial do processo de gestão democrática na escola.

De acordo com a LDB N° 9394/96, os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, devem: articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Na Educação Infantil, um dos objetivos e metas é implantar conselhos escolares e outras formas de participação da comunidade escolar, buscando a melhoria do funcionamento das instituições de educação infantil, enriquecendo as oportunidades educativas e os recursos pedagógicos.

### 2.3 PLANEJAMENTO

O planejamento é um instrumento que possibilita perceber a realidade, através de um processo de reflexão e avaliação, baseado em um referencial futuro. Para tanto, ele deve ser elaborado de acordo com o contexto social e os fatores externos do ambiente. Dessa forma, se faz necessário conhecer a realidade concreta da instituição perpassando todo o conjunto das atividades que aí se realizam, para que posteriormente sejam diagnosticados os problemas e apontadas às soluções. A forma de torná-las realidades não pode estar estranha aos conteúdos transformadores desses mesmos objetivos e nem às condições reais presentes em cada situação.

Entende-se assim, que o planejamento é fundamental na construção, organização e

reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, uma vez que permite a reflexão sobre as ações educativas que devem ser contempladas.

Em se tratando do planejamento, a Proposta Curricular de Santa Catarina (2005) define que na relação pedagógica, o professor é o organizador do processo de ensino, planejando e desenvolvendo atividades com os alunos, assegurando a ação significativa na construção do conhecimento científico.

Segundo Libâneo (2015, p. 125), “O ato de planejar não se reduz ao momento da elaboração dos planos de trabalho. É uma atividade permanente de reflexão e ação”.

O planejamento é um documento de execução, é um plano que considera o nível de ensino a quem é destinado, ou seja, uma previsão das etapas do trabalho escolar, tanto as atividades docentes quanto discentes. Os objetivos do planejamento de ensino são: racionalizar as atividades educativas, garantir um ensino efetivo, fazer com que os alunos alcancem os objetivos e verificar o andamento do processo educativo.

Segundo Moretto (2010, p. 119) “Chamamos de planejamento a dinâmica do compreender, analisar, propor, prever, etc, cujo produto será o plano de ensino, que contém a explicitação de roteiros de partida e não necessariamente as condições de chegada, ele é o encontro da previsibilidade com a surpresa”.

Vale ressaltar a importância do comprometimento do professor, de todos os passos, pois ele deve estar ciente do que ensina, porque ensina, como e para quem está ensinando. É aí que cabe a ele planejar suas aulas, flexibilizando se for o caso, mas não fugir do seu foco principal, já que um fato liga-se a outro. Além disso, ao construir o plano de ensino o professor deve prever o que irá ensinar, mas também deve estar atento aos imprevistos, conduzindo sua prática pedagógica com dinâmica, pois com isso desenvolvem-se a imaginação e a criatividade dos alunos, atraindo-os para o processo de ensino-aprendizagem, alcançando-se assim o resultado esperado com determinada atividade.

Desse modo entende-se que o planejamento não pode ser pensado como algo pronto, definitivo, pois tudo se modifica, as ações devem ser repensadas e há a necessidade de replanejamentos apropriados para solucionar os problemas da realidade escolar. Então é possível entender que com isso tomam-se as decisões e ações que visam determinados objetivos necessários à qualidade da prática educativa.

O ato de planejar exige do professor a escolha de estratégias, a organização de soluções, a seleção de recursos. Além disso, requer o conhecimento da realidade de seus alunos e também

adequação ao currículo da escola.

O planejamento é a função de ir formando progressivamente o currículo em diferentes etapas, fases ou através das instâncias que o decidem e moldam.

A escola participativa trata o convívio com as adversidades atendendo as diferenças de cada um, e com o meio onde está inserida a formação de sua clientela, o desenvolvimento afetivo dos funcionários, motivando-os nas tarefas propostas pela instituição escolar. A equipe gestora se preocupa com a avaliação dos alunos oferecendo adequação dos conteúdos considerando a capacidade de cada grupo de alunos e planejando uma avaliação flexível atendendo as necessidades da escola tornando uma escola aberta a sociedade.

O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas estabelecer o as prioridades para as pessoas envolvidas no processo e constitui-se em um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de educação com o qual a escola deseja trabalhar.

A escola participativa é aquela que busca o ensino de qualidade, é aberta a comunidade, aos pais no conhecimento dos movimentos elaborados pela escola, dando suas opiniões de aceitações ou críticas de mudanças no sentido de resgatar o papel educativo da comunidade escolar, incorporando a cultura emancipatória da escola num fazer transparente e democrático, reforçando o diálogo escola e comunidade, criando mecanismo de aprendizagem e dualidade entre pais alunos professores e gestão.

Em quaisquer circunstâncias o planejamento é indispensável, pois através dele são definidas ações e objetivos a serem alcançados, determinando sua implantação na prática.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, tendo a finalidade de desenvolver integralmente a criança até seis anos de idade em seus aspectos: físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, complementando a ação da família e da sociedade.

A PRÉ-ESCOLA MUNICIPAL “A CAMINHO DO FUTURO”, situada ao Bairro Aparecida, no município de Campos Novos, Entidade Municipal é mantida pela Prefeitura

Municipal de Campos Novos. Iniciou seu funcionamento no dia doze de setembro de um mil novecentos e noventa e dois (1992), com a carga horária de dez horas diárias.

Funciona em regime integral para as séries Pré I, com duas turmas de vinte e cinco alunos, e três turmas em meio período: Sendo um matutino e (2) duas vespertinas. Para o Pré II matutino e vespertino, (4) quatro turmas, sendo (2) duas matutinas e (2) duas Vespertinas com 25 alunos cada, e (2) duas turmas de Maternal II com vagas para vinte e cinco alunos. O horário de atendimento no período matutino é das 07h30min às 11h30min e vespertino das 13h00min às 17h00min e em período integral das 07h30min às 18h00min.

Suas instalações eram provisórias no Centro Comunitário do Bairro Aparecida. Em 12 de setembro de 1992, iniciou seu funcionamento em prédio próprio. Devido à mudança da Lei da LDB e a demanda da clientela, passou a oferecer Educação Infantil Formal, obrigatória à oferta pelo município, opcional para as famílias.

No ano de 2006 a Unidade Escolar foi contemplada com a reforma e ampliação do prédio, com a construção de seis (06) novas salas, parque com novos brinquedos e a reforma geral do antigo prédio.

No ano de 2011 a escola passou a receber cinquenta crianças de três anos, Maternal II da creche Jubileu de Prata, divididos em dois turnos de Maternal II, em virtude de não haver espaço físico suficiente na referida creche, portanto atualmente a Pré-escola municipal A caminho do Futuro possui 190 alunos matriculados.

### 3.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA

A Pré-Escola Municipal A Caminho Do Futuro tem por objetivo principal proporcionar condições adequadas para promover o bem estar das crianças, seu desenvolvimento físico, emocional, intelectual, moral e social, a ampliação de suas experiências e estimular o interesse da criança pelo processo de conhecimento do ser humano, da natureza e da sociedade.

De acordo com uma pesquisa de campo realizada na primeira semana de agosto, a clientela escolar que forma o corpo discente constitui-se na maioria crianças de classes populares, filhos de trabalhadores de diferentes áreas como: Indústria, Comércio, Prestação de Serviços, Agropecuária, Trabalhos Domésticos e outros. Ou seja, 60% são trabalhadores da indústria, 20% autônomos e o restante são trabalhadores de diversas áreas ou aposentados.

De acordo com o PPP muitas famílias procuram a unidade escolar para matricular seus filhos pois necessitam trabalhar para ajudar na renda financeira familiar. A renda familiar das famílias é composta de 1,5 a 5 salários.

Ainda conforme dados colhidos na pesquisa, 90% das famílias tem acesso à internet e a outros meios de comunicação. A clientela escolar é formada por crianças onde predominam as raças negra e branca, sendo 85% brancos, 5 % negros e 5% outras raças.

O nível de escolaridade dos pais e responsáveis da escolar se resume que 10% possuem o ensino médio completo e 80% possuem ensino médio. A vida religiosa na comunidade é praticada e compõe-se de várias religiões, sendo 80% predominante da religião católica.

Constata-se uma importante participação da comunidade nas ações realizadas pela escola e em outros eventos da comunidade, tais como: Festa de igreja, bingos, ações sociais, dentre outras. Um fator importante é a forte participação de empresas e o comércio na efetivação das ações em prol da escola e comunidade.

### 3.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

A Pré-Escola Municipal A Caminho do Futuro tem como meta principal tornar acessível a todas as crianças que frequentam, indiscriminadamente, elementos da cultura que enriquecem o seu desenvolvimento e inserção social. Cumprem um papel socializador, propiciando o desenvolvimento da identidade das crianças, por meio de aprendizagens diversificadas, realizadas em situações pedagógicas intencionais ou atividades orientadas pelos professores.

Para que as crianças possam exercer sua capacidade de criar é imprescindível que haja riqueza e diversidade nas experiências que lhes são oferecidas nas instituições tais como: teatro, músicas, diversos ritmos, danças, visitas culturais, interação de atividades lúdicas e expositivas abertas ao público, diferentes literaturas.

No campo administrativo a escola conta com uma diretora, uma auxiliar de direção e uma secretária. O quadro de funcionários conta com vinte e oito docentes, sendo nove efetivos e dezoito ACT e 08 serviços gerais. A escola não possui orientador escolar e assistente técnico.

O projeto pedagógico implantado pela escola relaciona, de forma efetiva, o cuidar e o educar e valorizam a ludicidade, possibilitando a cada criança a construção de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens.

A Matriz Curricular apresenta-se estruturada pelos eixos: Identidade e Autonomia; Linguagem Oral e Escrita; Natureza e Sociedade; Matemática; Movimento; Arte e Música. No âmbito dessa concepção de aprendizagem, o processo pedagógico passa a ter um sentido ético mais marcado do que em muitas outras concepções.

A avaliação é realizada mediante acompanhamento e registro descritivo do desenvolvimento da criança sem o objetivo da promoção, mesmo em se tratando de acesso ao ensino fundamental. Ela é bimestral mediante o preenchimento das fichas avaliativas elaboradas e organizadas por faixa etária e por eixos norteadores, onde se contemplam as competência e habilidades inerentes a cada etapa do desenvolvimento infantil, e observando as particularidades de cada criança, e semestralmente realizar-se-á a avaliação descritiva.

A instituição segue duas linhas de pensamento, materialismo histórico e dialético, primando sempre pelo conhecimento prévio do aluno e sua capacidade de intervir no meio, entende-se que sua relação com a realidade se dá através de mediações que permitem que ele seja transformado pela natureza, que por sua vez é transformado por ele.

As famílias vêm participando ativamente no processo ensino aprendizagem. Família e escola são os principais suportes com que a criança pode contar para enfrentar desafios, pois, a família deve ser parceira, aliada à escola e aos professores, para juntos oferecerem um trabalho de envolvimento e cumplicidade nos assuntos relacionados ao ambiente escolar.

Quanto às reuniões pedagógicas, cursos e seminários, os professores participam de acordo com o calendário escolar, repassado pela secretaria de Educação do município.

### 3.3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

A dimensão administrativa diz respeito à organização da escola como um todo, envolvendo as formas de gestão de pessoal e de recursos que garantam os meios para que o trabalho pedagógico se realize com êxito, envolve não apenas aqueles que convivem com ele na escola, como também a comunidade e o próprio sistema educacional no qual a escola está inserida.

Conforme a Lei nº 9394/96, em seus artigos 23 e 24 e a Lei complementar nº 170/98, art. 25 e 26, o ano letivo será de 200 dias ou 800 horas.

A Pré-Escola Municipal a Caminho do Futuro conta 25 profissionais com formação na área da educação sendo que, 28% dos profissionais possui graduação em pedagogia, 71% tem



especialização e 1% possui ensino médio (magistério).

A equipe administrativa conta com 03 profissionais: Uma gestora com especialização em Psicopedagogia, uma auxiliar de direção também com especialização em psicopedagogia e uma secretaria com especialização em Séries iniciais e Educação infantil.

Na secretaria da unidade escolar toda a documentação de professores e alunos está devidamente organizada de acordo com a necessidade e a legislação vigente.

Os profissionais para atuarem na área administrativa da escola, são indicados pela secretaria municipal de educação, todos precisam ser do quadro efetivo e ter habilitação na área que é indicado.

Os professores municipais efetivos contam com um plano de carreira que é a lei vigente específica para os profissionais da educação.

A avaliação do desenvolvimento Infantil na Educação Infantil de acordo com as Diretrizes da Educação realizar-se-á bimestral mediante o preenchimento das fichas avaliativas, elaboradas e organizadas por faixa etária e por eixos norteadores, onde se contemplam as competência e habilidades inerentes a cada etapa do desenvolvimento infantil, e observando as particularidades de cada criança, e semestralmente realizar-se-á a avaliação descritiva.

Há uma forte participação da comunidade nas ações realizadas pela escola e pelo conselho deliberativo.

### 3.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

Fazer a gestão dos recursos de uma escola é fazer escolhas, tomando decisões coletivamente. O planejamento financeiro de uma escola, quando elaborado e executado em consonância com seu projeto pedagógico, almeja o sucesso da aprendizagem dos alunos, alcançando resultados positivos, que satisfaçam toda a comunidade escolar.

A Escola municipal A Caminho do Futuro dispõe de recursos provenientes do governo federal e municipal, sendo basicamente mantida pela secretaria municipal de educação, que dispõe de recursos para manutenção, conservação de materiais didáticos e pedagógicos.

A escola conta também com a parceria das famílias e da comunidade para execução de projetos e atividades que dependem de gastos extras.

O presidente da APP e o gestor da unidade são os responsáveis pelos gastos e prestação de contas dos valores, advindo do Programa Dinheiro Diretos na Escola- PDDE, recursos estes

que consiste como assistência financeira da escola, mas que não consegue atender todas as necessidades pedagógicas da instituição.

Os funcionários de serviços gerais, merendeiras, manutenção e conservação do prédio escolar são mantidos pela prefeitura. A APP e conselho deliberativo tem papel ativo nesse aspecto, sempre participando de reuniões e conversação com professores e alunos, para diagnosticar necessidades que surgem no decorrer do ano letivo.

Na Educação infantil não existe programas indicadores de desenvolvimento da aprendizagem, porém nesse ano de 2016 a mesma respondeu um questionário do PDDE Interativo, juntamente com membros do conselho escolar para diagnosticar deficiências pedagógicas, humanas e físicas com a finalidade de possíveis melhorias.

### 3.5 DIMENSÃO FÍSICA

A realidade escolar da Pré-Escola no que diz respeito a espaço físico construído ainda é muito defasada. A escola não dispõe de sala de vídeo, biblioteca, sala para recreação ou informática, a sala da brinquedoteca teve que ser desmontada para receber novos alunos e os brinquedos estão guardados no depósito.

Não há auditório ou salas amplas para que possa reunir um grande grupo de pais ou professores,

O espaço do refeitório é utilizado também para acolhida dos alunos, reunião de pais e atividades culturais.

Atualmente no espaço físico interno da unidade escolar há: 08 salas de aula; 01 pequena sala de professores; 01 sala de direção; 01 secretaria; 01 cozinha com depósito; 04 banheiros masculinos e 04 femininos; 01 banheiro adaptado; 01 chuveiro, lavanderia; 01 depósito para materiais de limpeza; 01 depósito para materiais diversos e 01 almoxarifado.

A escola possui prédio próprio com espaço externo amplo, usado para recreação e atividades extraclasse, possui 01 parque externo com aproximadamente 10 brinquedos para uso coletivo dos alunos, porém não há quadra de esporte na unidade, que por vezes é usado o ginásio de esportes do bairro.



#### 4 METAS E AÇÕES

<b>DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA</b>					
META: Conhecer quem é o nosso aluno e suas origens.					
<b>Ação</b> Elaborar instrumento de entrevista com os pais e responsáveis contendo os seguintes dados: renda familiar da família, nível de instrução dos pais ou responsáveis e perfil de cada família.	<b>Objetivo</b> Conhecer o perfil de cada família, seus filhos, bem como suas dificuldades e recursos socioeconômicos.	<b>Período</b> Até maio de 2017	<b>Público Alvo</b> Pais e responsáveis	<b>Recurso</b> Questionário	<b>Responsável</b> Coordenação Pedagógica e Direção.
	Estabelecer um diálogo para obter troca de informações do ambiente que a criança pertence e o escolar.				
<b>DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>					
META: Assegurar que os professores tenham conhecimento das diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil.					
<b>Ação</b> Proporcionar o acesso dos professores aos cursos de capacitação oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação e de outros segmentos,  Oferecer momentos de formação continuada na escola para todos os profissionais da educação.	<b>Objetivo</b> Promover a formação continuada do corpo docente.  Oportunizar o diálogo, na busca de soluções que venham ao encontro dos dilemas e	<b>Período</b> Abril a agosto de 2017	<b>Público Alvo</b> Professores  Professores e funcionários	<b>Recurso</b> Recursos da Secretaria Municipal de Educação e Prefeitura.  Especialista de Educação.	<b>Responsável</b> Coordenação pedagógica e Direção.  Coordenação pedagógica.

	experiências de cada equipe de ensino em sua realidade singular.				
Organizar reuniões pedagógicas bimestralmente.	Acompanhar o desenvolvimento das Diretrizes da Educação Infantil no trabalho pedagógico dos professores.	A cada dois meses	Equipe de gestão e professores	Horas de atividade e Recursos humanos.	Equipe de gestão.
Realizar grupos de estudos	Criar momentos de reflexão sobre a prática, troca de experiências, avaliação reflexiva e colaborativa do trabalho.	Durante todo o ano letivo de 2017.	Professores e Equipe de gestão.	Horas de atividade e Recursos humanos.	Equipe de gestão.
<b>DIMENSÃO ADMINISTRATIVA</b>					
META: Instituir Avaliação Institucional externa na escola.					
<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Elaborar uma ficha para os pais avaliarem a escola e darem sugestões sobre os aspectos a serem melhorados.	Avaliar o desempenho da escola e conhecer a opinião dos pais sobre a instituição.	De abril a junho de 2017	Pais e responsáveis	Formulários e questionário	Coordenação Pedagógica e Direção
<b>DIMENSÃO FINANCEIRA</b>					
META: Reativar a Brinquedoteca.					
<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Captar recursos para a reativação da brinquedoteca.	Incentivar a valorização do brinquedo através da brinquedoteca, como atividade	Até junho de 2017	Todos os segmentos da	Recursos financeiros da Secretaria de	Direção Gerencia de

	geradora de desenvolvimento intelectual, social e emocional.		comunidade escolar	Educação de Campos Novos.	Educação e Prefeitura.
<b>DIMENSÃO FÍSICA</b>					
META: Criar um espaço democrático de acesso ao brinquedo, jogos e brincadeira. Fiz um recorta e cola e surgiram ações e objetivos de acordo com o texto da meta.					
<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Solicitar a construção de uma sala para a brinquedoteca	Verificar se a execução da obra está sendo realizada.	Até junho de 2017	Alunos, professores e pais.	Recursos da Prefeitura municipal e Secretaria de Educação de Campos Novos.	Direção de Gerencia de Educação, empresa contratada pela SDR. Pais de alunos e voluntários.
Implantar espaços que proporcionam ações concretas e significativas na formação do educando.	Promover condições para o fortalecimento da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade e da imaginação.	Durante todo o ano letivo.	Alunos e Professores	Recursos Humanos	Professores e Equipe de Gestão.
Criar um espaço de convivência que propicie interações espontâneas e prazerosas.	Proporcionar a aprendizagem, aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades de forma natural e agradável;	Durante todo o ano letivo.	Professores	Recursos humanos	Professores

## 5 AVALIAÇÃO DO PLANO

Para poder alcançar um bom resultado no plano de gestão escolar e o bom funcionamento da Pré-Escola Municipal A Caminho Do futuro, a avaliação deve ser contínua, de forma global, com a utilização de instrumental adequado que permite um diagnóstico do processo de apropriação do conhecimento do gestor e da prática pedagógica do professor.

A avaliação incidirá sobre os aspectos pedagógicos, administrativos, físico e financeiro da atividade escolar, devendo ser realizada através de procedimentos internos, definidos pela escola.

É indispensável que diagnósticos e avaliações façam parte da rotina escolar a fim de proporcionar a identificação da situação real em que a escola esta inserida, favorecendo a tomada de decisões e mudanças de atitudes que contribuam para o crescimento e êxito da mesma. Tem-se, também, a possibilidade de estar projetando novos caminhos, novas questões, então a avaliação traz em si uma dimensão reflexiva bastante forte, e essa deve ser a dimensão a ser ressaltada na avaliação, deixando de ser apenas uma identificadora de problemas, mas, produtora de possíveis soluções.

Portanto, a avaliação deste plano de gestão deverá ser realizada periodicamente, de forma semestral, pois, assim garantimos que as ações possam alcançar as metas e objetivos plenamente e com o apoio de toda a equipe e comunidade escolar, sugerindo, mudando e melhorando as propostas iniciais.

O ato de avaliar, reavaliar e se redefinir permite mudanças qualitativas na vivência da escola. Sendo este um documento público e de interesse para toda a comunidade escolar é natural que exista um feedback contínuo dos seus mais variados personagens.

É importante salientar também que todos os momentos sociais, reuniões pedagógicas, reuniões de pais e mestres e outros momentos em equipe são momentos imprescindíveis para a avaliação das ações que estão propostos neste plano de gestão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção do projeto educativo por todos os segmentos da comunidade escolar, como consolidá-los como espaços que favoreçam a participação.

Considera-se que o término deste plano de gestão escolar não tem um fim em si mesmo.

Através de uma pesquisa de campo pode-se analisar um Projeto Político-Pedagógico e construir um plano de gestão democrático, exigindo a busca da identificação de uma unidade escolar, conhecer seus compromissos, suas atividades, desde o administrativo ao pedagógico, contemplando as vontades da comunidade em geral, finalizando com o comprometimento de todos os integrantes da escola.

O plano de Gestão Escolar é documento fundamental no sentido de planejar a priori a gestão, de submetê-lo à apreciação da comunidade em processo democrático de escolha de direção de escola. A construção do plano de gestão da pré-escola municipal A caminho do Futuro foi de grande valia, pois, foi possível detectar as maiores dificuldades enfrentadas pela unidade escolar.

Durante todo o processo de construção do plano, pode-se observar que a escola possui uma equipe de gestão democrática, que integra os membros de todos os segmentos da comunidade escolar.

Muitas são as dificuldades e problemas encontrados em uma escola, porém, o papel do diretor como responsável pela gestão e suas competências é uma tarefa complexa de difícil desempenho, principalmente se considerarmos que o indivíduo que assume essa função na escola sempre esteve em sala de aula como professor que é de ofício.

A construção deste plano de gestão apresentou uma proposta de trabalho, ressaltando os principais problemas da unidade escolar Pré-escola municipal A Caminho do Futuro e os objetivos a alcançar em prol de uma escola de qualidade em todos os aspectos educacionais.



## 7 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Brasil. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. **LDB : Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 5. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

BASTIANI, Sherlon Cristina de e NARDI, Elton Luiz. **Construindo a qualidade da Educação: entre o desafio da ação escolar e a produção de resultados oficiais.** In. Qualidade da Educação no Ensino Fundamental – Entre políticas e a (ex)ensão do tema na escola pública. Org. NARDI, Elton Luiz e SCHNEIDER, Marilda Pasqual. Editora Unijuí, Ijuí. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Parecer nº. 20/2009:** Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº. 5/2009:** Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil.

Diretrizes Curriculares da Educação Básica do Sistema Público Municipal de Campos Novos

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artemed, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Editora Heccus, São Paulo, 2015. 6ª Edição.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa.** O trabalho do gestor escolar. 9ª ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2011.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros (Coord.). **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?** Módulo VI. Brasília: CONSED-Conselho Regional de secretários de Educação, 2001.

MOREIRA, Antonio Flavio Barbosa; SILVA, Tomaz Tadeu da. **Sociologia e Teoria Crítica do Currículo:** São Paulo: Cortez, 1995.

RIBEIRO, Arilda Inês Miranda. **Formação Do Gestor Educacional.** São Paulo: Arte e Ciência, 2005

Site: [www.fnde.gov.br](http://www.fnde.gov.br)