

UENP

PPEd

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO BÁSICA**

PRISCILA FRIZZANCO ADÃO

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA:
CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR
PRISCILA FRIZZANCO ADÃO**

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA:
CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR**

JACAREZINHO

2023

**ANO
2023**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA**

PRISCILA FRIZZANCO ADÃO

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA:
CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR**

**JACAREZINHO
2023**

PRISCILA FRIZZANCO ADÃO

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA:
CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR**

Dissertação apresentada por Priscila Frizzanco Adão ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter.

JACAREZINHO
2023

Ficha catalográfica elaborada por Lidia Orlandini Feriato Andrade, CRB 9/1556, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UENP

A221p Adão, Priscila Frizzanco
Plano de ação pedagógica: contribuições na rotina do gestor escolar / Priscila Frizzanco Adão; orientador Flávio Massami Martins Ruckstadter - Jacarezinho, 2023.
118 p. :il.

Dissertação (Mestrado Profissional em PPED) - Universidade Estadual do Norte do Paraná, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, 2023.

1. Educação básica. 2. Gestão escolar . 3. Planejamento. 4. Rotina escolar. I. Ruckstadter, Flávio Massami Martins, orient. II. Título.

CDD: 371.2

PRISCILA FRIZZANCO ADÃO

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA:
CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter
Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP
Presidente

Prof. Dr. Vinicius Furlan
Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná
Membro Externo

Profa. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida
Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP
Membro Interno

Data de aprovação: 28 de setembro de 2023.

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu esposo, Anderson, à minha filha Anita e ao meu filho Inácio, às minhas irmãs, toda a minha família e a todos os meus alunos desses dezoito anos de profissão. Todos vocês foram fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido o milagre da vida e ter me permitido ser quem sou neste mundo.

Aos meus pais, Rosilda e Wilson, por terem possibilitado minha existência e me educado com exemplos, palavras e muitos conselhos. Amo vocês eternamente.

Ao meu esposo, por ter me apoiado desde sempre nessa jornada do matrimônio e por ser um pai espetacular para os nossos filhos. Eu te amo.

Aos meus filhos, Anita e Inácio, por me ensinarem tanto nesta vida e por serem a razão da minha existência. Meu amor por vocês é inexplicável.

Às minhas irmãs, Katia e Debora, meu porto seguro e exemplos de família, dedicação e mulher. Minhas sobrinhas Mariah, Maria Cecília, Ana Alice, Valentina e meu sobrinho Bento. Cunhados, Wagner e Felipe, vocês também fazem parte da minha história. Amo todos vocês.

Aos meus sogros, Ione e Valdir, agradeço por terem formado o homem que hoje é meu esposo. Domingos, você é o Dody que todos deveriam ter na família, como você é especial! Amo todos vocês.

À minha cunhada Kelly e seu esposo Rodrigo, meus sobrinhos Yasmin e Miguel, os quais são fundamentais como rede de apoio dos meus filhos, especialmente nesses anos de estudo. Amo vocês.

Aos amigos e companheiros do mestrado, com os quais desenvolvi trabalhos, e um especial agradecimento à minha amiga e companheira Rosana. Você foi um anjo que Deus colocou para que eu tivesse quem me ouvisse e entendesse o que eu estava passando. Obrigada pelos conselhos, suporte e atenção que teve comigo no decorrer do mestrado.

À toda equipe da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, que me deu a oportunidade de desenvolver minha pesquisa em uma escola da rede de ensino na minha amada Jaguaraiáva.

À equipe da Escola Rosilda de Fátima*, por me acolher e permitir desenvolver este trabalho.

A todos os professores e professoras que passaram na minha vida escolar e aos meus companheiros de trabalho; vocês me inspiram. Gratidão.

E o meu agradecimento especial ao meu professor orientador, Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter. Sua condução no processo fez com que o resultado

fosse da forma que foi. Sua serenidade, compreensão e conhecimento foram essenciais no decorrer da pesquisa. Obrigada por me dar a oportunidade de ter sido sua orientanda.

Aos integrantes da minha banca examinadora, professora Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida e professor Dr. Vinícius Furlan, vocês foram muito importantes na minha pesquisa. O olhar e os apontamentos que fizeram foram contribuições valiosas. Muito obrigada.

A todo o pessoal que trabalha no PPEd, os quais sempre foram solícitos e com um largo sorriso no rosto, agradeço por fazerem parte da minha história.

A todos os alunos que passaram por mim durante meus dezoito anos de profissão. Cada um de vocês foi e é minha fonte de inspiração no trabalho e nos estudos; o muito obrigada sincero da “prô”.

Se um dia errei na minha profissão
Foi na tentativa de acertar,
Pois sempre a exerci com zelo,
Carinho e muita paixão.

ADÃO, Priscila Frizzanco. Plano de Ação Pedagógica: contribuições na rotina do gestor escolar. 2023. Orientador: Flávio Massami Martins Ruckstadter. 118 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica) – Universidade Estadual do Norte do Paraná, Campus de Jacarezinho, Jacarezinho, 2023.

RESUMO

O planejamento do gestor escolar foi o tema desta pesquisa bibliográfica e documental do tipo participante. Teve como principal objeto de análise um documento chamado de Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar – PAPGE, elaborado na rede municipal de ensino onde a pesquisa foi desenvolvida. As fontes foram os documentos elaborados na instituição e publicações de autores selecionados que discorrem sobre o assunto. Inserida no campo da Educação, nesta pesquisa investigou-se um tipo de planejamento que realizamos em instituições escolares sobre as ações que serão executadas por diretores escolares no decorrer do ano letivo. Esta atividade é indispensável para os profissionais da educação, e, dada sua importância, muitos são os autores que a analisam. Assim, selecionamos como referencial teórico para fundamentar a pesquisa de educação os seguintes autores de gestão escolar e de planejamento: Saviani (1986, 2011), Vasconcellos (2002), Paro (2016), Libâneo (2004), Veiga (2003, 2011), Vidal e Silva (2019), Conceição *et al.* (2016), Marconi e Lakatos (1992), Ruckstadter e Ruckstadter (2011), Orso (2015), entre outros. O objetivo geral na investigação foi analisar, a partir das informações previstas no PAPGE, as mudanças na rotina escolar e as contribuições na prática da equipe gestora no período e instituição delimitadas. Os objetivos específicos neste estudo foram: apresentar questões conceituais acerca do relacionamento entre a educação escolar e o planejamento pedagógico; evidenciar como as teses e dissertações têm tratado o tema do planejamento da equipe gestora no que diz respeito à ação pedagógica; analisar o Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar na escola que se definiu enquanto campo de pesquisa para este estudo; e propor, como produto educacional desta dissertação, um roteiro de elaboração de um plano de ação do início do ano letivo e outro de verificação/avaliação das ações elencadas pela equipe gestora no PAPGE para ser utilizado no decorrer das ações que se dão durante o ano letivo. Por meio deste estudo, constatou-se a escassez de materiais de pesquisa que tratam do planejamento das ações do gestor escolar, demonstrando que o campo ainda precisa ser explorado e evidenciado; que a instituição pesquisada está em busca do planejamento da equipe gestora; que o gestor, ao delinear sua prática pautado no planejamento, consegue definir os recursos necessários para as ações e um produto educacional em formato de roteiro de elaboração e de verificação/avaliação que pode contribuir no vínculo entre o planejamento e a análise profissional do gestor escolar.

Palavras-chave: Educação. Educação Básica. Gestão escolar e planejamento. Rotina do gestor escolar.

ADÃO, Priscila Frizzanco. Pedagogical Action Plan: contributions in the school manager's routine. 2023. Orientador: Flávio Massami Martins Ruckstadter. 17 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica) – Universidade Estadual do Norte do Paraná, Campus de Jacarezinho, Jacarezinho, 2023.

ABSTRACT

The school manager's planning was the theme of this participant-type bibliographic and documentary research. The main object of analysis was a document called the School Manager's Pedagogical Action Plan – PAPGE, prepared in the municipal education network where the research was developed. The sources were documents prepared at the institution and publications by selected authors who discuss the subject. Inserted in the field of Education, this research investigated a type of planning that we carry out in school institutions regarding the actions that will be carried out by school directors during the school year. This activity is essential for education professionals, and, given its importance, many authors analyze it. Therefore, we selected the following authors on school management and planning as a theoretical framework to support education research: Saviani (1986, 2011), Vasconcellos (2002), Paro (2016), Libâneo (2004), Veiga (2003, 2011), Vidal e Silva (2019), Conceição *et al.* (2016), Marconi and Lakatos (1992), Ruckstadter and Ruckstadter (2011), Orso (2015), among others. The general objective of the investigation was to analyze, based on the information provided in PAPGE, the changes in the school routine and the contributions to the practice of the management team in the defined period and institution. The specific objectives in this study were: to present conceptual questions about the relationship between school education and pedagogical planning; highlight how theses and dissertations have dealt with the topic of management team planning with regard to pedagogical action; analyze the School Management Pedagogical Action Plan at the school that was defined as a research field for this study; and propose, as an educational product of this dissertation, a script for preparing an action plan for the beginning of the school year and another for verifying/evaluating the actions listed by the management team in PAPGE to be used during the actions that take place during the year school. Through this study, it was found that there is a scarcity of research materials that deal with the planning of school manager actions, demonstrating that the field still needs to be explored and highlighted; that the researched institution is seeking planning from the management team; that the manager, by outlining his practice based on planning, is able to define the resources necessary for the actions and an educational product in the form of a script for preparation and verification/evaluation that can contribute to the link between planning and the professional analysis of the school manager.

Keywords: Education. Primary school. School management and planning. School manager's routine.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da participação da educação nos empréstimos do BM – Brasil	30
Figura 2 – Linha do tempo sobre marcos educacionais	39
Figura 3 – Organização do Ensino na rede municipal de Jaguariaíva	58
Figura 4 – Organização da Educação Infantil na rede municipal de Jaguariaíva	59
Figura 5 – Organização das escolas urbanas na rede municipal de Jaguariaíva	60
Figura 6 – Localização do município de Jaguariaíva no mapa	62
Figura 7 – Dados geográficos do município de Jaguariaíva	62
Figura 8 – Limites territoriais do município de Jaguariaíva	62
Figura 9 – Distância entre Jaguariaíva e algumas localidades	62
Figura 10 – Quadro de Ações Administrativas ERF	72
Figura 11 – Quadro de Ações Pedagógicas ERF	73
Figura 12 – Rotina da pedagoga e cronograma de acompanhamento de turmas	90
Figura 13 – Cronograma de estudos pedagógicos e reuniões com a APMF	91
Figura 14 – Fluxograma das informações repetidas nos documentos da escola	95
Figura 15 – Fases do planejamento segundo Lafer (1970)	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento conforme Gandin (2005)	36
Quadro 2 – Tarefas implicadas na ressignificação do Planejamento	42
Quadro 3 – Resultado da pesquisa com a palavra-chave “planejamento escolar”	48
Quadro 4 – Resultado da pesquisa com a palavra-chave “plano de ação pedagógica”	48
Quadro 5 – Quadro de servidores que atuavam na instituição no ano de 2020	64
Quadro 6 – Modelo de Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar utilizado na ERF	72
Quadro 7 – Comparativo de informações contidas nos PAPGE do período pesquisado	77
Quadro 8 – Modelo de quadro disponível no Plano de Ação da ERF	81
Quadro 9 – Levantamento das atribuições dos profissionais da escola e o planejamento	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de alunos matriculados a cada ano	96
Gráfico 2 – Indicadores IDEB/SAEB da IRF	98
Gráfico 3 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma Educação Infantil V – ERF	99
Gráfico 4 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 1º ano – ERF	100
Gráfico 5 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 2º ano – ERF	100
Gráfico 6 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 3º ano – ERF	101
Gráfico 7 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 4º ano – ERF	101
Gráfico 8 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 5º ano – ERF	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
APMF	Associação de Pais, Mestres e Funcionários
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BM	Banco Mundial
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Conselho Escolar
CEMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
DCM	Diretrizes Curriculares Municipais
DED	Diário Eletrônico Digital
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ERF	Escola Rosilda de Fátima
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
HTP	Horário de Trabalho Pedagógico
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IECG	Instituto de Educação de Campo Grande
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NRE	Núcleo Regional de Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PAPGE	Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNE	Plano Nacional da Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPED	Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Estadual do Norte do Paraná
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

PPP	Projeto Político Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEBE	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica
RAAPA	Roteiro de Análise e Avaliação do Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar
REPA	Roteiro de Elaboração para um Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SERE	Sistema Estadual de Registro Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SMECE	Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte
SMECEL	Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer
TEA	Transtorno do Espectro Autista
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UEx	Unidade Executora Própria

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	18
1.1 INTRODUÇÃO	22
2 A EDUCAÇÃO ESCOLAR, SUA GESTÃO E PLANEJAMENTO: ALGUMAS QUESTÕES CONCEITUAIS	28
2.1 SOBRE A EDUCAÇÃO: AS ESCOLAS E SUA FUNÇÃO SOCIAL	28
2.2 A PLANIFICAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL, DAS ESCOLAS, DOS PROFESSORES E DOS GESTORES	35
2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: COMPROMISSO COM A FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES	44
3 REVISÃO DE LITERATURA: O QUE DIZEM AS PESQUISAS SOBRE O NOSSO TEMA DE PESQUISA	47
4 APRESENTAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA: ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA	58
4.1 LOCALIZAÇÃO	61
4.2 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	63
5 PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR: O OBJETO DA PESQUISA	65
5.1 A GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE JAGUARIAÍVA	67
5.2 PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR: A ESTRUTURA DO DOCUMENTO	70
5.3 O PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR DA ERF	79
5.4 ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESCOLA EXPRESSOS NO PAPGE	94
6 PRODUTO EDUCACIONAL	104
7 CONCLUSÃO	107
REFERÊNCIAS	110

1 APRESENTAÇÃO

Nasci em Jaguariaíva e sou a segunda filha entre as três meninas de Wilson e Rosilda de Fátima — a qual nos deixou em 2013 e foi singelamente homenageada com o nome fictício da escola pesquisada. Cresci vendo a luta diária dos meus pais, que sempre foram comerciantes na nossa cidade. Minha mãe, um encanto de mulher que amava escrever poesias, deixou de estudar para cuidar dos irmãos mais novos quando estava na 4ª série, pois tinha que ajudar minha avó que trabalhava em uma tecelagem. Meu pai, homem sábio, muito inteligente e eficaz nos cálculos relata que não gostava de estudar, mas com muito empenho dos meus avós paternos concluiu o ensino primário, passou no exame de admissão, mas não concluiu o sétimo ano de estudos; desistiu das aulas porque o que ele gostava mesmo era de ajudar nas lidas que envolviam o açougue do meu avô, comércio que posteriormente foi o sustento de nossa família.

Minha trajetória de estudos se deu na rede pública de ensino, da Educação Infantil até o Ensino Superior, sempre alertadas pela minha mãe — minhas duas irmãs e eu — que precisávamos estudar se quiséssemos ter uma vida estável financeiramente, visto que o comércio é muito incerto e acabava sendo a opção para quem aprendia um ofício fora das instituições de ensino.

Seguindo os conselhos dos meus pais, que ecoam em meus pensamentos, escolhi ser professora e atualmente exerço minha profissão no ensino público — Educação Básica. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, concluída no ano de 2004, comecei a carreira no magistério em 2005, como professora contratada na rede municipal de Jaguariaíva, e no ano de 2006, após ser aprovada em concurso público, passei a integrar o quadro de professores efetivos da rede pública de ensino, trabalhando, desde então, com alunos do Ensino Fundamental I, com turmas que compreendem a Educação Infantil V até o 5º ano¹. Em 2009 tive minha primeira experiência na área de coordenação pedagógica. Foi um ano de nova gestão municipal, o que ocasionou muitas adequações na rede de ensino. De 2010 a 2014 atuei em sala de aula, e a partir de 2015 até 2020 como Pedagoga da Escola Rosilda de Fátima (ERF)². No município em que trabalho, as equipes gestoras das instituições escolares são compostas por diretores e

¹ A organização do ensino da rede pública municipal em Jaguariaíva está descrita na seção 4.

² Nome fictício para a escola pesquisada.

pedagogos e, portanto, fiz parte da equipe gestora da escola anteriormente citada.

Ao participar de um curso de formação tecnológica no Instituto Federal — Campus Jaguariaíva —, em 2018, um dos professores — Rodolfo Caversan — comentou sobre o mestrado profissional e incentivou que pesquisássemos a respeito. Nesse sopro de incentivo, acendeu uma lâmpada que estava apagada devido à rotina de trabalhadora, esposa e mãe de um casal lindo. Na busca, encontrei o PPEd da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Participei do processo de seleção na primeira tentativa, em 2019, com um projeto dedicado à Educação Especial, na linha de pesquisa de práticas docentes, mas não fui aprovada.

Estávamos em período de pandemia, ano de 2020; lendo o edital de seleção e diante da experiência vivenciada, tanto no que diz respeito à prática quanto à elaboração de documentos pedagógicos, houve a motivação para redigir um projeto de pesquisa³, agora na área em que estava atuando, na outra linha de pesquisa: gestão e planejamento. O projeto era sobre a análise de um dos documentos exigidos nas instituições escolares da rede municipal de ensino de Jaguariaíva: o Plano de Ação, que nesta dissertação o intitulamos de Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar.

Como professora inserida na escola de Educação Básica, tenho a impressão de que existem muitos documentos norteadores das ações pedagógicas, a exemplo do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Diretrizes Curriculares, e que alguns são constantemente consultados enquanto outros aparentam existir apenas para cumprir uma mera formalidade. Diante dessa variedade de documentos elaborados, produzidos ou reproduzidos em um ambiente escolar, foram levantados alguns questionamentos que deram origem ao problema que no desenvolvimento da

³ O processo seletivo do PPEd da UENP trazia em seu edital os requisitos para ingresso, e, ao analisar tais exigências para aprovação no Curso de Mestrado Profissional, apresentei o projeto de pesquisa elaborado, tendo como objeto de estudo o “Planejamento do Gestor Escolar”, a partir do Plano de Ação que os diretores escolares da rede municipal de ensino de Jaguariaíva organizam no início do ano letivo, visto que estaria direcionado para a Linha de Pesquisa “Educação Básica: Gestão e Planejamento”. A seleção de alunos regulares do ano letivo 2021 foi realizada totalmente de forma remota, desde o envio de documentos até a entrevista com a banca. Aprovada como mestrande do PPEd, da UENP, a pesquisa realizada na Linha I tem como orientador o professor Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter.

No decorrer do primeiro semestre de 2021, o projeto de pesquisa foi revisto, reelaborado e o objeto de estudo foi definido. Devido ao distanciamento social da Covid-19, todo o calendário e cronogramas propostos no começo do ano letivo de 2021 foram cumpridos com seriedade e muita responsabilidade por parte dos mestrandos e alunos não regulares (nas disciplinas que permitiam esse perfil acadêmico), bem como dos professores responsáveis pelas disciplinas que cursei no decorrer do ano acima citado.

pesquisa buscou-se responder: “De que modo o Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar da escola pesquisada contribuiu para uma efetiva mudança no cenário da instituição, considerando-se a análise das informações expressas nos planos elaborados no período compreendido entre 2015-2020?”.

Ao planejar, avaliamos os riscos. A escolha do objeto de estudo desta pesquisa de mestrado se deu devido ao trabalho enquanto integrante de uma equipe gestora escolar com a função de Coordenadora Pedagógica de uma instituição que oferta Educação Infantil V e Ensino Fundamental I. Nesta função, foi possível perceber quão importante é o planejamento de um professor, mas também o quanto se faz necessário um bom planejamento da equipe gestora de uma escola.

A elaboração diante da exigência da mantenedora da escola gerou reflexão e a percepção por parte da pesquisadora da necessidade de aprofundamento teórico e uma organização mais estruturada para justificar ou não a existência dos Planos de Ação na rede municipal, baseada em pesquisa científica. De acordo com Vidal e Silva (2019, p. 67), a investigação realizada no próprio ambiente profissional

[...] promove, ainda, a atitude reflexiva no trabalhador, fomenta o exercício da autoavaliação, aprimora a prática profissional e estimula a identificação e a solução de problemas no ambiente de trabalho, com potencial para extrapolar o estudo de caso e tornar-se experiência piloto a ser replicada ou suscitar políticas públicas.

A partir desse cenário, a inquietação sobre o planejamento das ações do setor administrativo das instituições escolares me fez refletir e buscar estar na condição em que atualmente estou, pesquisadora. Na cidade em que atuo, com a atual gestão, presente desde 2009 na educação, os diretores e pedagogos tiveram que aprender a planejar sua rotina e colocá-la no papel. Não tenho lembrança de aprender a planejar uma rotina enquanto diretora ou pedagoga de uma escola, e, ao pensar neste aspecto, relaciono-o com a condição de professor. Quanto e com qual qualidade o professor se dedica ao planejamento?

No caso em questão — a prática de equipes de gestão —, não tenho recordação de aprender a pensar enquanto gestora escolar na graduação. Aprendemos a elaborar calendário escolar, o que não deixa de ser uma forma de planejar; aprendemos sobre os recursos disponíveis na educação; e organizamos a simulação da abertura de uma instituição escolar, mas ainda é pouco. Fazemos estágio na área quando cursamos Pedagogia, contudo, além da observação da

prática, quando muito, fazemos somente um projeto para aplicar uma determinada ação, e isso não se trata de um planejamento de diretor ou pedagogo, senão passaríamos um bom tempo nos dedicando a elaborar projetos para cada ação que fôssemos realizar em nossos trabalhos. Sendo uma novidade e mais um aprendizado em minha profissão de professora e pedagoga, achei interessante e resolvi me aprofundar e, por que não, divulgar essa necessidade.

No percurso da pesquisa, pude constatar que poucos são os materiais produzidos acerca do planejamento de equipes gestoras em nosso país. No município no qual atuo, já mencionado, reforço que a equipe gestora das escolas da rede municipal é composta por um diretor com formação em Pedagogia e por um pedagogo que desempenha suas atividades enquanto técnico de educação, ou seja, já estreitaram laços com pensadores da área, não se fazendo necessário, porém, ter formação na área de gestão escolar, ao menos no período da pesquisa. Há situações, que não é o caso das municipais de Jaguariaíva, em que essas equipes são compostas por diretores e vice-diretores cujo aprofundamento sobre a organização de uma escola foi o vivenciado em poucas disciplinas durante os respectivos cursos de licenciatura.

Apesar da gestão municipal inovar com a elaboração desse planejamento dos diretores e pedagogos que atuam nas escolas e CEMEI's – Centros Municipais de Educação Infantil, inicialmente era um plano simples, objetivo, mas insuficiente em algumas informações, as quais, se necessário serem consultadas, precisariam ser pesquisadas em outros documentos da instituição. Com o passar dos anos letivos e com a percepção por parte da equipe da Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de que precisava de adequações, o plano de ação foi ficando mais extenso.

Enquanto professora que vive a prática da sala de aula e pesquisadora da educação básica, diante das leituras que minhas inquietações me incentivaram a fazer e que os estudos formais nas instituições pelas quais passei me proporcionaram, acredito ser importante destacar que dentro de um ambiente escolar não só o diretor escolar exerce a gestão, mas, sim, todos os profissionais que ali atuam, exercem sua gestão, dentro daquilo que lhes é pertinente, ou seja, a cozinheira exerce sua gestão dentro das suas funções; a documentadora, serviços gerais e professores exercem a gestão referente às suas ocupações. Esclareço, aqui, que a gestão analisada nesta pesquisa trata da especificidade da gestão da

equipe pedagógica, isto é, daquela exercida pelo diretor e pelo pedagogo escolar, afinal, as atribuições de cada função são específicas, sem perder, contudo, a finalidade educativa de cada atividade profissional desempenhada no interior do ambiente escolar.

Desenvolvi esta pesquisa entre 2021 e 2023 trabalhando diariamente, com jornada de 40 horas semanais; em 2021, exerci a função de assessora pedagógica na SMECEL, porém, nos anos posteriores, 2022 e 2023, em sala de aula, e assim como a grande maioria dos profissionais da educação, lutando cotidianamente por conquistas na profissão à qual pertencemos.

A pesquisa é do tipo participante e traz análises do período em que integrei a equipe gestora da instituição pesquisada e em que, atuando como pedagoga, entre os anos de 2015 e 2020, tive contato direto com o documento de planejamento da escola. Essa vivência profissional proporcionou a identificação de que a cada relatório de finalização do PAPGE havia pontos a serem melhorados na elaboração do documento do ano letivo seguinte. Tal percepção motivou definições de novos objetivos e intervenções de forma mais organizada, buscando melhoria de resultados propostos nos PAPGE's que foram sendo construídos.

Neste breve texto de apresentação tive como principal finalidade situar o leitor quanto ao meu percurso pessoal e profissional como filha, esposa, mãe, estudante, professora e pesquisadora.

1.1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa apresento uma discussão sobre o planejamento como uma atividade propriamente humana. O ato de planejar, isto é, a atividade mental que antecipa e direciona as nossas ações, faz parte da vida das pessoas, seja em âmbito pessoal ou profissional. Percebe-se que quando há planejamento tem-se maiores chances de acerto ou conclusão dos objetivos propostos. Saber o que se pretende atingir, adequar estratégias ou até mesmo excluir hipóteses podem auxiliar na visão geral das etapas, caminhos e recursos. Quando nos dedicamos ao planejamento, temos maior probabilidade de percorrer trajetos com mais chances de conclusão das ações inicialmente apresentadas.

Inserida no campo da Educação, nesta pesquisa investiguei um tipo de

planejamento realizado em instituições escolares. Esta atividade é indispensável para os profissionais da educação, e, dada sua importância, muitos são os autores que discorrem sobre o tema. Em Libâneo (2004), Veiga (2003, 2011) e Conceição *et al.* (2016), por exemplo, podemos ler que o planejamento escolar, longe de qualquer possibilidade de neutralidade, consiste numa atividade intencional e política, de previsão da ação a ser realizada, que implica a definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação. Com base nessa acepção, pode-se afirmar que há muitos âmbitos do cotidiano escolar que demandam planejamento, tais como: o tempo, orçamento, materiais, recursos humanos, aprendizagem e tantos outros. Nesse sentido, podem existir diferentes tipos de planejamento elaborados nas escolas, conforme as demandas e os diversos setores e profissionais que compõem essas instituições.

Assim, de modo mais específico, neste trabalho trato do planejamento realizado pela equipe gestora escolar. O objeto de estudo foi o Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar (PAPGE) de uma escola pública de educação básica que aqui será nomeada de maneira fictícia como “Escola Rosilda de Fátima”, buscando manter o sigilo da instituição pesquisada. A escola oferta o último ano da educação infantil e as séries iniciais do Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano).

O PAPGE é um documento elaborado anualmente pelas escolas da rede municipal de ensino de Jaguariaíva, como exigência da mantenedora. Ele é composto por um breve perfil da instituição e por minucioso detalhamento das ações que se pretende realizar e que prevê prazos e recursos necessários para que elas sejam executadas no decorrer do ano letivo. Como finalização e análise do PAPGE que é elaborado no início do ano letivo, a escola redige um Relatório Final, no qual são descritas ações que foram acrescentadas, excluídas e quais foram realizadas. Como o PAPGE busca prever todas as ações que serão realizadas na escola, sua construção contempla os profissionais que nela trabalham; porém, a responsabilidade em responder sobre sua efetivação na instituição é do gestor⁴.

O período de análise do objeto compreende os anos de 2015 a 2020, momento em que fiz parte da equipe de gestão da instituição pesquisada, atuando

⁴ Entenda-se quando citado o termo “gestor”: trata-se da pessoa que exerce a função de diretor escolar; e quanto ao mencionado “equipe gestora”: refere-se a diretores e pedagogos, pois são esses profissionais que atuam como equipe gestora nas escolas da rede municipal de ensino de Jaguariaíva.

na elaboração do documento em questão. Assim, esta pesquisa se caracteriza como do tipo participante, uma vez que enquanto pesquisadora vivenciei pessoalmente a construção do objeto em análise⁵. Proença (2007) esclarece que na observação participante o pesquisador deve se tornar parte de tal universo para melhor entender as ações daqueles que ocupam e produzem culturas, apreender seus aspectos simbólicos, que incluem costumes e linguagem.

Então, desta prática profissional, surgiu como questionamento da pesquisadora: “De que modo o PAPGE contribuiu para uma efetiva mudança no cenário da escola pesquisada, considerando-se a análise das informações expressas nos planos elaborados no período compreendido entre 2015 e 2020?”.

No decorrer desta investigação, buscou-se como objetivo geral analisar, a partir das informações que foram previstas no PAPGE, as mudanças na rotina escolar e as contribuições na prática da equipe gestora no período e instituição delimitados. Os objetivos específicos neste estudo foram:

- Apresentar questões conceituais acerca do relacionamento entre a educação escolar e o planejamento;
- Evidenciar como as teses e dissertações têm tratado o tema do planejamento da equipe gestora no que diz respeito à ação pedagógica;
- Analisar o Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar da escola que se definiu enquanto campo de pesquisa para este estudo;
- Propor, como produto desta dissertação, um projeto de aplicação: um roteiro de elaboração para o início do ano letivo e outro de verificação do plano de ação para ser aplicado no decorrer das ações que se dão durante o ano letivo.

A vivência profissional da pesquisadora proporcionou a identificação de que a cada relatório de finalização do PAPGE eram identificadas falhas a serem superadas na elaboração do documento do ano letivo seguinte. Tal percepção motivou definições de novos objetivos e intervenções de maneira mais organizada, buscando melhoria de resultados propostos nos PAPGE's posteriores.

Para Vidal e Silva (2019), a explicitação das condições de produção da pesquisa e de emergência do texto é requisito básico que tem por propósito

⁵ Como pesquisa do tipo participante, sentimos a necessidade de utilizar em muitos momentos a conjugação do verbo em primeira pessoa, tanto no singular como no plural. De certo modo, isso demonstra como o objeto da pesquisa nasceu implicado na própria prática desta profissional.

circunscrever as potencialidades e os limites dos resultados apresentados, elucidar as filiações acadêmicas do sujeito investigador e conferir legitimidade científica à interpretação. Desta forma, a elaboração de um produto educacional de contribuição pedagógica, norteadora das intervenções, que visa a melhoria das práticas nos ambientes escolares, buscará uma reflexão pautada em uma educação que minimize a educação como reprodução de sistemas.

O fato de a investigação se referir à própria prática do sujeito investigador não desonera o pesquisador ou a pesquisadora de respeitar o direito dos demais envolvidos nessa prática (Vidal; Silva, 2019). Desse modo, é importante discutir sobre os cuidados éticos adotados durante o processo de pesquisa.

A salvaguarda de uma distância espacial, emocional ou temporal entre sujeito e objeto de pesquisa como requisito de cientificidade da pesquisa foi substituída pela exigência da explicitação das circunstâncias materiais e das condições de produção em que foi gerada, encarnadas no pesquisador ou pesquisadora e constitutivas dos lugares institucionais ou sociais aos quais o sujeito investigador se vincula ou em que milita. Diante desse cenário, tanto a prática profissional quanto o ambiente de trabalho podem se configurar como objetos legítimos de investigação, se observados certos protocolos, reconhecidos no seio do campo acadêmico que asseguram a validação da pesquisa como de caráter científico (Vidal; Silva, 2019, p. 68).

O desenvolvimento do estudo se deu com o aval explícito da instituição investigada, bem como pelo setor responsável pela rede municipal de ensino à qual pertence. Os direitos de todos os envolvidos foram respeitados e o acesso a toda documentação foi expressamente autorizado pelos gestores educacionais, que, sempre que citados, serão devidamente referenciados, preservando o seu sigilo e nomeando-se os documentos por meio do nome fictício “Escola Rosilda de Fátima”.

Por tratar-se de uma pesquisa participante, a busca pelo distanciamento emocional entre a pesquisadora e o objeto de estudo se fez presente no decorrer do processo, pois, de acordo com Jesus (2019, p. 130):

[...] Em hipótese alguma dados e fontes podem ser trabalhados no sentido de ir ao encontro do pensamento teórico do pesquisador, se apontam para outros sentidos. Reconhecer outras possibilidades de interpretação, análise e problematização da realidade educacional é parte do processo ético de construir conhecimento científico e talvez inovar.

Como parte do processo de investigação, fez-se uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento escolar. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa

bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com o máximo possível de material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Esta pesquisa traz análise documental e bibliográfica sobre o planejamento da equipe gestora escolar. As informações levantadas foram consideradas a partir de autores com base nas discussões teóricas provenientes das aulas das disciplinas cursadas no PPEd e em consulta realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, com a busca pelos termos “planejamento escolar”, “planejamento da gestão escolar” e “plano de ação pedagógica”, bem como a partir da base intrínseca que os documentos carregam em si, na ótica da pesquisadora.

Desenvolvida partindo-se dos estudos nos achados das produções em teses, dissertações e das áreas que envolvem o tema educação e escola: planejamento e gestão, a dissertação está organizada em sete seções, antecedidas pela apresentação da pesquisadora e sendo esta introdução, a primeira.

Na segunda seção, “A Educação Escolar, sua Gestão e Planejamento: algumas questões conceituais”, são abordadas referências sobre educação escolar e suas particularidades, assim como sobre o próprio planejamento que se realiza nestas instituições. Tais questões conceituais são importantes para possibilitar uma leitura e análise do documento que é o objeto desta pesquisa, o PAPGE.

A terceira seção traz uma breve revisão de literatura. Intitulada como “Revisão de Literatura: o que dizem as pesquisas sobre o nosso tema de pesquisa?”, nesta parte do relatório procuro responder como tal revisão realizada contribuiu no processo de pesquisa.

A quarta seção é nomeada como “Apresentação do campo de pesquisa: Escola Rosilda de Fátima”. Há uma descrição da escola, com dados de seu perfil, detalhamento do espaço físico e sua proposta pedagógica.

A quinta seção traz o objeto de análise em si: o PAPGE que foi o motivador para o desenvolvimento desta investigação. Esta seção, intitulada “Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar: o objeto de estudo da pesquisa”, contempla desde a organização da gestão escolar no município de Jaguariaíva até a descrição do documento elaborado pelo estabelecimento de ensino. Aqui também há comparações dos documentos elaborados entre o período de 2015 e 2020, quais

foram as alterações na estrutura documental e quais dados apresentados passaram por modificações.

A sexta seção contempla o “Produto Educacional”, elaborado como requisito para a conclusão do curso de mestrado profissional em Educação Básica. Aqui, é proposto um projeto de aplicação: roteiro de elaboração de um Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar — documento de planejamento para o início do ano letivo e um roteiro de verificação, acompanhamento e avaliação do plano de ação para ser aplicado no decorrer das ações que se dão durante o ano letivo.

O produto educacional desenvolvido traz, de forma clara e objetiva, uma sugestão de planejamento e de avaliação deste para diretores e pedagogos escolares com informações que, de acordo com o desenvolvimento da pesquisa, foram elencados como essenciais para contemplar a prática da gestão democrática no ambiente escolar.

Ao final, na sétima seção, são apresentados os achados da pesquisa em um texto de conclusão seguido pelas referências utilizadas no trabalho.

2 A EDUCAÇÃO ESCOLAR, SUA GESTÃO E PLANEJAMENTO: ALGUMAS QUESTÕES CONCEITUAIS

Para abordar o planejamento que diretores e pedagogos realizam nas escolas, o ponto de partida será tratar de algumas questões conceituais que servirão para realizar uma análise posterior. Assim, nesta seção tem-se como objetivo trazer definições sobre Educação e Planejamento, em suas diferentes formas, bem como discutir sobre a Gestão democrática no ambiente escolar.

2.1 SOBRE A EDUCAÇÃO: AS ESCOLAS E SUA FUNÇÃO SOCIAL

Educar é promover a formação integral do ser humano, buscar que aconteçam trocas e interações onde possamos adquirir maior conhecimento e proporcionar aprendizagem. Para Orso (2015), a educação é um trabalho complexo que não se limita a uma relação entre professor e aluno. É uma relação entre professores e alunos mediados pelas condições e relações sociais de cada momento.

Esta pesquisa contempla a Educação; portanto, consideramos importante iniciar nosso trabalho falando sobre o que entendemos por educação. Ao pensar na palavra, muitas podem ser as definições, mas abordaremos aqui, através de Saviani (1986, p. 82), a distinção entre educação escolar, educação difusa e educação popular:

A educação escolar corresponde à cultura erudita, cuja finalidade é formar o homem “culto”. A “educação difusa”, corresponde à “cultura de massa”. Seu principal meio de difusão são os meios de comunicação. Enfim, a educação popular corresponde à “cultura popular”. No plano da educação sistematizada (a educação propriamente dita, já que é aí que a educação adquire especificidade), a situação é mais complexa, as mediações se multiplicam, as diferentes “culturas” se cruzam. Com efeito, a educação sistematizada, via de regra, é uma atividade que se dirige ao outro: à outra geração, à outra classe social, à outra cultura.

De modo particular, este trabalho é resultado de uma investigação sobre a educação, mas aquela que se realiza dentro e a partir do espaço escolar. Não se trata aqui de ignorar as demais formas de educação, mas de destacar que o propósito da pesquisa é contribuir com a produção de conhecimento sobre a

educação escolar. Ao perguntar pelo modo como ela é produzida, obrigamo-nos a historicizá-la e, nesse sentido, captá-la nas múltiplas determinações que ela sintetiza.

A educação formal, escolar, nem sempre existiu. Surgiu durante o escravismo, marcada pelos antagonismos entre as classes e, por um longo tempo, basicamente até o final da Idade Média, ela tem sido um privilégio das classes dominantes, tanto em termos de acesso, quanto em relação aos benefícios gerados por ela (Orso, 2015, p. 6).

Sem historicizar a educação, incorremos na inversão idealista. Em vez de instrumento de superação de desigualdades, a educação, quando desconhece os determinantes inerentes à sociedade que a engendra, acabará por cumprir a função legitimadora da desigualdade (Saviani, 1986).

Não há como dissociar as trocas que acontecem dentro de um ambiente educativo dos fatores que o influenciam: os demais âmbitos da sociedade. A escola não está isolada, mas inserida na sociedade, marcada, por sua vez, por avanços e retrocessos que refletem, e muitas vezes acabam por determinar, no trabalho do professor. Noutras palavras, significa que, ao fazer educação, é necessário se preocupar com o mundo no qual a educação se faz. Isto implica dizer que o conhecimento e o trabalho realizados não são neutros e que carregam implicações sociais, culturais, políticas, econômicas e ideológicas (Orso, 2015).

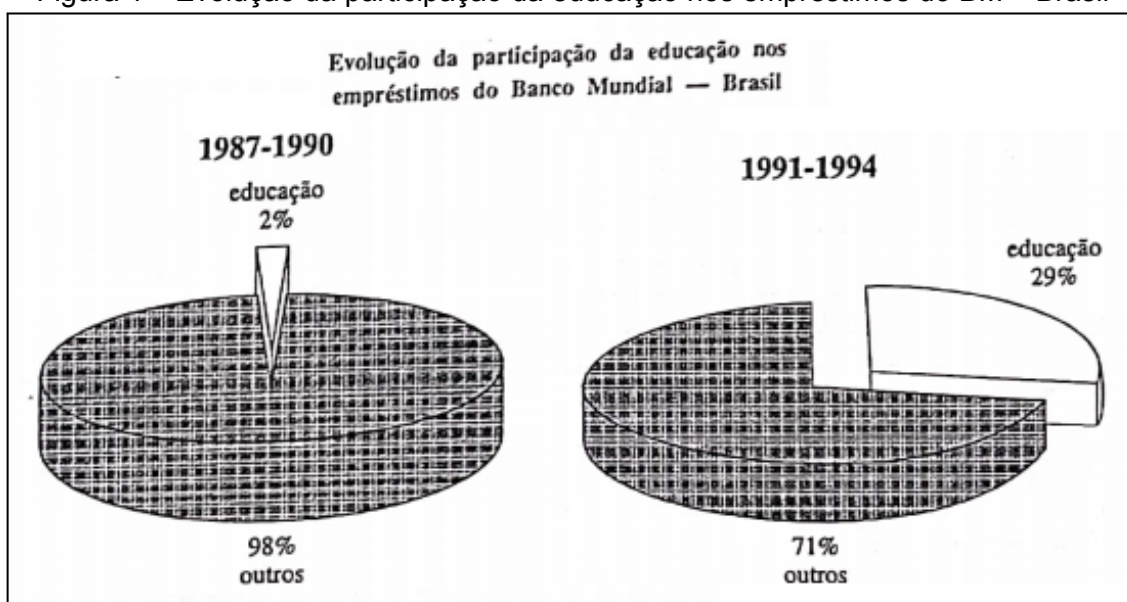
Nossa sociedade capitalista traz consigo os reflexos e imposições desse modo de produção também nos sistemas educacionais, pois, como reflete Paro (1999), o capitalismo só consegue instalar-se plenamente em uma sociedade quando são eliminadas ou reduzidas à insignificância todas as outras formas alternativas de se ganhar a vida pelo trabalho não subordinado ao capital.

Os referidos elementos acabam por influenciar a educação escolar. O sistema vigente em nosso país privilegia um pequeno grupo dominante. A classe dominante necessita da classe operária, visto que a força de trabalho na produção provém dela. A opressão pode ser notada na imensa desigualdade social em que estamos inseridos (Frigotto, 2006). Para além disso, a classe dominante reproduz suas ideias dominantes, fazendo-o por meio de diferentes mecanismos — como na própria educação sistematizada.

Exemplo do interesse que a classe dominante tem sobre as questões educacionais são as ações coordenadas pelos órgãos multilaterais de

financiamento. Soares (2000, p. 17) destaca que “também no Brasil, o Banco Mundial – BM, vem exercendo profunda influência no processo de desenvolvimento. Durante o período de expansão da economia, promoveu a ‘modernização’ do campo e financiou um conjunto de projetos”. Para atender todas as exigências e ajustes propostos pelo BM, a área da Educação recebeu “orientações” a serem seguidas, pois o suporte financeiro perpassa por toda a estrutura organizacional, respingando, ou até mesmo encharcando, intencionalidade na escolarização, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 – Evolução da participação da educação nos empréstimos do BM – Brasil



Fonte: Soares (2000, p. 35).

Neste contexto, é importante caracterizar a própria escola. A organização escolar pode ser definida como uma unidade social que reúne pessoas com interações entre si, que se opera por intermédio de estruturas e de processos organizativos para alcançar os objetivos educacionais (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012). Esse espaço escolar público-estatal abriga o universo particular de muitos cidadãos. Ali residem inúmeros sonhos e angústias.

Ao considerar a sociedade, podemos entender que a escola reflete o estágio de desenvolvimento e o nível das relações sociais de cada momento. A educação não é um fato isolado, ela é o resultado de múltiplos determinantes sociais; sendo assim, não acontece somente dentro de uma escola ou sala de aula. É necessário que voltemos o olhar para o que cerca a educação escolar para que possamos

enxergá-la na sua totalidade, considerando que ela surgiu para atender demandas da sociedade, já que:

[...] a partir da modernidade, com o surgimento do protestantismo, com o crescimento da burguesia e o desenvolvimento da sociedade industrial, a escola passou a ser uma necessidade social, tanto para a burguesia, quanto para os trabalhadores que precisavam de braços “iluminados” para o trabalho, ou seja, o novo modo de produzir a vida social demandava de força de trabalho com um mínimo de conhecimento técnico e científico para dar conta da manipulação dos novos instrumentos de produção [...] (Orso, 2015, p. 6).

A escola é um dos primeiros espaços de convívio social que as crianças frequentam e, conseqüentemente, expandem seus relacionamentos. Nela, muitos laços são criados e pode ser este o ambiente em que acontece a primeira separação da criança de seus familiares, pois, ali, começa a autonomia que será direcionada por alguém muitas vezes desconhecido: a equipe de trabalho da instituição escolar. Ao fazermos educação, não podemos desconsiderar a sociedade sob um ponto de vista mais amplo, pois

[...] é ela que nos fornece os conteúdos, os meios, as formas, as condições e, inclusive, dita os fins para que ela ocorra. Isto significa que, em última instância, quem de fato educa é a sociedade, mediada por pessoas, conteúdos, coisas, condições e meios. Ou seja, a sociedade se constitui no começo, no meio e no fim da educação. Mas, que sociedade é essa que nos educa e para a qual ela própria educa? É uma sociedade fundada na propriedade privada dos meios de produção, organizada em classes antagônicas, que tem como lei a concorrência, a competição e a exploração do homem pelo homem (Orso, 2015, p. 269).

Como uma instituição social, a escola existe para cumprir determinadas finalidades em cada época histórica. E nos diferentes contextos sociais e históricos, para diferentes grupos e sociedades, a escola acaba por cumprir diferentes papéis. Nesse sentido, vale a pena questionar: em nossa época, qual é o papel que atribuímos a esta instituição e o que entendemos nesta pesquisa como finalidade da educação escolar?

Quem está envolvido no fazer da educação escolar, conforme Young (2007, p. 1290), sente que:

[...] As escolas são tratadas como um tipo de agência de entregas, que deve se concentrar em resultados e prestar pouca atenção ao processo ou ao conteúdo do que é entregue. Como resultado, os propósitos da escolaridade são definidos em termos cada vez mais instrumentais, como um meio para outros fins. Com as escolas sendo controladas por metas, tarefas e tabelas

comparativas de desempenho, não é de se espantar que os alunos fiquem entediados e os professores sintam-se desgastados e apáticos.

Na educação vista como mercadoria ou mercado de produtos educacionais, onde o que importa são os resultados obtidos adequados às necessidades da economia, Young (2007) destaca a luta histórica na qual a instituição escola se distingue de outras instituições, acontecendo há tempos a busca por diferentes objetivos, como a emancipação e a dominação.

Para Saviani (2011), a escola existe para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber elaborado (ciência), bem como o próprio acesso aos rudimentos desse saber. O profissional que atua nesse campo é quem vai participar no processo de orientação para ampliar os horizontes, enxergar além do que nos é possibilitado ver, ultrapassar o senso comum.

Ora, a opinião, o conhecimento que produz palpites, não justifica a existência da escola. Do mesmo modo, a sabedoria baseada na experiência de vida dispensa e até mesmo desdenha a experiência escolar, o que, inclusive, chegou a cristalizar-se em ditos populares como: “mais vale a prática do que a gramática” e “as crianças aprendem apesar da escola”. É a exigência de apropriação do conhecimento sistematizado por parte das novas gerações que torna necessária a existência da escola (Saviani, 2011, p. 14).

O ambiente escolar é propenso à evolução das pessoas; nele, rompimentos acontecem e acontecerão constantemente, ou deveriam acontecer. Passando pela escola, ninguém jamais sairá da mesma forma que entrou, pois, na escola, acontecem trocas, acontece a educação.

Para Severino (2006, p. 312), a escola

[...] é o lugar institucional de um projeto educacional. Isso quer dizer que ela deve instaurar-se como espaço-tempo, como instância social que sirva de base mediadora e articuladora dos outros dois projetos que têm a ver com o agir humano: de um lado, o projeto político da sociedade e, de outro, os projetos pessoais dos sujeitos envolvidos na educação.

A escola, entretanto, só realiza suas funções e torna-se viva na mediação da docência em sala de aula, onde uma turma de alunos e uma equipe de professores fazem-se sujeitos/atores de seu ensinar e de seu aprender. Os alunos, com seus saberes da vida e sua experiência escolar pregressa; e os professores, além dos

saberes da própria experiência vivida, com o saber organizado e sistematizado, sob a forma escolar e em virtude dela, na cultura e nas ciências (Veiga, 2011).

O trabalho educativo acontece no processo de aprendizagem, é o resultado da educação escolar essencial na vida, pois

[...] de fato, a produção não material, isto é, a produção espiritual, não é outra coisa senão a forma pela qual o homem apreende o mundo, expressando a visão daí decorrente de distintas maneiras. Eis por que se pode falar de diferentes tipos de saber ou de conhecimento, tais como: conhecimento sensível, intuitivo, afetivo, conhecimento intelectual, lógico, racional, conhecimento artístico, estético, conhecimento axiológico, conhecimento religioso e, mesmo, conhecimento prático e conhecimento teórico. Do ponto de vista da educação, esses diferentes tipos de saber não interessam em si mesmos; eles interessam, sim, mas enquanto elementos que os indivíduos da espécie humana necessitam assimilar para que se tornem humanos. Isto porque o homem não se faz homem naturalmente; ele não nasce sabendo ser homem, vale dizer, ele não nasce sabendo sentir, pensar, avaliar, agir. Para saber pensar e sentir; para saber querer, agir ou avaliar é preciso aprender, o que implica o trabalho educativo. Assim, o saber que diretamente interessa à educação é aquele que emerge como resultado do processo de aprendizagem, como resultado do trabalho educativo (Saviani, 2011, p. 7).

Tendo em vista que o trabalho dos professores é com o saber objetivo produzido historicamente, destaca-se a importância de se organizar, planejar e saber de que modo acontecerá o trabalho com esse conhecimento, com esse saber, pois o produto não se separa do ato de produção, cuja especificidade, no caso da educação, é o saber científico, metódico, reiterando-se que “o saber é objeto específico do trabalho escolar” (Saviani, 2011, p. 8).

[...] a educação não se reduz ao ensino, é certo, entretanto, [...] ensino é educação e, como tal, participa da natureza própria do fenômeno educativo. Assim, a atividade de ensino, a aula, por exemplo, é alguma coisa que supõe, ao mesmo tempo, a presença do professor e a presença do aluno. Ou seja, o ato de dar aula é inseparável da produção desse ato e de seu consumo. A aula é, pois, produzida e consumida ao mesmo tempo (produzida pelo professor e consumida pelos alunos) (Saviani, 2011, p. 12).

Conforme vimos, a educação escolar é tão importante ao ponto de que se não houver planos prévios pode ser que tudo o que se pretende se perca ou percorra caminhos mais longos e desnecessários. Ao se tratar de algo que ao ser produzido já é concomitantemente consumido, tem-se a pertinência de se dedicar à busca de organização através de um bom planejamento.

Para Marx (2013, p. 327), “Um incomensurável intervalo de tempo separa o estágio em que o trabalhador se apresenta no mercado como vendedor de sua

própria força de trabalho daquele em que o trabalho humano ainda não se desvencilhou de sua forma instintiva”. Ao analisarmos o trabalho humano, aqui, especificamente, daquele desenvolvido pelo professor no âmbito escolar, seja na atuação em sala de aula, seja em funções de direção, percebe-se a relevância do planejamento. O autor compara o trabalho do homem ao trabalho instintivo animal:

Pressupomos o trabalho numa forma em que ele diz respeito unicamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente. Isso não significa que ele se limite a uma alteração da forma do elemento natural; ele realiza neste último, ao mesmo tempo, seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, o tipo e o modo de sua atividade e ao qual ele tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato isolado. Além do esforço dos órgãos que trabalham, a atividade laboral exige a vontade orientada a um fim, que se manifesta como atenção do trabalhador durante a realização de sua tarefa, e isso tanto mais quanto menos esse trabalho, pelo seu próprio conteúdo e pelo modo de sua execução, atrai o trabalhador, portanto, quanto menos este último usufrui dele como jogo de suas próprias forças físicas e mentais (Marx, 2013, p. 327).

Ao buscar definir previamente qual objetivo se pretende e ao antecipar os recursos e os meios a seguir, já temos um planejamento da ação. A atividade orientada a uma finalidade, com o objeto definido e a maneira com que será realizada fazem parte do processo de trabalho.

A educação é um ato intencional que visa formar a humanidade em cada indivíduo singular (Saviani, 2011). Toda ação humana intencional requer planejamento; portanto, o planejamento escolar se faz necessário diante dos contextos burocráticos, diante das intencionalidades e diante do resultado da ação do professor no amplo âmbito social. É por isso, e devido a isso, que muitos holofotes miram nas escolas, seja por interesses pessoais únicos de um cidadão que busca conhecimento, seja por um grupo de pessoas que veem nas instituições escolares a fonte de múltiplos projetos que vão além da educação propriamente dita: alçam projeção social, econômica e política.

2.2 A PLANIFICAÇÃO DA EDUCAÇÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL, DAS ESCOLAS, DOS PROFESSORES E DOS GESTORES

Para tratar da planificação da educação escolar, podemos iniciar por reconhecer certa ambiguidade do termo “planejamento”. Conforme Azanha (1993, p. 76):

[...] o significado do termo “planejamento” é muito ambíguo, mas no seu uso trivial ele compreende a ideia de que sem um mínimo de conhecimento das condições existentes numa determinada situação e sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos desta ação.

Em diversos formatos, âmbitos e sequências, a organização das ações em um planejamento no interior da instituição escolar acontece com a finalidade de prever o que se pretende realizar, traçando objetivos, propondo melhorias e antecipando a necessidade de recursos a serem utilizados, sejam eles materiais ou humanos. Como algo propriamente humano, o plano se tornou habitual nas escolas e espaços de ensino em geral.

Para Vasconcellos (2002, p. 36), o ponto de partida do planejamento “[...] é uma pergunta básica: há algo em nossa prática que precisa ser transformado, aperfeiçoado? Se não há, não se precisa de projeto. A inapetência é sinal de estagnação, e, portanto, de morte”. Trabalhamos com a vida, com pessoas em formação, em crescimento e com descobertas no mundo em que vivemos.

A maioria dos planos alcançam, numa boa hipótese, um lugar respeitável no arquivo da instituição a que se ligam ou no de outras. Para Gandin (2005), um fator importante a se refletir acerca do planejamento é sobre sua eficiência dentro dos limites previstos, sendo esta, na sua visão, a execução perfeita de uma determinada tarefa realizada. “O planejamento e um plano ajudam a alcançar a eficiência” (Gandin, 2005, p. 17).

A distância de onde estamos para onde queremos chegar pode ser refletida a partir de um diagnóstico e ao se pensar o que queremos alcançar; isso requer um posicionamento quando se trata de educação, pois temos que considerar o homem e a sociedade em que esse homem está inserido e relacioná-los à pedagogia

(Gandin, 2005). Dessa forma, pensando que não podemos nos ater somente a um recorte do planejamento, trouxemos uma breve recordação das esferas que ele contempla na área educativa, pois este não está apenas dentro da sala de aula, na atividade-fim, mas se faz presente nas atividades-meio, aquelas que estão no entorno das classes escolares, mas também presentes no ambiente educativo.

Gandin (2005) esclarece que planejar não pode se limitar somente à elaboração de um plano, mas deve contemplar sua execução e considerar sua avaliação. Destacamos nesta pesquisa a importância do acompanhamento e da verificação do planejamento das equipes gestoras. Assim como o professor de sala de aula faz o acompanhamento e a evolução da aprendizagem dos seus alunos, a equipe gestora pode avaliar e acompanhar o resultado das ações que envolvem seu trabalho.

O acompanhamento e a verificação acontecem com a comunidade escolar em si, contemplando alunos, docentes, equipe de apoio, famílias e comunidade externa. É um processo intenso que demanda reflexões e ao qual a gestão democrática proporciona acesso, dando voz aos que integram a escola.

Quadro 1 – Planejamento conforme Gandin (2005)

Planejar é:

elaborar - decidir que tipo de sociedade e de homem se quer e que tipo de ação educacional é necessário para isso; verificar a que distância se está deste tipo de ação e até que ponto se está contribuindo para o resultado final que se pretende; propor uma série orgânica de ações para diminuir essa distância e para contribuir mais para o resultado final estabelecido;

executar - agir em conformidade com o que foi proposto; e

avaliar - revisar sempre cada um desses momentos e cada uma das ações, bem como os documentos deles derivados.

Fonte: Gandin (2005, p. 23).

O planejamento educacional é o que direciona as atividades, buscando racionalizar seus meios e fins para atingir o que fora proposto. Este ato deve ser político, técnico e intencional, pois não pode ser realizado aleatoriamente (Castro, 2010). Carece de conhecimento da realidade em que a escola se encontra e ocorre em três dimensões que estão relacionadas e que aqui trazemos brevemente para situar os níveis do planejamento que envolvem o processo educativo:

- Planejamento do Sistema Educacional – macro, elaborado e pensando no país;
- Planejamento Escolar – Planejamento Geral da escola, contendo suas características e particularidades, mas relacionado ao Planejamento Educacional;
- Planejamento de Ensino – realizado pelos professores, no qual determinam — de acordo com o que está previsto para a turma em que atua — quais caminhos irão percorrer com os alunos para que aconteça a aprendizagem.

Embora não sejam o foco direto da pesquisa, as três esferas do planejamento aqui citadas são dependentes umas das outras e devem (ou deveriam) ser compreendidas nestes termos. A ação pedagógica do professor guarda relações e sofre impactos do planejamento do sistema educacional, assim como da própria proposta pedagógica da escola. Em outras palavras, a organização educacional envolve muitos setores que refletem no processo em sua totalidade, pois quando um não cumpre o que lhe é responsabilidade, outros podem perecer.

A escola é fundamental no processo de construção do ser humano como ser histórico e social. Logo, seus objetivos e demandas são, em última instância, demandas de uma sociedade num dado momento da História:

Será que para fazer um planejamento escolar ou um plano de ensino ou de aula é preciso ter presente, considerar e responder antecipadamente tantas questões? Não basta ir para a sala de aula fazer o trabalho e ponto final? Em geral, o professor organiza a aula, as atividades para um determinado dia ou para alguns dias, vai para a escola/sala de aula e procura colocar em prática o plano traçado. Contudo, precisamos nos perguntar: Afinal de contas, quem é o professor e como concebemos os alunos? Isto, porém, também não é suficiente. É preciso perguntar: o que é, ou em que consiste a educação? Contudo, isto também, ainda não é suficiente, é preciso perguntar: afinal, que sociedade é esta, como funciona a sociedade na qual fazemos educação? (Orso, 2015, p. 4).

Visto que o planejamento do profissional que está envolvido nesse processo é permeado por condições sociais e históricas, nosso tema de pesquisa deve ser analisado sob a ótica das relações entre as diferentes esferas, seja o plano nacional, estadual, municipal, do estabelecimento de ensino ou da sala de aula, todos com sua finalidade e relevância. Desse modo, ao planejar sua ação, o professor, os gestores, as escolas e o próprio sistema de ensino devem ter clareza quanto ao tipo de ser humano que pretendem formar, considerando a sociedade em que estamos inseridos.

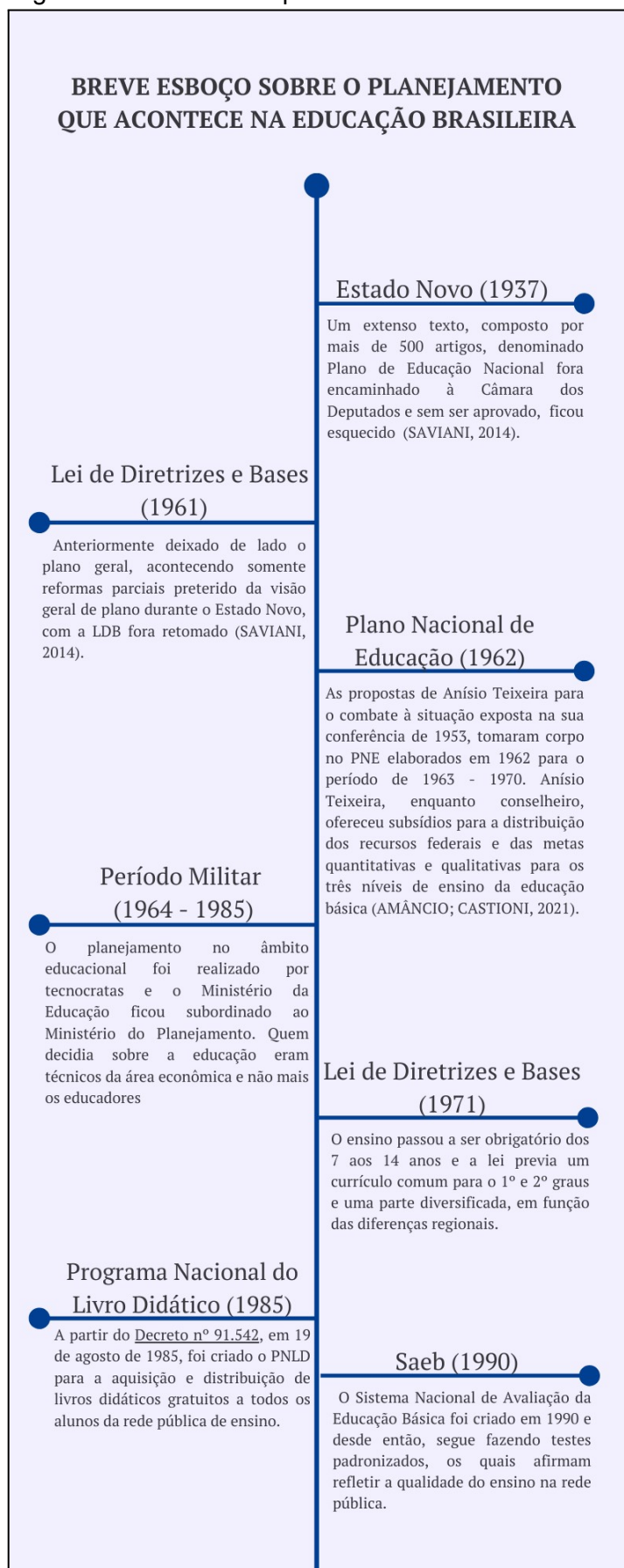
Um exemplo é que ao planejar sua aula para o decorrer da semana, bimestre ou ano, o professor define quais são os objetivos que pretende atingir com seus alunos e quais os objetivos que pretende que seus alunos alcancem. Mas como isso dialoga com a proposta pedagógica da escola ou do sistema de ensino? Além disso, de que maneira e por quais atores essas propostas foram construídas e quais os seus impactos e relações com o trabalho docente?

Para pensar nesta interdependência das esferas do planejamento educacional, analisemos mais detidamente cada um dos níveis, iniciando pelo planejamento do sistema educacional que se dá em nível macro e orienta a organização do ensino do país. Segundo Castro (2010, p. 1), “é uma intervenção do estado visando à implantação de uma determinada política educacional, estabelecida com a finalidade de possibilitar que o sistema educacional cumpra as funções que lhe são próprias em determinado momento histórico”.

No Brasil, um marco para a discussão sobre planejamento de sistema educacional é o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova⁶, de 1932. Dirigido ao povo e ao governo, o texto assinado por intelectuais importantes do período chamava a atenção para a necessidade de reconstrução do país a partir da reconstrução da própria educação. A linha do tempo apresentada na Figura 2, elaborada com base nas informações do *site* do MEC, nos permite identificar historicamente alguns momentos marcantes do planejamento do sistema educacional no Brasil desde então.

⁶ O Manifesto previa um sistema completo de educação, destinado a atender às necessidades de uma sociedade que ingressava na era da técnica e da indústria. Propunha, assim, o ensino obrigatório e gratuito até a idade de 18 anos, custeado pelos estados da Federação e coordenado pelo Ministério da Educação. Defendia também a criação de fundos escolares ou fundos especiais constituídos de uma percentagem sobre as rendas arrecadadas pela União, os estados e os municípios. Sugeriu que fossem criadas no país universidades encarregadas de fazer e transmitir ciência e, finalmente, reivindicava a “reconstrução do sistema educacional em bases que [pudessem] contribuir para a interpenetração das classes sociais e a formação de uma sociedade humana mais justa desde o jardim-da-infância à universidade”. Disponível em: <https://www18.fgv.br/Cpdoc/Acervo/dicionarios/verbete-tematico/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova>. Acesso em: 21 set. 2022.

Figura 2 – Linha do tempo sobre marcos educacionais



Nova República (1993)

Foi elaborado o Plano Decenal de Educação Para Todos, que pouco saiu do papel, pois os mecanismos autoritários foram mantidos. Teve como referência a Declaração Mundial sobre Educação Para Todos, que aconteceu na Tailândia em 1990, com foco no Ensino Fundamental, lembrando também da educação infantil.

ENEM (1998)

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) foi criado como instrumento de avaliação do desempenho dos alunos e das escolas. A partir de 2001, o teste passou a ser válido para o acesso ao ensino superior (Portal MEC).

Ensino Fundamental de 9 anos (2006)

Com a Lei 11.274 (2006), ficou instituído o ensino fundamental de 9 anos, com matrícula obrigatória aos seis anos de idade (Portal MEC).

Piso Nacional do Magistério (2008)

Com a Lei 11.738 (2008) foi instituído o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica (Portal MEC).

BNCC (2015)

Em 2015 foi lançada a Base Nacional Comum Curricular, documento que define o conjunto de aprendizagens essenciais no percurso da educação básica (Portal MEC).

LDB E FUNDEF (1996)

A fórmula matemática que possibilitou determinar o custo anual de cada aluno, elaborada por Anísio Teixeira motivou a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério em 1996 e foi mantido no FUNDEB em 2006.

A Lei de Diretrizes e Bases (1996) substituiu a anterior (1971) e estabelece normas para todo o sistema educacional, da educação infantil à educação superior, além de disciplinar a Educação Escolar Indígena.

Lei 10.172 de 2001

Instituiu o Plano Nacional de Educação com a vigência de dez anos. Para Saviani (2014, p.79), “há razoável consenso na análise da situação e na identificação das necessidades que precisam ser atendidas”.

IDEB (2007)

Criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) que reúne, num só indicador, os resultados de dois conceitos: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O indicador mede a qualidade do aprendizado nacionalmente e estabelece metas para a melhoria do ensino (Portal MEC).

PNE (2014)

A Lei 13.005 (2014) aprova o Plano Nacional de Educação com diretrizes, metas e estratégias para a educação para o prazo de 10 anos (Portal MEC).

O planejamento escolar, por seu turno, realizado nas escolas, reflete o pensamento global da instituição, reflete a cultura e crenças expressas por aqueles que foram responsáveis por seu desenvolvimento. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal nº 9394/96 (Brasil, 1996), o planejamento da escola deve se concretizar pela elaboração do Projeto Político Pedagógico e constar de diferentes momentos do planejamento: a definição de um marco referencial, o levantamento de um diagnóstico e a proposição de uma programação com vistas à implementação das ações necessárias à realização de uma prática pedagógica crítica, reflexiva e participativa (Passos, 2003).

O planejamento escolar proporciona identificar o perfil escolar de acordo com os profissionais que nela atuam, pois

[...] caracteriza-se como o ato de organizar as atividades de ensino e de aprendizagem, determinada por uma intencionalidade educativa, envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos e o modo de agir dos educadores. É um modo de dimensionar política, científica e tecnicamente a atividade escolar, portanto, deve ser resultado das discussões e contribuições do coletivo da escola, além de constituir uma atividade permanente de reflexão e ação (Castro, 2010, p. 1).

As etapas do planejamento se completam e partem da necessidade de pensar as ações do professor durante a preparação da sua aula, ciente de que ela abrange a sociedade e não se restringe à sala de aula, pois as reflexões que dentro dela surgem vão para fora do ambiente escolar, perpassam a vida dos alunos. Tendo em vista que a educação não é neutra, o profissional da educação, ao executar o que propôs e agindo conforme o proposto, não pode contentar-se em ser mero reprodutor de conteúdos, mas avaliar a forma com que a proposta ocorreu, revisar, aprofundar ou retomar assuntos e conteúdos, e, desta maneira, refletir sobre a importância de suas ações ou a falta delas perante a educação.

Em linhas gerais, o planejamento educacional acontece das macro às microesferas, envolvendo diferentes atores em sua produção. De acordo com Libâneo (2004), o princípio do planejamento justifica-se porque as escolas buscam resultados mediante ações pedagógicas e administrativas, e esses resultados podem ser melhor atingidos por meio do planejamento pedagógico, pois este é um dos instrumentos que o profissional da educação utiliza, seja ele professor da sala de aula, seja ele gestor, corresponsável por todo processo que acontece na escola.

Como podemos observar diante do suporte teórico trazido à pesquisa, o ato de antecipar as ações se faz necessário para que tenhamos clareza quanto ao que está envolto em todo processo educativo: ser histórico e social, possibilidades e necessidades. Vasconcellos (2002) nos traz um quadro sobre o “ressignificar o planejamento”:

Quadro 2 – Tarefas implicadas na ressignificação do Planejamento

Necessidade	Mudança	Querer mudar a realidade; estar vivo, em movimento. Ponto de partida para todo o processo de planejamento.
	Planejar	Sentir que precisa de mediação simbólica para alcançar o que deseja.
Possibilidade	Mudança	Acreditar na possibilidade de mudança (em geral e daquela determinada realidade); esperança; abertura.
	Planejar	Ver condições de poder antecipar e realizar a ação.

Fonte: Vasconcellos (2002, p. 36).

Vasconcellos (2002) reflete sobre o ato de viver reclamando trazer a falsa sensação de estarmos fazendo algo; porém, funciona como lubrificante para a máquina inibitória do pensamento, configurando-se um ciclo vicioso. Portanto,

[...] o planejamento só tem sentido se o sujeito coloca-se numa perspectiva de mudança. Para resgatar o lugar do planejamento na prática escolar, há um elemento fulcral que é o professor se colocar como sujeito do processo educativo. Quem age por condicionamento, não carece de planejamento, pois alguém já planejou por ele; seres alienados “não precisam” planejar! [...] o indivíduo está na condição de sujeito de transformação quanto uma prática, quando em relação a ela há um querer (estar resolvido a fazer alguma coisa) e um poder (capacidade de realizar algo) (Vasconcellos, 2002, p. 39).

Seria ingênuo acreditar que somente planejar é a solução para uma educação emancipatória. É preciso ir além, é preciso colocar em prática o que se planeja, buscando sempre considerar o aluno como um ser histórico e social. Planejar para

cumprir burocracias não é o que trará resultados diferentes. É necessário que o professor se entenda como um trabalhador social e que faz parte da sociedade enquanto trabalhador, não basta teoria “fraca” com discursos ilusórios; tampouco ação desenfreada sem ser pautada em um verdadeiro significado libertador.

[...] o projeto em si não transforma a realidade; não adianta ter planos bonitos, sem bonitos compromissos, bonitas condições de trabalho e bonitas práticas realizadas. [...] Nos sistemas burocráticos de ensino, baseados na “pressa”, no formalismo ou nas cobranças autoritárias, há o risco do professor não elaborar sua síntese, e sua exposição (plano) ser mera reprodução mecânica de outros planos ou mesmo do livro didático (Vasconcellos, 2002, p. 47).

Portanto, faz-se necessário que a responsabilidade ao pensar e agir sob o planejamento dentro do ambiente escolar seja levada a sério, pois consequências a curto, médio e longo prazo podem ser reflexos das práticas citadas por Vasconcellos (2002), com resultados de estagnação e mecanização da educação.

Pensando na Educação Básica, especificamente na aprendizagem dos alunos do Ensino Fundamental I, destaca-se o potencial do planejamento a partir de reflexões entre educadores que estejam envolvidos nesse processo, pois ao compartilharmos os potenciais e fragilidades observados no cotidiano, possivelmente acontecerão buscas por adequar as aulas e os planejamentos com vistas a melhorá-los e aprimorá-los sob a ótica da prática.

Para Veiga (2011, p. 138), “[...] o planejamento participativo pode constituir-se num instrumental pedagógico de grande valia para potencial e trabalhar o processo de maturação desses indivíduos [...]”. Pelo fato de estarmos tratando de planejamento, abordamos o planejamento das aulas por esta esfera estar intimamente ligada à equipe gestora, pois diante das vivências nas salas, das condições de aprendizagem e das dificuldades encontradas pela equipe de professores e dos alunos, certamente embasará ou espera-se que embase o planejamento da equipe gestora.

Conforme observamos, de acordo com a realidade histórica e social que cada tempo apresentou, também o ambiente escolar foi se adaptando. Devemos, de tal forma, sempre ter um olhar ampliado em nossa prática ao planejá-la. O fundamento teórico do planejamento, a corrente que baseia este processo de elaboração e a autonomia na construção devem ser refletidos para que o planejamento não seja um processo mecânico e de mera formalidade a ser cumprida.

2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: COMPROMISSO COM A FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES

Modelo de administração educacional que busca promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo: gestores, professores, funcionários, estudantes, pais e comunidade, a gestão democrática visa construir um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e comprometido com a formação dos estudantes.

Aprovada e regulamentada em lei pela Constituição Federal (1988), e na LDB em seus artigos 3º e 14º, que remetem aos sistemas de ensino, a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica ressalva a garantia da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar.

A partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, a democracia passa a ser o princípio norteador da organização dos sistemas educacionais e instituições de ensino. Estabeleceu-se, desde então, como responsabilidade dos estados e municípios, a criação de estratégias próprias para o processo de institucionalização da gestão democrática (Verde; Lima, 2021).

A gestão escolar democrática é fundamentada nos princípios da participação, autonomia, transparência e responsabilidade compartilhada. Ela reconhece que todos os membros da comunidade escolar possuem conhecimentos, experiências e perspectivas valiosas, e que a participação de todos é essencial para a melhoria do processo educativo, permitindo que cada indivíduo tenha voz e contribua para a gestão e melhoria da instituição de ensino.

Na gestão democrática, as decisões devem ser tomadas de maneira coletiva, por meio de discussões, debates e votações. Esse modelo tende a promover uma cultura de diálogo e construção coletiva, incentivando a responsabilidade compartilhada pela educação e o engajamento de todos os envolvidos: “[...] ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder, já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo a responsabilidade” (Paro, 2016, p. 17).

Essa forma de gerir a escola se manifesta por meio de diferentes práticas essenciais e já existentes na escola pública, como os conselhos escolares,

assembleias, associações de pais e outros espaços de participação, nos quais são discutidos e decididos assuntos relacionados aos temas pertinentes ao ambiente educacional, como o orçamento, a infraestrutura, realizações educativas, entre outras ações que acontecem na rotina do espaço, tendo como objetivo principal a educação com qualidade que atenda às necessidades e expectativas de toda a comunidade escolar. Ao envolver os diversos atores no processo de gestão, busca-se aumentar a eficiência e a eficácia das ações, promover a inclusão e a diversidade, fortalecer os laços entre a escola e a comunidade e estimular o senso de pertencimento e responsabilidade dos alunos no tocante à sua formação⁷.

A gestão democrática não se resume a uma gestão participativa, mas também inclui uma reflexão crítica sobre as práticas educacionais e a busca por uma transformação social mais ampla. Vasconcellos (2009) defende a ideia de que a gestão democrática é fundamental para a qualidade da educação. Ele acredita que uma escola verdadeiramente democrática é aquela em que a participação e o protagonismo dos diferentes atores educacionais são valorizados e estimulados.

Para o autor, a gestão democrática envolve a construção coletiva de projetos pedagógicos, a participação efetiva dos professores, alunos, pais e funcionários nas decisões escolares e a busca por processos transparentes e inclusivos. Ele advoga que é essencial promover a igualdade de oportunidades, o respeito às diferenças e a justiça social na educação. Sua proposta baseia-se em uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça de modo favorável. O grande perigo é o diretor se prender à tarefa de fazer a escola funcionar, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar.

Paro (2000) destaca que dentro das escolas são múltiplas as atividades possíveis e as divide em dois grupos: atividades-meio e atividades-fim. As atividades-meio se referem ao processo de ensino-aprendizagem, mas não são imediatas, são, na verdade, viabilizadoras para a realização direta do processo pedagógico. O autor salienta as atividades relativas à direção escolar como

⁷ Os conselhos como instâncias de participação social não são criações da modernidade, uma vez que se encontram presentes em diversos momentos históricos atrelados à sociedade política ou à sociedade civil. Como exemplo da primeira perspectiva ideológica dos conselhos, aponta-se seu papel na organização educacional no período colonial, pois estes possuíam o objetivo de representar os interesses lusitanos no território brasileiro (Verde; Lima, 2021).

atividades-meio. Já as de fim dizem respeito a tudo o que tem a ver diretamente com as ações de aprendizagem dos educandos, no contato com o aluno. Para o autor, as atividades-fim estão relacionadas às práticas do professor e incluem serviços da coordenação pedagógica.

O planejamento nas diversas áreas, seja ele nas atividades-meio ou nas atividades-fim, favorece o ambiente educativo. O diretor não pode ficar isento do planejamento, pois ele, sendo responsável pelo funcionamento em todas as esferas da unidade escolar, ao aliar seu dia a dia com ações previamente pensadas, certamente, deixa seu trabalho com maior potencial para práticas bem-sucedidas, minimizando possíveis contratempos.

Trouxemos aqui os autores que refletem acerca da gestão democrática, cientes, porém, de que para que o planejamento aconteça de forma real o diretor escolar deve estar comprometido com o exercício da sua função e com seu papel social no ambiente educativo, não permitindo que os rumos sigam somente na direção de contemplar formalidades e cumprir tarefas, mas no verdadeiro sentido de mover o estudante para transformar sua condição através da reflexão seguida de ações que levem à evolução coletiva.

3 REVISÃO DE LITERATURA: O QUE DIZEM AS PESQUISAS SOBRE O NOSSO TEMA DE PESQUISA

Nesta parte da presente pesquisa são apresentados os resultados de uma consulta realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. A busca pelos trabalhos considerou os termos: “planejamento escolar”, “planejamento da gestão escolar” e “plano de ação pedagógica”.

O mapeamento inicial das produções apontou para os seguintes resultados gerais, de acordo com cada filtro, conforme as palavras-chave:

- **Planejamento Escolar:** 133 materiais — sendo 18 de Doutorado, 77 de Mestrado, 33 de Mestrado Profissional e 5 de Ensino Profissionalizante;
- **Planejamento da Gestão Escolar:** 7 materiais — sendo 2 de Doutorado, 3 de Mestrado e 2 de Mestrado Profissional;
- **Plano de Ação Pedagógica:** 5 materiais — sendo 2 de Mestrado, 2 de Mestrado Profissional e 1 de Ensino Profissionalizante.

Na busca por pesquisas que abordam o planejamento educacional de diretores de escola ou de pedagogos, ou, ainda, de "equipes gestoras", identificou-se uma lacuna na produção científica. Há poucos trabalhos que se dedicaram a analisar esta que é uma das funções do diretor e do pedagogo, assim como da própria equipe gestora em instituições escolares. Logo, nesta pesquisa propõe-se contribuir com a referida discussão.

Um passo importante na investigação científica é a procura e seleção de fontes. Após o recorte temático e a formulação de perguntas, inicia-se a busca por fontes de informações relativas ao tema da pesquisa (Ruckstadter; Ruckstadter, 2011). Nos quadros a seguir, estão expostos os materiais encontrados, de acordo com as palavras-chave pesquisadas que foram selecionadas para leitura. Por critérios de aproximação à pesquisa, foram excluídos os materiais que não tratavam de planejamento do profissional que faz parte da equipe gestora escolar.

Por meio desses critérios de inclusão e exclusão, selecionamos os seguintes trabalhos para leitura e análise: Silva (2017), Sampaio (2019), Aguiar (2020) e Pires (2016), conforme os quadros abaixo.

Quadro 3 – Resultado da pesquisa com a palavra-chave “planejamento escolar”

Palavra-chave: “Planejamento Escolar”
Refinou-se a busca apenas por materiais de Mestrado Profissional
SILVA, WALDIRENE RODRIGUES SILVA E. O CONSELHO DE CLASSE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PEDAGÓGICA E DE PLANEJAMENTO DO TRABALHO ESCOLAR 06/12/2017 131 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, Juiz de Fora. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFJF https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5534863
SAMPAIO, JAMILE RAQUEL FELIX. A ORGANIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO COLETIVO DOS PROFESSORES DENTRO DO HORÁRIO DE TRABALHO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO MUNICÍPIO DE IPUEIRAS (CEARÁ) 24/09/2019 93 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, Juiz de Fora. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFJF https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8352445
AGUIAR, ALESSANDRA APARECIDA CARVALHO. Avaliação externa e Gestão Pedagógica: o caso da Escola Estadual Prefeito Maurício de Azevedo 24/09/2020 130 f. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, Juiz de Fora. Biblioteca Depositária: Biblioteca Central da UFJF https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9753400

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quadro 4 – Resultado da pesquisa com a palavra-chave “plano de ação pedagógica”

Palavra-chave: “Plano de Ação Pedagógica”
PIRES, MARCELO CORREA. A Governamentalidade no Projeto Master 18/04/2016 182 f. Mestrado em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, Campo Grande. Biblioteca Depositária: BIC UFMS https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3644966
https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As leituras dos trabalhos apontados nos quadros acima contribuíram para identificação de autores que foram referenciados nas produções científicas que tinham como objeto de pesquisa o planejamento, bem como para o contato com dissertações produzidas recentemente em programas de mestrado profissional.

Auxiliaram também no olhar cauteloso e crítico diante do objeto, demonstrando que, mesmo sendo abordado, ainda apresenta uma lacuna a ser investigada: o planejamento do gestor escolar, lacuna esta que na presente pesquisa visou-se abordar.

A dissertação de Silva (2017), que foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), integrou o repertório de materiais desta dissertação. Trata-se de um caso de gestão estudado que procurou discutir mecanismos de gestão pedagógica através da sistematização de informações sobre o trabalho escolar, construídas nas reuniões de conselho de classe realizadas no contexto da Escola Campestre, no município de Ouro Preto, Minas Gerais.

Como objetivos de estudo, a dissertação trouxe:

- i) a construção de mecanismos para a efetivação da gestão pedagógica da escola por meio de informações produzidas nos conselhos de classe que ocorrem ao final de cada bimestre e do ano letivo;
- ii) a compreensão do processo de funcionamento dos conselhos de classe que ocorrem na escola; e
- iii) a identificação dos fatores que impedem ou dificultam que as propostas construídas nos conselhos de classe se materializem em ações de planejamento ou replanejamento das ações pedagógicas.

A questão norteadora da descrição do caso e do desenvolvimento da pesquisa foi: “Que medidas puderam ser adotadas pela equipe gestora da Escola Campestre para que os conselhos de classe se tornassem efetivamente espaços de diagnóstico e monitoramento da aprendizagem dos alunos, e como usar os dados e evidências produzidos nos conselhos para subsidiar a gestão pedagógica da escola?”.

Foi proposta a coleta de informações a partir de instrumentos de intervenção utilizados antes e durante os conselhos de classe, com a finalidade de buscar elementos gerados nos conselhos que dão subsídios a uma proposta de ações de monitoramento e avaliação do trabalho escolar que resulte em um processo de ensino-aprendizagem satisfatório para todos os alunos. Para Silva (2017, p. 18),

[...] a hipótese inicial era de que, nos conselhos de classe, são construídos alguns dados sobre o trabalho escolar desenvolvido nas turmas. No entanto, a maioria das constatações ficam nos conselhos e não se efetivam em reformulações das ações pedagógicas. Além disso, o modelo de conselho de classe vigente na escola não tem contribuído para a instauração de um trabalho diagnóstico e contínuo das ações pedagógicas, bem como tem sido espaços de práticas repetitivas em relação aos resultados dos discentes, problemas disciplinares e decisões acerca de aprovação e reprovação.

A análise dos dados obtidos por meio dos instrumentos de intervenção que foram usados nos conselhos de classe do 1º bimestre mostrou que a equipe escolar precisa se apropriar melhor das informações sobre o trabalho realizado para planejar sua prática pedagógica. Os resultados da pesquisa, aliados aos referenciais teóricos que discutem os conselhos de classe como instância de avaliação e monitoramento do trabalho escolar, bem como a ação dos docentes como gestores do processo de aprendizagem dos alunos, serviram de base para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), que é constituído de três seções:

- Formação continuada e em serviço para a equipe escolar;
- Criação de um grupo de estudos e de planejamentos;
- Organização dos registros dos conselhos de classe realizados na escola.

Estas ações foram planejadas no sentido de dinamizar os conselhos de classe como espaços coletivos de diagnóstico e de planejamento do trabalho escolar.

O trabalho é constituído por três capítulos. O Capítulo 1 diz respeito ao aporte teórico sobre a instituição dos conselhos de classe nas escolas brasileiras, extraído de um modelo francês e normatizado por meio da Lei Federal nº 5692/71, a qual institui os regimentos escolares.

No Capítulo 3, buscou-se discutir, através de dados levantados e de informações obtidas na Escola Estadual Campestre, questões ligadas aos conselhos de classe.

No Capítulo 4, foi proposto um Plano de Ação Educacional a partir dos dados analisados e dos aportes teóricos nos quais se baseou o estudo em tela, com o intuito de sugerir a remodelação dos conselhos de classe vigentes na escola.

No decorrer do texto, a autora cita as “competências” as quais envolvem a gestão escolar e a educação junto ao aluno, enfatizando o uso das informações oriundas das avaliações externas para a melhoria e embasamento do trabalho pedagógico na escola.

[...] além dos indicadores criados e calculados pelos órgãos oficiais, como é o caso do Ideb, outros elementos do trabalho educacional podem se tornar evidências para a tomada de decisões por parte de professores e gestores. Esses dados contribuem como um *feedback* do trabalho já realizado, podendo lançar luz sobre lacunas e acertos. São exemplos de evidências as taxas de rendimento, a distorção idade-série, a aprovação e a reprovação, por exemplo. Em situações mais específicas, outros dados podem funcionar como evidências, como é o caso da frequência, das características socioeconômicas dos alunos e da participação dos pais (Silva, 2017, p. 69).

A autora abordou a gestão participativa e trouxe uma breve exposição sobre o conceito de escola (Dalben, 2010), destacando o fato da escola ser uma instituição social que está em permanente construção em sua relação com a sociedade na qual está inserida. Apontou também as múltiplas demandas que têm se apresentado para um processo contínuo de ressignificação das práticas escolares para o atendimento de uma diversidade de transformações.

Sobre a gestão pedagógica baseada em dados e evidências, a autora acredita que:

[...] pode ser construída por meio de uma agenda educacional permanente proposta pelo gestor e pela equipe pedagógica dentro da escola, com reuniões pedagógicas, conselhos de classe, grupos de estudos e outros instrumentos de coleta de informações sobre o trabalho escolar. A organização desta agenda aponta para uma gestão estratégica, que reconheça a necessidade do envolvimento de todos os atores na gestão do trabalho escolar, firmando compromissos, metas em comum, e compartilhando responsabilidades (Silva, 2017, p. 74).

No trabalho analisado esclarece-se que se trata de uma pesquisa documental e de observação participante; porém, não traz elucidações, nem seções específicas acerca do que seriam tais modos de investigação. Na dissertação são abordados um relato amplo e detalhado da prática dentro da instituição analisada, sendo os conselhos de classe o objeto de pesquisa, e os aportes teóricos de Lück (2009, 2011, 2012, 2013, 2014), Dalben (2004, 2010) e Santos (2006) — os autores mais citados para fundamentar o texto.

A dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sob o título “A organização do planejamento coletivo dos professores dentro do Horário de Trabalho Pedagógico em uma Escola Estadual de Educação Profissional no município de Ipueiras (Ceará)”, de Sampaio (2019), é feito um estudo de caso que

tratou das dificuldades por parte da gestão escolar na organização do planejamento coletivo dos professores dentro do Horário de Trabalho Pedagógico (HTP). De acordo com a pesquisadora, a principal motivação para a realização do estudo estava atrelada ao fato de, a partir de sua vivência enquanto professora desde o ano de 2015, ter observado que a gestão escolar enfrentava dificuldades no que tange à organização do planejamento coletivo dos professores dentro do HTP, especialmente diante do que estabelecem os documentos normativos dessa política.

A pergunta que norteou o estudo foi a seguinte: “Como a gestão da Escola Estadual de Educação Profissional Dario Catunda Fontenele lida com o planejamento coletivo dos professores dentro do Horário de Trabalho Pedagógico e de que forma isso poderia se converter em momentos coletivos de interação profissional?”. O objetivo geral na pesquisa foi compreender como ocorre a organização do planejamento coletivo dos professores na esfera do HTP na escola estudada e analisar de que maneira isso poderia se converter em momentos coletivos de integração da equipe escolar. Os objetivos específicos foram analisar e compreender a organização e o funcionamento do planejamento coletivo dos professores dentro do Horário de Trabalho Pedagógico na escola em questão e elaborar um plano de ação por intermédio do estudo das fragilidades e potencialidades apresentadas pelo atual formato de organização do planejamento coletivo dos professores dentro do HTP na escola pesquisada.

A partir de uma abordagem qualitativa, o estudo de caso foi desenvolvido por meio de um levantamento bibliográfico de documentos e legislação que envolvesse o HTP nas escolas do Ceará e da análise de fichas respondidas pelos professores e de reuniões com os docentes. Desse modo, a pesquisa revelou a necessidade de melhorias no que toca à organização do planejamento coletivo dos professores dentro do HTP, sendo elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) com algumas indicações que puderam contribuir para uma reestruturação do atual formato de organização do planejamento coletivo dos professores durante o HTP na escola investigada.

A pesquisadora organizou sua dissertação em três capítulos. No primeiro, trouxe informações acerca da escola que foi o campo de pesquisa, da lei que fundamenta o tempo previsto para o HTP e de como acontece o horário de trabalho pedagógico na rede estadual em que a instituição está inserida.

No segundo capítulo constam o embasamento teórico, a abordagem metodológica e a análise dos resultados da pesquisa. O terceiro e último capítulo da dissertação analisada aborda o Plano de Ação Educacional, motivo da escolha entre as produções selecionadas para leitura.

A investigação, conforme a autora esclarece, foi do tipo qualitativa a partir de estudo de caso, elucidando que

[...] a pesquisa ocorreu em dois momentos diversos. No primeiro momento, procedeu-se à leitura de documentos referentes ao HTP. A pesquisa documental foi baseada nas legislações a nível nacional e estadual e abordada no primeiro capítulo. No âmbito local, o estudo se desenvolveu a partir da análise do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar da instituição investigada. Além disso, houve a observação sistematizada do planejamento coletivo dos professores, também já descrita anteriormente e a qual possibilitou a elaboração do diagnóstico de que trata o capítulo 1.

No segundo momento, a metodologia da pesquisa foi constituída de 3 etapas: A (i) primeira etapa consistiu na elaboração de uma ficha com calendário e pautas (apêndice A) para os momentos destinados ao planejamento coletivo por áreas do conhecimento, pré-definidos pela SEDUC; A segunda etapa (ii) ocorreu por meio da aplicação/entrega da ficha aos 18 professores e a terceira etapa (iii) que consistiu no recolhimento das fichas entregues à equipe gestora e aos professores [...] (SAMPAIO, 2019, p. 52).

Após o estudo de campo, a autora trouxe a sugestão do Plano de Ação Educacional, exemplificando de forma prática, em quadros de sua autoria, uma maneira de responder aos objetivos que propôs no início da pesquisa.

A pesquisadora trouxe breves esclarecimentos de autores sobre a gestão participativa; porém, no decorrer da investigação, observa-se que não são mencionadas a visão de mundo, educação e sociedade da escola pesquisada, bem como a ótica da autora acerca do que entende como fundamento do desenvolvimento do trabalho pedagógico. Verifica-se que o estudo é rico em detalhes da sua prática e daquilo que pontuou como questionamento motivador da própria análise.

Para as discussões, foram elencados autores como Barbosa e Fernandes (2014), Ribeiro (2014), Faria e Rachid (2015) e as legislações pertinentes ao tema para situar a pesquisa no que se refere a reflexões que têm como propósito a estruturação de novas estratégias concernentes ao cumprimento das horas de atividades extraclasse de forma sistematizada.

A gestão de pessoas na escola foi sustentada pelos autores Ferreira (2017), Martins (2010), Chiavenato (2010), Fischer (2002), Neubert (2016), Oliveira (2016), Souza (2018), Paiva (2017), Lück (2009, 2012, 2013, 2014 e 2015), Maximiano (2000), Menegolla e Sant'Anna (2010), Libâneo (2018) e Dutra (2011).

Também fez parte do estudo e análise de dissertações, o trabalho apresentado como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, produzida por Aguiar (2020), com o título “Avaliação externa e Gestão Pedagógica: o caso da Escola Estadual Prefeito Maurício de Azevedo”.

Trabalho atual, selecionado em 2021 para leitura, sendo que um dos requisitos para sua escolha se deu devido a isso, somado ao Plano de Ação Educacional, estudo sobre gestão escolar e avaliação externa, contemplando o trabalho de pesquisa desenvolvido que envolve o planejamento da gestão escolar. A produção trouxe uma discussão sobre como o uso dos resultados das avaliações externas do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) pode contribuir com o planejamento docente na escola pesquisada. Assim, o estudo aborda a seguinte questão: “De que forma a gestão da escola pode auxiliar os professores na utilização dos resultados das avaliações externas?”.

O objetivo geral foi compreender como a equipe pedagógica utiliza os resultados das avaliações externas no planejamento escolar. Os específicos foram: I) descrever a política de avaliação externa no contexto nacional e em Minas Gerais caracterizando a escola pesquisada; II) analisar o uso pedagógico dos resultados do SIMAVE para a melhoria do desempenho da escola e dos alunos do 5º ano de escolaridade; e III) propor um plano de ação com a intenção de promover o fortalecimento da cultura e da apropriação e do uso dos dados das avaliações externas.

Como hipótese, buscou-se compreender como as avaliações externas e as possibilidades de uso dos dados podem auxiliar a equipe pedagógica a realizar um planejamento escolar que poderá refletir na melhoria do desempenho dos alunos e da escola. Por meio da hipótese acima, a pesquisadora defende que a avaliação externa deve ser vista como um instrumento capaz de contribuir com a gestão pedagógica a partir do momento que os atores educacionais tenham conhecimento para lidar com seus dados.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com análise de documentos, sendo analisados o currículo adotado, as matrizes de referência de língua portuguesa do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e do Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica (PROEB), e o relatório de atividades do Diário Eletrônico Digital (DED). Foram aplicados questionários aos professores e entrevista com os supervisores pedagógicos da escola pesquisada.

Na conclusão da análise dos dados coletados, constatou-se que os professores da escola em estudo compreendem a relevância do uso dos resultados das avaliações externas no planejamento docente e que a gestão escolar vem desenvolvendo uma gestão de resultados, mas não se percebe uma melhoria significativa da gestão pedagógica em relação ao desempenho dos alunos ao final do 5º ano de escolaridade.

A produção está organizada em três capítulos, nos quais há uma breve contextualização histórica da avaliação externa nacional, com um detalhamento sobre o sistema mineiro de avaliação, a Secretaria do Município e a Escola que foi campo da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos pela escola, a pesquisadora também abordou as intervenções realizadas pela instituição, trazendo análises e pontuando sobre cada ação desenvolvida na busca de melhorias. Abordou, ainda, a gestão escolar na perspectiva de uma gestão estratégica e participativa e propôs um Plano de Ação Educacional para conciliar com os objetivos apresentados mediante a investigação realizada.

Aguiar (2020, p. 116) constata que a escola desenvolve a dimensão da gestão de resultados

[...] ao promover a análise e a discussão dos resultados com seus profissionais, e que os indicadores das avaliações externas têm subsidiado ações de intervenção. Nem todos os profissionais, porém, compreendem o que os resultados revelam, apesar de ser um assunto discutido no contexto escolar, ainda muito se tem a conhecer sobre os processos avaliativos externos, sendo urgente percebê-los como favoráveis a revisão do trabalho desenvolvido na sala de aula [...].

O referencial teórico da dissertação trouxe os conceitos relacionados à apropriação de resultados, gestão escolar e dimensões pedagógica e de resultados, além do papel do gestor e de uma breve abordagem sobre currículo, sob a visão dos

autores Lück (2009), Machado (2012), Castro (2009), Schattner (2012), Marques (2017), Carvalho (2015), entre outros.

A investigação de Pires (2016), realizada no mestrado da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, visou analisar, no estabelecimento de políticas educacionais, os elementos dos contextos forjados na elaboração e implantação do “Projeto Master”, um subprograma do Plano de Ação Pedagógica “Resgate do Prestígio da Escola Pública” no estado de Mato Grosso do Sul, vigente no final da década de 1980 e início dos anos 1990.

Para Pires (2016), teve como foco elementos da governamentalidade, conforme pressuposto teórico e metodológico da perspectiva foucaultiana. Explicitou que a sociologia histórica mostra que, em termos de país, a educação, por sua natureza, sempre foi um campo minado por conflitos e contradições em redes de relações de forças, na medida em que é um campo de interesses difusos que permite compreensões de diferentes ordens, seja do Estado, seja da sociedade, seja dos envolvidos, deixando para segundo plano as instituições escolares e suas práticas pedagógicas. Os resultados da análise empírica analítica (documentos e entrevistas) apontaram, pelo princípio da governabilidade, um conjunto de elementos que compuseram os processos daquela época, exigindo recompor os discursos da divisão do estado de Mato Grosso do Sul e a operacionalidade pós-divisão, pontuando, entre os artefatos, as táticas políticas que fabricaram a escola pública em Mato Grosso do Sul, com ênfase nas intervenções políticas nos diferentes campos de responsabilidade social, e revelando velhas táticas de domínios e poderes, que, no caso, sempre demarcaram o processo de escolarização, em níveis nacional e local, tendo como estratégia a complexa tentativa de regulamentação da população pelos cálculos e táticas de governo de cada época, não como uma política educacional, mas como domínio de acordos e negociações do poder presente, independentemente de partidos políticos.

O estudo suscitou algumas interrogações, observações e considerações sobre o objeto investigado nascidas do confronto com os referenciais teóricos e metodológicos. Nesse aspecto, o autor pretendeu refletir na sua investigação:

[...] sobre como a instituição escolar é afetada pela governamentalidade. Ao mesmo tempo, pretendeu apresentar o objeto de estudo como uma valiosa experiência, tanto por seu aspecto histórico quanto por seu legado pedagógico. Tem-se a certeza de que a sociologia histórica permite evidenciar um contínuo que manifesta um determinado tipo de sociedade e

mostra a quem ela serve, que sujeitos ela constitui, que acontecimentos discursivos ela tem guardado em seu processo (Pires, 2016, p. 18).

A dissertação foi selecionada para leitura por abordar um projeto que está dentro de um Plano de Ação em seu desenvolvimento, trazendo, portanto, algumas especificações do documento que foi o objeto de estudo da pesquisa referida. Está organizada em três capítulos:

- Poder, Saber e Sujeito: A História e as Instituições de ensino. Neste tópico, discorreu-se sobre os artefatos que caracterizaram as bases para a formação do estado de Mato Grosso do Sul, tais como: leis, decretos e cálculos para o ensino de 2º Grau, em um exercício de escavação visando resgatar as práticas sociais e as condições históricas que possibilitaram o saber para esta etapa da educação básica;
- O Instituto de Educação de Campo Grande: outra estratégia de saber dentro das possibilidades do poder. Nele, discorreu-se sobre a criação do IECG sediado em Campo Grande – MS, apresentando-o como um laboratório de 2º Grau que visava ser modelo a toda a Rede Estadual de Ensino; e
- A contextualização, através do referencial teórico adotado, está presente no Capítulo 3 — Procedimento e efeitos da governamentalidade: a escola como estratégia de manutenção do poder. Nele se procura compreender as interferências políticas no campo educacional e mostrar como elas alteraram a proposta em andamento (IECG-Projeto Master), apoiadas nos cálculos e táticas de governo.

As leituras das dissertações que foram descritas anteriormente proporcionaram o contato com discussões atuais sobre o tema em comum: gestão escolar e planejamento nesse âmbito. Observou-se que é uma área que ainda está em desenvolvimento nas pesquisas científicas e que há contribuições a serem realizadas pelos profissionais que atuam nas direções escolares, pelas equipes gestoras que são compostas para além de um único diretor escolar e que buscam uma educação baseada em estudos e pesquisas sobre o planejamento não só do professor, mas dos componentes da gestão escolar.

4 APRESENTAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA: ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA

O campo da pesquisa que deu origem a esta dissertação é uma instituição pública de ensino que oferta Educação Infantil — Infantil V e Ensino Fundamental I, a Escola Rosilda de Fátima.

A escola foi municipalizada para atender à determinação do governo estadual através da resolução nº 1810/97/92 de 23 de maio de 1997, com a finalidade de atender alunos de 1ª a 4ª séries do Ensino Fundamental da comunidade dos bairros Jardim Nossa Senhora de Fátima, Jardim Matarazzo 1 e 2, Vila Frizanco, Fluviópolis e Centro. De acordo com o PPP, a “criação da escola trouxe grande benefício tanto para a administração pública quanto aos alunos, pois os mesmos deixaram de necessitar de transporte público para estudar mais perto de suas residências” (ESCOLA², 2019, p. 14).

Em Jaguariaíva, o ensino municipal oferta educação no Ensino Fundamental I, Educação Especial, Educação Infantil e Educação de Jovens e Adultos. Atende majoritariamente crianças da faixa etária de 0 a 10 anos; os alunos que frequentam as turmas de Educação Especial ou Educação de Jovens e Adultos são de mais idade.

Figura 3 – Organização do Ensino na rede municipal de Jaguariaíva

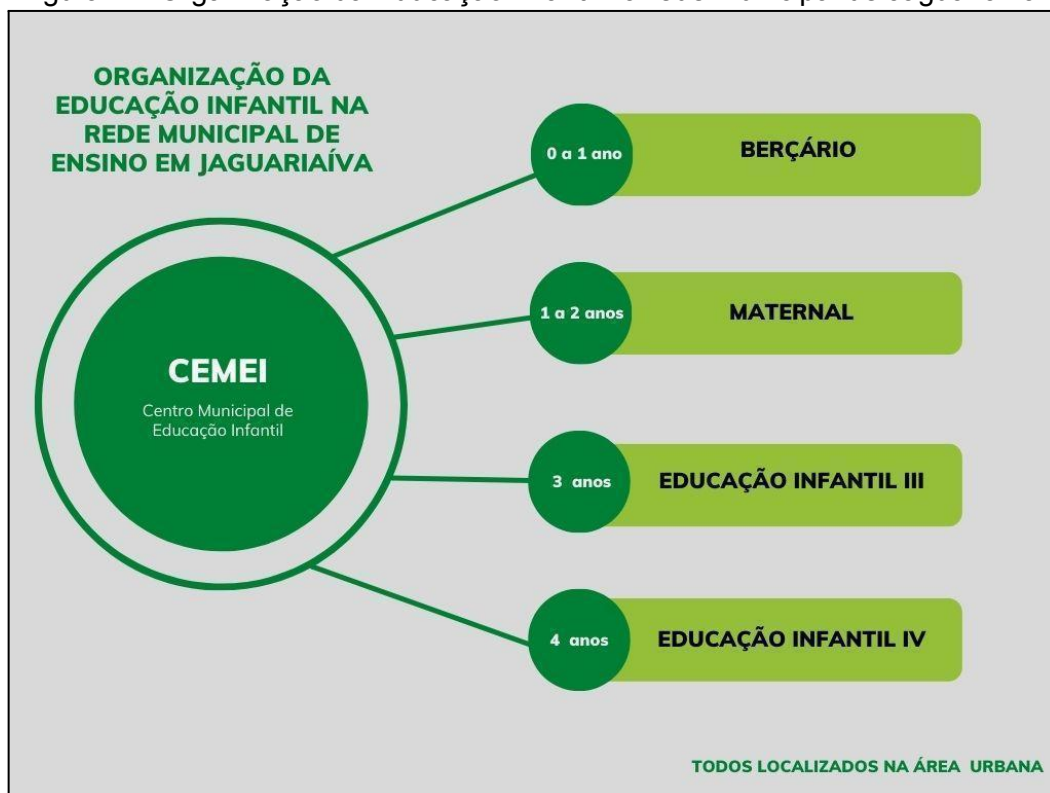


Fonte: DCM — adaptado pela autora (2023).

A Educação Infantil atende crianças bem pequenas, conforme nomenclatura da BNCC, que são as que compreendem a faixa etária de 0 a 3 anos e as crianças pequenas que têm 4 e 5 anos. Alunos de 0 anos são alunos da turma do Berçário, crianças de 1 e 2 anos frequentam o Maternal, 3 anos — Educação Infantil III e quem completa 4 anos até dia 31 de março é aluno da turma de Educação Infantil IV.

O ensino da Educação Infantil do Berçário até a turma de Educação Infantil IV acontece nos CEMEI's – Centros Municipais de Educação Infantil. Até 3 anos — Educação Infantil III —, o ensino é em tempo integral, das 8h às 17h; já as classes de Educação Infantil IV ocorrem em meio período e funcionam em turmas do turno matutino ou vespertino, 8h às 12h ou 13h às 17h.

Figura 4 – Organização da Educação Infantil na rede municipal de Jaguariaíva⁸



Fonte: DCM – adaptado pela autora (2023).

Nas escolas, há turmas de Educação Infantil V — alunos que completam 5 anos até o dia 31 de março — e de Ensino Fundamental I — turmas do 1º ao 5º ano —, como é o caso da Escola Rosilda de Fátima.

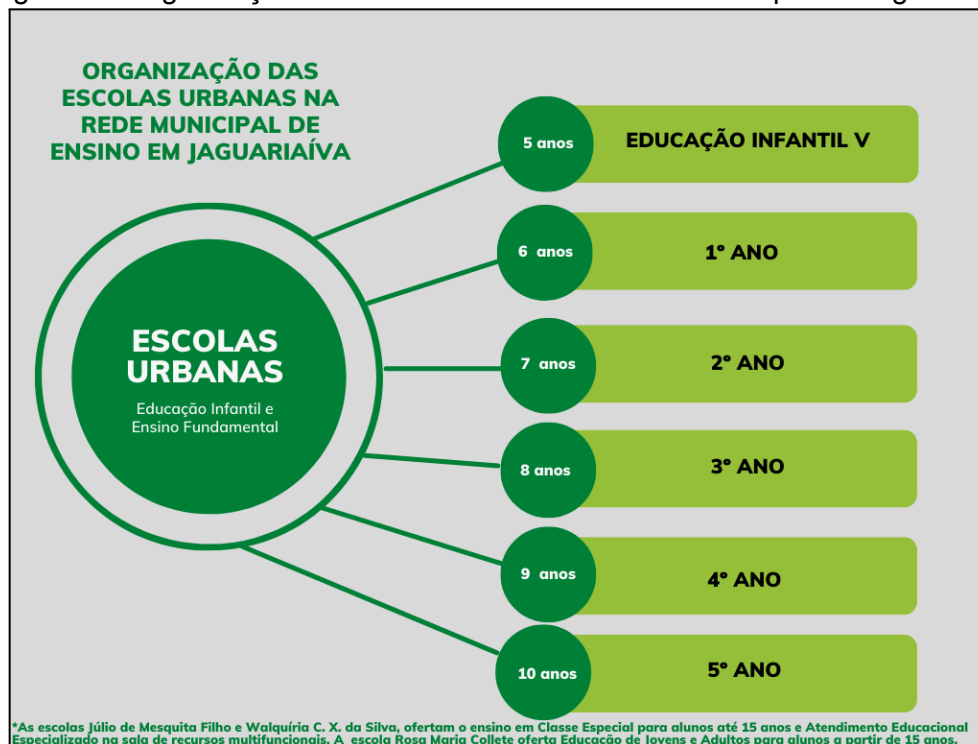
Em duas instituições da rede são ofertadas a Educação Especial aos alunos

⁸ Todos os Centros Municipais de Educação Infantil de Jaguariaíva estão situados na área urbana do município.

que passaram por avaliação psicoeducacional, atendimento com equipe multiprofissional (fonoaudiólogo, psicólogo e psicopedagoga) e acompanhamento com médico neurologista mediante resultados que apontem Deficiência Intelectual elevada, para que recebam atendimento educacional especializado. Essas duas escolas ofertam Sala de Recursos Multidisciplinares, a qual alunos, com transtornos de aprendizagem que também passaram por avaliação psicoeducacional e indicaram a necessidade do Atendimento Educacional Especializado, frequentam no contraturno escolar da sala de ensino regular, em uma das duas escolas que ofertam o AEE, de acordo com a localização da moradia dos educandos.

Desta forma, os alunos da Escola Rosilda de Fátima que frequentam o AEE na Sala de Recursos Multifuncionais são alunos em contraturno escolar, conforme a proximidade entre as escolas.

Figura 5 – Organização das escolas urbanas na rede municipal de Jaguariaíva



Fonte: DCM – adaptado pela autora (2023).

Atualmente, a ERF tem 317 alunos matriculados:

- 3 turmas de Educação Infantil V;
- 3 turmas de 1º ano;
- 3 turmas de 2º ano;
- 2 turmas de 3º ano;

- 2 turmas de 4º ano;
- 2 turmas de 5º ano.

4.1 LOCALIZAÇÃO

A Escola Rosilda de Fátima é uma escola pública que tem como mantenedora a Prefeitura Municipal. Está localizada em Jaguariaíva, no estado do Paraná. Cidade banhada pelo rio Capivari, onde tropeiros que faziam o caminho de Viamão para transportar gado do Rio Grande do Sul até São Paulo faziam parada de descanso, dando origem a vilas e posteriormente à pequena cidade. “Jaguariaíva originou-se de um pouso de tropeiros, no histórico caminho de Viamão” (Ludwig; Frizanco, 2006, p. 20).

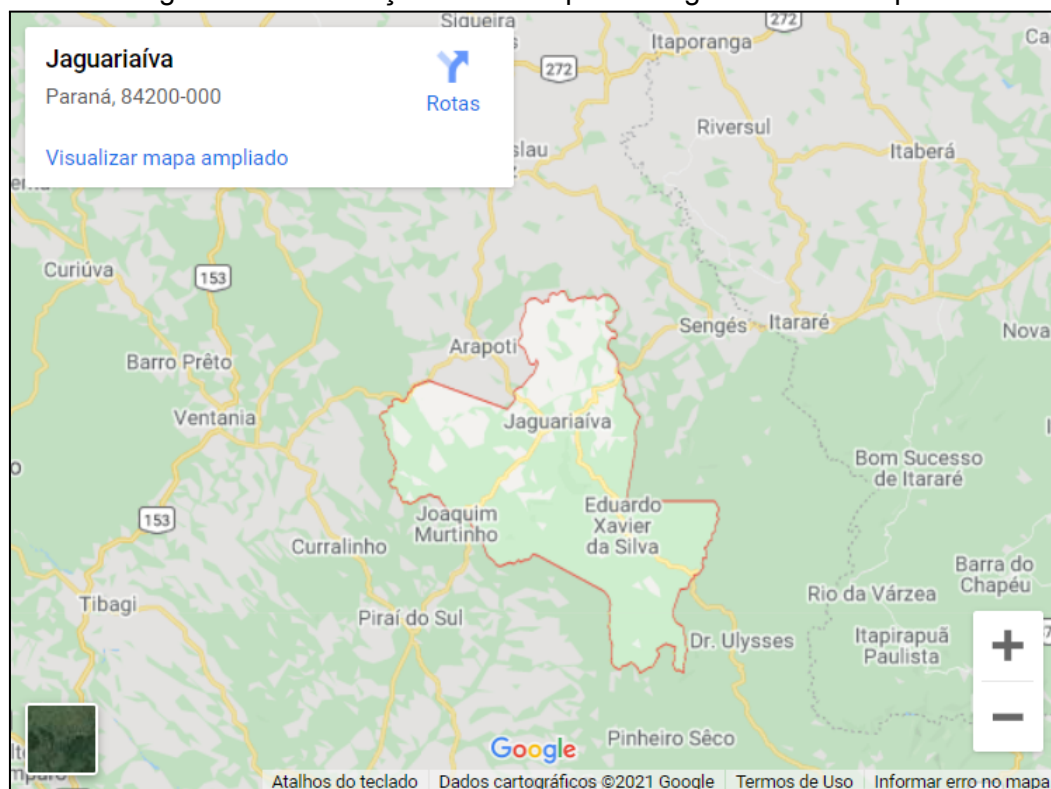
Seu nome significa “Rio da Onça Brava”. Como grande parte das cidades do nosso país, o nome tem origem indígena. Ludwig e Frizanco (2006, p. 46) explicam o nome do município:

Nos idos de 1750 a 1875 (há registros sobre o Porto de Jaguariaíva já em 1765) tem origem a história de Jaguariaíva, cujo nome herdou da denominação do rio que corta o seu território e que contém o oitavo maior cânion do mundo.

O rio Jaguariaíva era uma das maiores riquezas do lugar, desde antes do descobrimento do Brasil, quando por aqui habitavam somente os índios tupi-guaranis e outros, que deram nome a ele: Ya’war = onça; Y = rio; ahyba = bravo, ruim. Yawaryahyba > Jaguarahyba > Jaguariaíva = Rio da Onça Brava.

Atualmente, a cidade é dividida conhecidamente por três regiões: Cidade Alta, Cidade Baixa e região do Bairro Primavera. De acordo com informações que constam disponíveis para consulta no *site* da Prefeitura Municipal, a cidade tem o perfil que detalharemos a seguir.

Figura 6 – Localização do município de Jaguariaíva no mapa



Fonte: *site* da Prefeitura Municipal de Jaguariaíva (2021).

Figura 7 – Dados geográficos do município de Jaguariaíva

Altitude	840 m Fonte: IPARDES
Área Total	1.456,401 Km ²
Área Urbana	24 Km ²
Área Rural	1.432,401 Km ²

Fonte: *site* da Prefeitura Municipal de Jaguariaíva (2021).

Figura 8 – Limites territoriais do município de Jaguariaíva

Norte	São João da Boa Vista
Sul	Dr. Ulysses
Sudeste, Leste e Noroeste	Sengés
Sudoeste e Oeste	Pirai do Sul
Noroeste	Arapoti

Fonte: *site* da Prefeitura Municipal de Jaguariaíva (2021).

Figura 9 – Distância entre Jaguariaíva e algumas localidades

Brasília	1.162 Km
Curitiba	222 Km
São Paulo	400 Km
Porto de Paranaguá	306 Km
Ponta Grossa	105 Km
Londrina	263 Km
Maringá	380 Km
Foz do Iguaçu	653 Km
Rio de Janeiro	835 Km
Florianópolis	533 Km
Porto Alegre	972 Km

Fonte: *site* da Prefeitura Municipal de Jaguariaíva (2021).

A escola pesquisada fica situada na região central de Jaguariaíva – Paraná, Brasil, nas proximidades do Polo UAB do município, que oferta cursos gratuitos de Graduação e Pós-Graduação de algumas universidades públicas⁹, entre elas, da UENP.

Em pouco mais de uma década, a partir do ano de 2009, Jaguariaíva notavelmente apresentou melhorias no suporte de materiais pedagógicos em geral, uniforme escolar e infraestrutura. A Escola Rosilda de Fátima foi beneficiada em 2013 com investimento na área educacional, ganhando um prédio novo, mas permanecendo na região da antiga instalação. A nova estrutura proporcionou à instituição de ensino ser a segunda maior escola, entre o período de 2015-2019, quanto ao número de alunos matriculados.

Com o aumento da oferta de vagas, muitos alunos de diversas instituições realizaram a transferência para a ERF, visto que sua localização central e sua nova estrutura chamaram a atenção de pais que, mesmo morando longe da escola, optaram em matricular seus filhos na nova instituição.

No ano de 2020, tal título — de segunda maior escola do município — foi transferido, pois outra escola da rede municipal foi inaugurada na parte alta da cidade, ficando com o segundo maior número de alunos da rede pública municipal para educandos com faixa etária entre 5 e 10 anos.

4.2 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Escola Rosilda de Fátima está localizada na região central do município e atualmente tem 303 alunos matriculados, tendo como média nos últimos 5 anos de 300 alunos/ano. O público é proveniente, em sua maioria, dos bairros circunvizinhos, mas há uma grande parte dos estudantes que utiliza transporte particular, pois são oriundos de bairros mais afastados da instituição.

De acordo com os dados informados no Projeto Político Pedagógico (PPP) do ano de 2019, a comunidade escolar tem o predomínio de alunos de famílias de nível socioeconômico denominado de classe média, mas também frequentam alunos de baixa renda. A grande maioria da comunidade escolar é de pais e mães que são

⁹ Universidade Estadual de Ponta Grossa e Universidade Estadual do Norte do Paraná.

empregados do comércio local e de indústrias do município, com escolaridade, em sua maioria, até o nível médio.

Quanto ao quadro de servidores no período pesquisado, possuía a seguinte composição:

Quadro 5 – Quadro de servidores que atuavam na instituição no ano de 2020¹⁰

Quantidade	Profissional	Escolarização exigida	Vínculo
1	Diretora	Ensino Superior	Efetivo
2	Pedagoga	Ensino Superior	Efetivo
1	Documentadora Escolar	Ensino Médio	Efetivo
14	Professor	Ensino Profissionalizante	Efetivo
2	Cozinheira	Ensino Fundamental	Efetivo
6	Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino Fundamental	Efetivo

Fonte: adaptada do Plano de Ação (2020).

É uma instituição de grande porte. Possui 10 salas de aula (sendo uma sala suíte para a turma de educação infantil), sala informatizada, biblioteca com brinquedoteca, amplo refeitório, quadra de esportes/miniginásio, parquinho externo, sala de professores, sala da direção, sala da coordenação pedagógica, secretaria, duas cozinhas, lavanderia, depósito de mantimentos, banheiro para alunos e funcionários e extensa área verde.

¹⁰ A partir do ano de 2022 os profissionais de serviços gerais foram terceirizados.

5 PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR: O OBJETO DA PESQUISA

O Plano de Ação é um documento elaborado na Escola Rosilda de Fátima e em todas as instituições de ensino da rede pública municipal de Jaguariaíva. Foram analisados os elaborados entre 2015 e 2020, e, aqui, o denominamos de Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar, fonte documental e objeto de investigação para o desenvolvimento desta pesquisa.

No decorrer da presente investigação, veremos questões sobre a organização da gestão escolar do município ao qual a escola que participou da pesquisa pertence, sobre o que é e qual a estrutura detalhada do Plano de Ação.

Na educação escolar temos a dupla fonte de complexidade: objeto e processo. Precisamos tomar consciência de que nosso trabalho é dos mais intrincados do ser humano: trata-se da formação da consciência, do caráter e da cidadania, ao mesmo tempo, de 20, 30, 40 pessoas; por isto exige também um planejamento à altura. Estamos partindo, pois, do pressuposto de que a tarefa de educar é por demais importante e complexa para ser decidida e feita isoladamente, na improvisação, ao acaso, na base do “jeitinho” (Vasconcellos, 2002, p. 49).

Para entendermos do que trata esse documento elaborado para subsidiar o planejamento da equipe gestora escolar na instituição pesquisada, retomamos a discussão da seção 2 e precisamos definir claramente do que se trata, conceituando cada palavra que compõe o nome do documento analisado.

Plano é uma intenção, ou seja, é algo que pretendemos fazer. Na educação, “corresponde a um certo momento de amadurecimento e de clareza no processo de planejamento, o qual não parte do nada, pois existem definições prévias (teorias, valores, etc) que precisam ser explicitadas” (Vasconcellos, 2002, p. 80).

De nada adianta uma intenção se não houver *Ação*. Faz-se necessário que o planejado seja colocado em prática para que não fique somente no papel ou na boa intenção que nada faz acontecer, é preciso disposição para agir.

Pedagógica refere-se à pedagogia e vem do grego antigo, derivada de duas palavras: *paidos*, que significa *criança*, e *agogos*, que significa *condutor*. Originalmente, a palavra se referia ao trabalho do escravo que acompanhava a criança até a escola na Grécia Antiga.

Para Libâneo (2001), com o tempo, a palavra pedagogia passou a ser utilizada para designar a teoria e a prática da educação, o conjunto de conhecimentos e técnicas que visam facilitar o processo de aprendizagem. Tem como objeto de investigação o fenômeno educativo em suas diversas dimensões.

Ao longo da história, vários pensadores e teóricos contribuíram para a construção do campo da pedagogia. Alguns exemplos incluem os filósofos gregos Platão e Aristóteles, o educador Pestalozzi, o filósofo alemão Herbart e o brasileiro Paulo Freire.

Na *Gestão Escolar*, função exercida no interior da escola, o gestor é o responsável por organizar o andamento geral da instituição escolar tanto no setor pedagógico quanto no administrativo. Sendo assim, o planejamento de trabalho deste profissional se faz necessário para que ele minimize situações desagradáveis dentro de uma rotina escolar e consiga projetar situações que facilitem o processo educativo.

Paro (2010), em sua obra **Administração Escolar**, cita que a teoria e a prática da Administração Escolar que se preocupa com a superação da atual ordem autoritária da sociedade precisam propor à escola horizontes pautados em bases democráticas, e que para a Administração Escolar ser verdadeiramente democrática é necessário que todos estejam envolvidos no processo escolar.

O autor afirma também que as vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas em grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas ao fortalecimento da unidade externamente.

Historicamente, o entendimento da função do gestor nas escolas foi confundido com o das atividades administrativas: “[...] a adoção dos mecanismos gerenciais da administração capitalista na escola repercute de forma especialmente singular e precisamente no papel desempenhado pelo diretor escolar [...]” (Paro, 2010, p. 200).

Com o passar dos anos, algumas ideias sobre os instrumentos de administração de empresas foram repassadas para o campo educacional, ocorrendo, desta maneira, uma fragmentação cada vez maior do trabalho educativo, o que fez com que o profissional fosse impelido a somente dominar os objetivos e técnicas necessárias ao desenvolvimento da parte que lhe cabe no processo educacional (Coutinho; Lombardi, 2016).

Após detalharmos a nomenclatura que determinamos para o planejamento do diretor e do pedagogo nesta pesquisa, vamos esclarecer que o PAPGE não é o plano global da instituição, pois trata das ações no período de um ano letivo. Traz consigo implícitas suas ideias pedagógicas, ideia de homem e de mundo; tais conceitos, porém, encontram-se explícitos no Projeto Político Pedagógico. Busca trazer informações numa visão abrangente, contudo, como já exposto, não é o plano geral, pois essa característica é do PPP da escola. O PAPGE é um documento elaborado a partir de outros documentos da escola que busca complementá-los com ações pontuais que acontecem no decorrer de um período mais curto comparado à produção do Projeto Político. Pretende articular informações ao que está explícito no Projeto Político Pedagógico no que diz respeito às características e perfil da instituição, em uma estreita relação.

Gandin (2005), destaca que para planejar é necessário elaborar, executar e avaliar, pensando no homem e sociedade que se pretende, agir conforme foi proposto e verificar cada ato realizado.

Não basta propor ações, faz-se necessário prever todos os recursos que serão precisos. Colocar em prática o que foi proposto também é importante, caso contrário, fica apenas o discurso. E ao se pensar na qualidade da educação numa gestão democrática, os resultados devem ser avaliados e verificados conjuntamente entre a equipe que compõe a unidade escolar.

5.1 A GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE JAGUARIAÍVA

Como o objeto desta análise é um planejamento de gestão, é relevante caracterizar inicialmente a gestão no município de Jaguariaíva. Atualmente, a gestão das escolas municipais acontece por professores efetivos escolhidos e indicados pela Secretaria Municipal de Educação em escolha com o Poder Executivo Municipal; porém, de acordo com a Lei Municipal nº 1589/2004, em seu art. 22, que trata da gratificação do cargo de diretor escolar, em parágrafo único no art. 22, o cargo de direção se daria através de eleição.

Parágrafo Único - A Direção das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino, será escolhida através de eleição, a ser regulamentada pelo

Departamento de Educação e Cultura do Município, iniciando-se no ano de 2005 (Prefeitura Municipal de Jaguaraiá, 2004).

Além da indicação de diretor, há escolha por indicação¹¹ de pedagogo, que compõe a equipe gestora das instituições, pois quando houver referência sobre a equipe gestora, entenda-se pelas funções de direção e coordenação pedagógica, ambas desempenhadas por professores pedagogos concursados da rede municipal.

§ 9º O titular de cargo de professor poderá exercer, de forma alternada ou concomitante com a docência, outras funções de magistério, atendidos os seguintes requisitos:

I - formação em pedagogia ou outra licenciatura com pós-graduação específica para o exercício de função de suporte pedagógico;

II - experiência de, no mínimo, dois anos de docência.
(Prefeitura Municipal de Jaguaraiá, 2004).

A equipe gestora das escolas da rede municipal é composta por um/a diretor/a e no mínimo um pedagogo/a, ambos funcionários efetivos da prefeitura de Jaguaraiá. Na Lei nº 1589/2004 (citada, em parte, abaixo) não há especificações sobre os cargos que realizam a função na gestão das instituições escolares, mas há determinação sobre o planejamento, no anexo II, entre as atribuições do professor:

- 1) Docência na Educação Infantil e Ensino Fundamental, incluindo entre outras, as seguintes atribuições:
- Planejar e operacionalizar o processo ensino-aprendizagem de acordo com os pressupostos epistemológicos da disciplina ou área de estudo em que atuar;
 - Pesquisar e propor práticas de ensino que enriqueça a teoria pedagógica, adequada às características da clientela da escola pública;

Na Escola Rosilda de Fátima, até o ano de 2017, a equipe era composta apenas por uma diretora e uma pedagoga, mas a partir do ano letivo de 2018 o quadro funcional passou a contar com mais uma pedagoga como gestora, devido ao aumento no número de alunos matriculados na instituição escolar.

As atribuições para cada cargo exercido dentro de uma instituição escolar estão previstas no Regimento Escolar. Nele, são detalhadas todas as funções e as responsabilidades para o exercício de cada uma delas. O PAPGE traz, a partir de

¹¹ A indicação dos diretores e dos pedagogos que atuam nas instituições escolares públicas municipais é realizada pelo Poder Executivo Municipal, tendo como representantes a secretária ou diretora da educação de Jaguaraiá.

2019, tais detalhamentos que já estão presentes no Regimento da instituição, inclusive sobre a organização e planejamento das ações do diretor e do pedagogo dentro das escolas, e a lei que rege o magistério municipal é a Lei nº 1589/2004.

A escola, de modo geral, dispõe de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram, praticamente, a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. Fazem parte, ainda, das estruturas administrativas todos os elementos que têm uma forma material, como, por exemplo, a arquitetura do edifício escolar e a maneira como ele se apresenta do ponto de vista de sua imagem: equipamentos e materiais didáticos, mobiliário, distribuição das dependências escolares e espaços livres, cores, limpeza e saneamento básico (água, esgoto, lixo e energia elétrica) (Veiga, 2011).

As estruturas pedagógicas referem-se, fundamentalmente, às interações políticas e às questões de ensino-aprendizagem e de currículo. Na escola, as estruturas pedagógicas incluem todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico (Veiga, 2011).

De acordo com o PPP da Escola Rosilda de Fátima, a gestão democrática envolve a possibilidade de organizar a escola com a participação dos envolvidos na comunidade em que ela está inserida e que dela participam. Trata-se de uma administração compartilhada para promover uma educação de qualidade para todos (ESCOLA², 2019).

A participação democrática é uma ação reguladora, fiscalizadora e avaliadora, além de ser decisória sobre os rumos da vida política e social das escolas e da sociedade (Souza, 2009). Na gestão, seja na escola ou em qualquer segmento público da sociedade, a participação é tida como condição para a efetivação da democracia. A gestão da escola é mais do que a tomada de decisões, e para se efetivar a gestão democrática no ambiente escolar é necessário ampliar a participação das pessoas nessa gestão.

A gestão pode ser uma forma democrática e atuante para atender as demandas que emergem no ambiente escolar para que o processo educativo flua de maneira favorável e com o mínimo de intercorrências que possam desviar o foco no aluno e do aluno, pois é para ele e por ele que a escola existe, acontece e atua.

Através da leitura do PPP da instituição, há de se pensar que a gestão democrática dentro de um ambiente escolar ultrapassa a participação na tomada de decisões, vai além de uma ou outra situação. A gestão escolar democrática carece

de uma sensibilização para a importância da educação na vida do aluno como pessoa capaz de atuar nos diversos segmentos da sociedade por meio da contribuição e oportunidades que a educação pode oferecer àqueles que conseguem romper algumas barreiras sociais que são invisíveis para a grande maioria da classe trabalhadora.

5.2 PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR: A ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O Plano de Ação é um documento de elaboração obrigatória no início de cada ano letivo nas escolas da rede municipal de ensino em Jaguariaíva. Não há uma determinação prevista na Lei nº 1589/2004, porém tal documento enquadra-se no que se refere ao “Planejamento”.

As equipes gestoras são as responsáveis por organizar tal documento, o planejamento de sua prática no decorrer do período letivo. Caso seja necessário acrescentar ações, estas devem estar descritas no relatório que se realiza no final do ano, bem como as ações que por algum motivo não foram realizadas e/ou precisam ser revistas ou melhoradas para o próximo ano.

Na Lei Municipal nº 1589/2004, no ANEXO II, que trata das atribuições do cargo de professor, o planejamento aparece de início:

ANEXO II Denominação do Cargo: PROFESSOR

Atribuições:

1) Docência na Educação Infantil e Ensino Fundamental, incluindo entre outras, as seguintes atribuições:

- Planejar e operacionalizar o processo ensino-aprendizagem de acordo com os pressupostos epistemológicos da disciplina ou área de estudo em que atuar;
 - Pesquisar e propor práticas de ensino que enriqueça a teoria pedagógica, adequada às características da clientela da escola pública;
- (Prefeitura Municipal de Jaguariaíva, 2004).

A lei que rege a carreira do magistério municipal é do ano de 2004 e o Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar foi elaborado a partir do ano de 2009; nesse sentido, é importante relatar que o Planejamento não está citado na referida lei, porém trata-se de documento exigido em todo começo de ano letivo na rede de

ensino municipal e está mencionado no Regimento Interno das instituições escolares.

Conforme visto anteriormente, na seção 2 deste trabalho, “[...] na análise do processo de planejamento convém distinguir três fases: a decisão de planejar, o plano em si e a implantação do plano. A primeira e a última são essencialmente políticas. Apenas a segunda é um assunto estritamente técnico” (Lafer, 1970 *apud* Azanha, 1993, p. 72). O PAPGE tem como objetivo planejar o que se pretende enquanto equipe gestora de uma instituição escolar. Assim como o professor planeja sua aula, a equipe gestora planeja em seu Plano de Ação como irá conduzir, mediar e organizar sua prática por meio das ações que podem ser de “curto, médio ou longo prazo”.

Com data predeterminada, o Plano de Ação é encaminhado à Secretaria Municipal de Educação nas primeiras semanas de aula. Há de se destacar que também planejam suas ações anuais em Planos de Ação¹²: a Assessoria Pedagógica, a Equipe Multiprofissional, a Diretora e a Secretária de Educação, ambas funções desempenhadas por equipe técnica na SMECEL – Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer em Jaguariaíva.

Como vimos, a análise de documentos requer do pesquisador um exame atento, uma vez que o documento é sempre portador de um discurso (Ruckstadter; Ruckstadter, 2011). Inicialmente, o Plano de Ação tratava-se de um quadro com as ações que as equipes pretendiam realizar a curto, médio e longo prazo. Com o passar do tempo, foram sendo adicionadas informações para que qualquer profissional que o consultasse conseguisse entender além das pretensões da equipe que atua nas escolas, entendesse as fragilidades e o potencial de cada instituição, buscando atender às demandas para aumentar índices nas avaliações externas, nas esferas municipais, estaduais e federais.

De acordo com a análise do Plano de Ação de 2015, constatou-se que este documento contém as seguintes informações:

¹² Os Planos de Ação elaborados pelas escolas e por outros profissionais que atuam na rede de ensino de Jaguariaíva, como a Equipe Multiprofissional, Assessoria Pedagógica, entre outros, são apresentados e entregues somente à diretora e secretária da educação municipal. Não são compartilhados entre escolas e também não são um documento que seja publicado em qualquer local de acesso virtual.

Quadro 6 – Modelo de Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar utilizado na ERF

Ações Administrativas				
Ação	Prazo	Como	Objetivo	Responsáveis
Ações Pedagógicas				
Ação	Prazo	Como	Objetivo	Responsáveis

Fonte: adaptado do Plano de Ação (2015).

Figura 10 – Quadro de Ações Administrativas ERF

• <u>ACÕES ADMINISTRATIVAS - 2016:</u>				
ACÃO	PRAZO	COMO	OBJETIVO	RESPONSÁVEIS
Realizar reunião com os pais.	Trimestral	Através de conversa com os pais; ouvindo e perguntando diretamente com a diretora e coordenadora pedagógica.	Discutir o andamento do educando; bem como ouvindo sugestões trazidas pelos pais e demais participantes.	Diretora e pedagoga
Realizar reunião com APMF e Conselho Escolar.	Sempre que houver necessidade (trimestralmente)	Dialogar com os pais e representante da APMF; juntamente com os professores, diretora e pedagoga.	Tomar decisões referentes ao bom andamento da escola, promoções e festas.	Diretora, pedagoga e professores
Fazer reunião com os professores e demais funcionários	Sempre que houver necessidade (trimestralmente)	Através de conversação com os professores e funcionários conduzida pela Diretora, pedagoga e SMECE.		Diretora e pedagoga
Desenvolver condições de melhorias, supervisionando a qualidade da ação dos que educam e estão diretamente envolvidos no processo educativo.	Curto e médio prazo	Com o comprometimento dos professores, diretora, pedagoga e apoio da SMECE	Viabilizar o enriquecimento das aulas no cotidiano, objetivando a melhoria do ensino aprendizagem.	Diretora e pedagoga
Possibilitar o acesso dos educandos com necessidades educacionais.	Longo prazo	Com o apoio da SMECE e profissionais da nossa instituição.	Ofertar acesso aos educandos com necessidades especiais.	Diretora e pedagoga
Proporcionar o direito da família de ter acesso a informação, ao apoio e a orientação sobre seu filho de forma participativa, principalmente referente aos educandos com necessidades especiais.	Médio prazo	Com o apoio da SMECE, diretora, pedagoga e professores.	Esclarecer e orientar a respeito dos educandos com necessidades especiais	Diretora, pedagoga e professores

Fonte: Plano de Ação (2016).

Figura 11 – Quadro de Ações Pedagógicas ERF

ACOES PEDAGOGICAS – 2016 :				
AÇÃO	PRAZO	COMO	OBJETIVO	RESPONSÁVEIS
Desenvolver projetos (hora atividade) Aplicar projetos (2º, 3º, 4º ano e 5º ano)	Curto prazo (trimestral) Longo prazo (semestral)	Realizar atividades elaboradas pelas professoras de hora atividade e professoras regentes juntamente com a pedagoga.	Resgatar valores referentes a cultura do Município e de outras regiões brasileiras. Reconhecer a importância das atitudes de um bom cidadão.	Pedagoga, professores e alunos.
Dar assistência ao educando e educador	Curto prazo (diariamente e sempre que houver necessidade)	Através de trabalho contínuo, oferecendo recursos necessários para o bom andamento do trabalho com o apoio da diretora e pedagoga.	Superar dificuldades de ambas as partes, direcionando o trabalho a ser realizado de forma eficaz.	Pedagoga, professores e alunos.
Efetivação do trabalho a ser desenvolvido com base nas Diretrizes Curriculares de Jaguariá.	Curto prazo	Com o envolvimento dos profissionais desta instituição e da SMECE	Concretizar o trabalho de acordo com as Diretrizes Curriculares.	Pedagoga e professores
Organizar a sala de aula de maneira que o educando tenha autonomia na realização das atividades, tendo acesso a espaços e materiais na educação infantil e classe de apoio.	Curto prazo	Através dos professores alunos, diretora e pedagoga.	Fornecer ao aluno autonomia na realização das atividades propostas.	Pedagoga e professores
Estabelecer avaliação com a finalidade de acompanhar o processo de aprendizagem de cada educando.	Trimestralmente de forma contínua e investigativa.	Através de diagnóstico feito diariamente uma avaliação mensal e trimestral, com o comprometimento do professor, aluno, diretora e pedagoga.	Avaliar as habilidades do educando, bem como o seu desempenho no processo de aquisição do conhecimento no decorrer do período.	Pedagoga, professores e alunos.
Aulas informatizadas	Semanalmente	Realizar aulas com apoio de netbooks, fornecidos pela SMECE, com professores capacitados	Incluir nossos educandos no mundo informatizados.	Direção, pedagoga, professores.

Fonte: Plano de Ação (2016).

No decorrer dos anos, o documento foi ficando mais extenso, com informações presentes em outros documentos já elaborados na instituição, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar. No ano letivo de 2020, foram acrescentadas informações no Plano de Ação, apresentando a seguinte estrutura:

- Capa e contracapa: na capa do PAPGE, há o *slogan* da gestão atual (Educação do Futuro pensada no presente), a logomarca da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte¹³. Na contracapa, uma foto da fachada da instituição, o título do documento, o ano vigente e o cabeçalho com os dados da instituição.

Para que o documento seja aprovado pela direção municipal da educação, o Plano de Ação deve seguir requisitos predeterminados, como a padronização na sua estrutura, visto que buscam igualdade entre as escolas no quesito organização e apresentação. Ele deve ser impresso e encadernado, sendo entregue em data estipulada já na primeira reunião entre gestores das escolas e equipe da SMECEL.

¹³ Atualmente SMECEL, que desde 2021 agregou o departamento de lazer, ficando Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer.

- Identificação: na identificação do estabelecimento de ensino consta toda a parte legal da escola, funcionamento, localização e características individuais. Nessa seção do PAPGE acontece a repetição de informações, visto que vai além do endereço físico e virtual, são informações que estão no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar;
- Vida Legal da Instituição: o documento da Vida Legal é escaneado e colocado no Plano de Ação. O setor de documentação escolar participa na organização estrutural do PAPGE e é a esfera responsável por todo acesso no sistema SERE¹⁴. A burocratização pode ser percebida com essa informação, visto que para o planejamento do diretor e do pedagogo em tal informação, por mais que seja importante dentro de uma escola, poucas são as considerações referenciadas à Vida Legal;
- Funcionamento: de acordo com o calendário aprovado e com o horário de funcionamento, é descrito o funcionamento aos alunos, com base nos dias letivos, e à comunidade, tendo em vista que a secretaria da escola fecha somente no período de recesso de final de ano, em que documentador escolar e equipe gestora entram em férias;
- Calendário escolar: organizado pela equipe da Secretaria Municipal de Educação, o calendário passa por apreciação e aprovação do Conselho Municipal de Educação. Assim que aprovado pelo Conselho, o calendário é direcionado para aprovação do Núcleo Regional de Educação a que Jaguariaíva pertence – NRE de Wenceslau Braz;
- Atribuições da equipe de trabalho: serviços gerais, merendeira, documentador, professor, pedagogo e diretor;
- Pontos positivos e negativos: são estabelecidos através de apontamentos durante reuniões que acontecem entre a equipe gestora e a equipe de trabalho que atua na escola; com os pais; com os representantes das UEx¹⁵;

¹⁴ Sistema Estadual de Registro Escolar – Sistema de Informações desenvolvido com a finalidade principal de racionalizar as atividades burocráticas da secretaria da escola. Atualmente é composto pelo Sistema Escola Web, Sistema Seja e um Banco de Dados Central que armazena os dados gerados pelas escolas. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=598#:~:text=O%20Sistema%20Estadual%20de%20Registro,os%20dados%20gerados%20pelas%20escolas>. Acesso em: ???

¹⁵ Denominação dos órgãos colegiados determinada pelo Ministério da Educação (MEC) que tem como princípio básico ser uma entidade que congregue pais, alunos, funcionários da escola e professores, objetivando a cooperação e a integração entre escola e comunidade nas ações socioeducacionais.

e de acordo com sugestões oriundas das observações e resultados verificados pelos profissionais da Secretaria Municipal de Educação;

- Ações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte: conforme determinação da Secretaria Municipal, no Plano de Ação devem ser contempladas as ações que a Secretaria realiza em conjunto com a escola. Como se não fossem inter-relacionadas, nesse momento, deve-se destacar o que acontece e o que é feito por profissionais que trabalham no prédio da Secretaria, a exemplo dos atendimentos realizados pela equipe multiprofissional, da distribuição da merenda, dos uniformes e dos materiais escolares, bem como dos reparos e manutenções.

Percebe-se a necessidade de se destacar e separar as funções e as atribuições de cada profissional envolvido, mantendo-se a relação entre os trabalhos e os trabalhadores.

- Dados gerais: aqui são trazidos os dados referentes ao número de alunos que fazem uso de transporte escolar público e particular e/ou os que são beneficiados pelo programa Bolsa Família, para que em um momento que haja a necessidade de informar números a escola já tenha informações atualizadas e de fácil acesso, para que qualquer pessoa que olhar o PAPGE possa consultá-las;
- Indicadores: os indicadores na rede municipal vão além das avaliações federais e estaduais, pois a Secretaria Municipal de Jaguariaíva elabora avaliações para serem realizadas no Ensino Fundamental I. Sobre a questão dos indicadores vale a pena um comentário a respeito da experiência e algumas impressões desta autora como professora da rede e coordenadora pedagógica. Muitas das ações previstas pela equipe gestora e o planejamento de aulas dos professores se preocupam com resultados das avaliações externas. Mesmo trazendo o discurso de ser um aliado no processo de ensino e de aprendizagem, muitos profissionais incomodam-se com resultados que julgam insatisfatórios no desempenho da sua turma. Além disso, não há distinção entre provas de acordo com níveis de aprendizagem de alunos inclusos no ensino regular; estes alunos realizam a mesma avaliação que os demais e são avaliados como os demais alunos, independentemente de resultados e indicações de professores especialistas que realizaram a avaliação psicoeducacional do educando e de médicos

neuropediatras. Há diferenciação somente na indicação de prova com letra ampliada; essa especificidade, sim, é atendida, mas nas demais particularidades a única diferenciação é que podem realizar a prova com um professor aplicador designado somente a ele, que, na maioria das situações, é o pedagogo da escola;

- **Gestão democrática:** a gestão democrática trazida no Plano de Ação aborda a participação de toda a equipe de profissionais que atua na instituição, bem como as unidades executoras que são representadas pela comunidade escolar, como a APMF e o Conselho Escolar. No PAPGE há o nome dos membros e seus titulares, a definição do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Conselho Escolar e o Programa Dinheiro Direto na Escola;
- **Documentação escolar:** no município de Jaguariaíva, o responsável por toda a documentação de funcionários e alunos dentro do ambiente da escola é o documentador escolar. É esse profissional que organiza, despacha, recebe e arquivar todo e qualquer documento emitido ou recebido na instituição. Trata-se de um cargo público e esses profissionais foram aprovados em concurso público para desempenharem a função que exercem;
- **Cronogramas:** o ambiente escolar é um espaço de uso coletivo; portanto, precisa de planejamento. Quem já vivenciou um desagradável desencontro de agendas no uso de espaços comuns, como a biblioteca, parquinho e sala informatizada, saberá bem do que se trata. Para que isso não aconteça, cabe à equipe gestora organizar o uso desses espaços com cronogramas. Como se trata de uma gestão democrática, são consideradas especificidades, acolhidas em reunião de início de ano letivo, quando são apresentados os cronogramas à equipe docente. Não somente no começo do ano letivo, mas no decorrer do processo; quando há necessidade de alterações elas são realizadas, mas, sim, tem que haver um responsável por essa organização e ela acontece pela equipe gestora;
- **Eventos:** busca-se elencar todos os eventos em que a escola irá participar, tanto em ambiente interno quanto externo. Tal organização pretende minimizar situações que tumultuam a rotina da escola, ficando todos os envolvidos no processo cientes dos eventos com antecedência;

- Ações Administrativas: quadro que contém ações que o diretor da escola pretende realizar com sua equipe de trabalho no decorrer do ano, considerando os objetivos, responsáveis, previsão de tempo ou data e como irão acontecer;
- Ações Pedagógicas: assim como o diretor, o pedagogo planeja as ações que almeja realizar na escola, junto aos professores, alunos e comunidade escolar, antecipando sua prática e buscando considerar as necessidades para alcançar o que propuser no seu quadro de ações pedagógicas.

Observamos com a breve descrição acima as mudanças que o documento sofreu num período de cinco anos, e, se o compararmos com sua composição inicial, constataremos que, gradativamente, as exigências vêm se ampliando; conforme Orso (2015) esclarece, quando se quer obter êxito em determinadas ações, é necessário realizar um planejamento cada vez mais eficiente, aprimorado e preciso referente àquilo que se pretende.

Quadro 7 – Comparativo de informações contidas nos PAPGE do período pesquisado

Plano de Ação						
ESTRUTURA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Identificação			✓	✓	✓	✓
Quadro com os recursos físicos, materiais e humanos			✓	✓	✓	✓
Vida Legal da instituição					✓	✓
Horário de Funcionamento			✓	✓	✓	✓
Calendário Escolar			✓	✓	✓	✓
Atribuições dos profissionais					✓	✓
Pontos positivos e pontos negativos				✓	✓	✓
Ações realizadas pela SMECE					✓	✓
Dados (Transporte escolar e Bolsa Família)					✓	✓
Indicadores (IDEB, SAEB, PROVA JAGUARUAÍVA, ADI)			✓	✓	✓	✓
Gestão Democrática (Conselho Escolar, APMF, PDDE, PPP, Regimento Escolar)			✓	✓	✓	✓
Documentação Escolar			✓	✓	✓	✓
Cronograma de Rotina - diretora e pedagoga					✓	✓
Cronogramas diversos de funcionamento escolar			✓	✓	✓	✓
Eventos e Manutenção			✓	✓	✓	✓
Quadro de ações administrativas e pedagógicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O Plano de Ação é o planejamento dos gestores escolares da rede municipal de ensino, é uma forma que a gestão da educação municipal busca para que o ensino aconteça de maneira organizada, planejada.

Pensando em política educacional, ações pontuais voltadas para maior eficiência e eficácia do processo de aprendizagem, da gestão escolar e da aplicação de recursos são insuficientes para caracterizar uma alteração da função política deste setor. Enquanto não se ampliar efetivamente a participação dos envolvidos nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, estaremos alcançando índices positivos quanto à avaliação dos resultados de programas da política educacional, mas não quanto à avaliação política da educação (Höfling, 2001, p. 39).

Deste modo, Höfling (2001) nos leva à reflexão de que as ações precisam alcançar um âmbito além do planejamento e avaliação de resultados de uma rede, com a participação e planejamento na esfera da política educacional.

O professor tem, em sua rotina, o planejamento das suas aulas diárias ou semanais, e isso já é um hábito no magistério. Ao cursar a formação de docentes ou licenciaturas em geral, sempre nos deparamos com o famoso planejamento, item sempre verificado e acompanhado por diversos profissionais que estão envolvidos no processo educativo. Inúmeros são os relatos sobre o planejamento do professor se tomarmos um tempo para conversar sobre em um grupo de professores, por pequeno que seja.

Ao fazer conexão entre o planejamento realizado em âmbito estadual, nas escolas estaduais, e o planejamento realizado nas escolas municipais em Jaguariaíva, observa-se que o governo do estado disponibiliza em seu *site* — Portal dia a dia educação¹⁶ — uma aba com orientações à gestão escolar e material virtual utilizado em formação pedagógica da rede estadual. O material é em formato de caderno pedagógico e expõe as dimensões que o Plano de Ação deve contemplar.

Neste ano de 2015, a Seed retoma o Plano de Ação como estratégia para que a escola planeje, execute, monitore e avalie os desafios levantados a partir do diagnóstico dos indicadores da qualidade na educação. A elaboração do Plano de Trabalho Docente, que é o momento do planejamento docente, representa a intencionalidade da proposta de ensino e aprendizagem, trazendo consigo as concepções e decisões tomadas, coletivamente, e expressas na efetividade da prática educativa. A elaboração do Plano de Ação da escola também é o momento de planejar para rever a prática educativa por todo o coletivo escolar. Nesse sentido, o

16

Disponível em:
http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2015/anexo1_plano_ao_escola_sp2015.pdf. Acesso em: 3 abr. 2023.

planejamento dos objetivos, metas, ações e resultados esperados devem ser seguidos pela equipe de gestão, no início do ano letivo, prevendo os desafios a serem enfrentados no decorrer do ano, em conformidade com o diagnóstico dos indicadores da qualidade da educação (Paraná, 2015, p. 2-3).

Além de orientar a elaboração, o *site* disponibiliza material para estudo que contempla a preparação, o acompanhamento e a avaliação da gestão a partir do Plano de Ação nas escolas da Rede Estadual de Ensino do Paraná. O suporte pode não ser o mais adequado na visão de quem atua na rede estadual, mas para aqueles que atuam em redes que não possuem tal recurso, pode ser um diferencial que auxilia dentro do ambiente escolar.

Os planos de ação da rede municipal de ensino em Jaguariaíva são elaborados de acordo com orientações da SMECEL. Neles, não há distinção entre um plano geral da instituição e outro específico do diretor ou pedagogo; um único documento contempla as necessidades institucionais e as ações a serem desenvolvidas por cada membro da equipe.

Atualmente o planejamento do gestor da rede municipal é extenso, pois contempla até mesmo as atribuições de cada profissional que atua na instituição (o que já está descrito em outros documentos oficiais da escola e da mantenedora) e as ações que envolvem os setores da educação e a instituição, como a entrega de materiais e uniformes escolares, itens que a escola contempla, mas não depende dela nada além da organização do levantamento de números e quantidades e as entregas à comunidade. Faz parte da escola, mas não depende da organização interna para que aconteça, depende de outros fatores, como licitação, cotação de preços e demais sequências burocráticas que abrangem o uso do dinheiro público.

5.3 O PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR DA ERF

Conforme mencionado, o planejamento da equipe gestora da instituição analisada passou por sucessivas ampliações de informações presentes desde a sua primeira elaboração, como observamos no Quadro 7. Enquanto pesquisadora e participante na elaboração dos documentos durante o período pesquisado, acredito que o fato de haver mudança de diretor e de secretário de educação pode ter possibilitado uma visão diferente sobre os planos de ação e, consequentemente, seu

maior detalhamento nas informações, visto que as sugestões para a produção do documento em tela seguem determinações vindas da secretaria de educação.

Apesar de seguir as orientações da secretaria de educação para a elaboração do PAPGE, este é conduzido pela equipe gestora da escola, considerando a gestão democrática, consultando a equipe docente e os demais profissionais que na escola atuam nos momentos de reuniões que aconteciam coletivamente com todos os professores presentes ou nos momentos de hora atividade, com até dois professores junto com a diretora e a pedagoga. Reuniões para repasse de informações burocráticas com a equipe de serviços gerais e merendeira sempre eram de responsabilidade da diretora da escola, com pouca participação das pedagogas, ficando estas responsáveis por intermediar situações do cotidiano escolar e acolher sugestões, apontamentos ou solicitações em conversas diárias.

Aconteciam também reuniões mensais entre diretores e pedagogos de escolas e CEMEI's para pontuar junto à equipe técnica da SMECEL quais ações necessitavam de um olhar e atitudes emergenciais e quais deveriam ser mantidas da forma como estavam sendo conduzidas, ou seja, buscavam-se diálogos entre os gestores na elaboração, na execução e na finalização do PAPGE, visando, porém, prevalecer a individualidade e a comunidade a qual cada escola atendia; havia pontos em comum entre as instituições, como os projetos desenvolvidos em rede, mas haviam especificidades que cada estabelecimento escolar levava consigo.

A seguir, são apresentadas, item a item, informações sobre esse instrumento necessário da equipe gestora escolar do ano de 2020 — o último documento elaborado que foi consultado devido ao recorte temporal proposto na pesquisa.

A capa do PAPGE da Escola Rosilda de Fátima traz a logomarca da Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esporte e o seu *slogan*, “Educação do futuro pensada no presente”.

Na contracapa, há uma foto da fachada da instituição, o nome do documento, “Plano de Ação”, e o ano a que faz referência. A partir da contracapa, no cabeçalho está a logo da escola e o número da página no rodapé.

Na logo da escola, há o símbolo da instituição com suas iniciais, ERF, o símbolo da cidade, o nome completo da escola, endereço, *e-mail* e o ensino que ela oferta.

Sendo o item I no Plano de Ação, a identificação da escola, além de demonstrar sua localização, detalha seus recursos físicos, humanos e materiais.

Podemos identificar, já no início do plano de ação (2015), que a escola atende a 300 alunos no período em que foi elaborado, começo do ano letivo de 2015. Deixa claro também que seu horário de funcionamento é de segunda a sexta, das 8h às 12h, no período matutino, e das 13h às 17h, no período vespertino.

Após essas informações iniciais, o documento segue trazendo informações sobre os recursos disponíveis. Há um quadro com informações sobre os recursos físicos composto por duas colunas: uma contém a especificação do espaço, e a outra coluna demonstra a quantidade. No quadro, há a citação de 17 espaços:

Quadro 8 – Modelo de quadro disponível no Plano de Ação da ERF

Recursos Físicos	
Espaço	Quantidade
Salas de aula	9
Sala de Educação Infantil com banheiro	1
Banheiros para alunos	4
Banheiros adaptados	4
Secretaria	1
Sala da Direção	1
Sala da Coordenação e Professores	1
Laboratório de Informática	1
Biblioteca	1
Banheiro para funcionários	2
<i>Hall</i> de entrada	1
Lavanderia	1
Cozinha	1
Cantina	1
Depósito	1
Pátio/Refeitório	1
Quadra de esportes coberta	1

Fonte: adaptado pela autora a partir do Plano de Ação (2020).

Finalizado o quadro detalhado acima, o documento segue com o próximo, o qual detalha os recursos humanos. Também composto por duas colunas: uma cita o profissional e a outra faz a referência da quantidade de cada profissional. Caracteriza nove profissionais, alguns com especificidades, mesmo se tratando de um mesmo profissional, como “Professor” e “Professor Readaptado”, cada um minudenciado em sua quantidade.

O item II do Plano de Ação traz uma cópia da Vida Legal do Estabelecimento de Ensino. Esse documento é gerido no sistema escolar e nele constam o credenciamento, autorização de funcionamento, reconhecimento, implantação, cessação, regimento escolar, matriz curricular e calendário escolar. No Plano de Ação 2020, a Vida Legal da Escola Rosilda de Fátima foi composta por três páginas, nas quais constam desde as autorizações do ensino ofertado à alteração de endereço. Tal documento é algo rotineiro aos documentadores escolares e à equipe de secretaria, por se tratar de formalidades pertinentes ao cargo; entretanto, todo e qualquer documento escolar passa por conhecimento de um professor que exerce cargo administrativo de gestor.

No tópico III do documento em questão, o PAPGE elucida o horário de funcionamento escolar, de atendimento ao público e de trabalho dos profissionais que atuam na instituição escolar. Apesar do acesso ao PAPGE ser restrito aos gestores, professores e demais funcionários que se interessem pela leitura, o documento busca informar, de maneira minuciosa, vários aspectos da escola, entre eles, o item que agora mencionamos. Registrado em forma de tabela com cinco colunas, há os seguintes destaques: perfil (aluno, professor, documentador, entre outros); matutino — horários de entrada e saída; vespertino — horários de entrada e saída. São detalhados os horários dos alunos, auxiliares de serviços gerais (duas equipes que atuam em horários diferentes), merendeira, diretora, coordenadoras pedagógicas, professores, documentadora escolar e guardião noturno. São dados que estão em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996):

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver (Brasil, 1996).

No PAPGE, o tópico IV é o Calendário Escolar, documento elaborado pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esporte. Quando está previamente organizado, passa por apreciação, indicações e aprovação do Conselho Municipal de Educação, e sendo aprovado pelo respectivo Conselho é encaminhado para aprovação no Núcleo Regional da Educação – Wenceslau Braz, atendendo à legislação vigente.

O calendário escolar serve de documento orientador para a elaboração de cronogramas de diversas atividades que são desenvolvidas no decorrer do ano letivo nas escolas da rede municipal.

Composto por um extenso texto de atribuições que cada profissional que atua na escola deve cumprir, o tópico V do Plano de Ação é a seção mais extensa do documento. Fielmente transcrito do Regimento Escolar, 20 páginas descrevem todas as responsabilidades dos cargos. Enquanto pesquisadora, realizei um levantamento das atribuições que estão no Plano de Ação e que são oriundas do Regimento Escolar da instituição. Sabemos o quão importante é planejar, mas sabemos, também, que o termo e a organização de um planejamento dentro de um ambiente de trabalho nem sempre acontecem. Muitos dos termos “elaborar” e “coordenar” estão presentes nas atribuições, mas aqui descrevo somente o que faz referência a “plano” e “planejamento”; vejamos:

Quadro 9 – Levantamento das atribuições dos profissionais da escola e o planejamento

Profissional	Atribuições citadas no Plano de Ação	Determinam plano ou planejamento na atribuição
Diretor	27	1 atribuição • Elaborar os planos de aplicação financeira sob sua responsabilidade, consultando a comunidade escolar e colocando-os em edital público.
Coordenador pedagógico / Pedagogo	43	2 atribuições • Planejar com o coletivo escolar os critérios pedagógicos de utilização dos espaços da biblioteca; • Elaborar seu plano de ação.
Equipe Docente	30	2 atribuições • Elaborar seu Plano de Trabalho Docente; • Participar do planejamento e da realização das atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.
Documentador escolar	26	0 atribuição
Auxiliar de serviços gerais	32	0 atribuição
Merendeira	15	0 atribuição

Fonte: adaptação da autora – Plano de Ação (2020).

Formalidades à parte, após vistas todas as informações contidas repetidas vezes em diversos documentos, há de se pensar que não há como alegar desconhecimento; porém, há de se refletir a real necessidade de tantas repetições de um mesmo assunto em documentos diversos. Apesar de conter dados de outras fontes disponíveis na escola, através do quadro elaborado acima, observamos que não fica explícita a importância do planejar em todas as funções. Em todas elas, ele acontece, mas não está formalizado; ele ocorre de maneira informal, por vezes em um caderninho para anotar o número de alunos que estavam presentes no dia e programar a quantidade de merenda a ser feita, ou, então, numa anotação sobre o uso de materiais de limpeza e até mesmo no ato de controlar a numeração de ofícios emitidos na instituição. Além disso, o fato de o documento não atribuir

funções de planejamento para determinados cargos e funções pode sugerir uma divisão hierárquica entre trabalho intelectual e trabalho manual; como se determinados tipos de trabalho pudessem ser desenvolvidos sem esforço intelectual. Conforme vimos anteriormente, com base em Marx (2013), isso contraria uma característica propriamente humana, cujo trabalho, compreendido como ação sobre a natureza que garante a produção coletiva de sua subsistência, possui uma dimensão teórico-prática.

Merece destaque nas atribuições descritas acima o fato de que, da chamada equipe gestora, somente o Coordenador Pedagógico ou o Pedagogo, como é chamado, tem incumbência manifesta de elaborar um plano de ação pedagógica. Quanto ao diretor, aparece somente uma exigência de planejar aplicação financeira. Assim, pode-se questionar: qual é o papel pedagógico de um diretor? Sua função no planejamento das atividades escolares se resume apenas à gestão de recursos humanos e materiais? Em um processo de gestão democrática, compartilhada, como vimos, a função de direção deve ir muito além disso.

O tópico seguinte do Plano de Ação da ERF é o que considera seus “pontos positivos e pontos negativos”¹⁷. No PAPGE de 2020, constam 15 pontos positivos e 3 pontos a serem melhorados, elencados como negativos. Os pontos negativos são elencados a partir de conversas resultantes das reuniões que acontecem com a comunidade e com a equipe de trabalho; por vezes trazem anseios e insatisfações observadas por quem vivencia a rotina da escola. Os positivos também são observações realizadas tanto pela comunidade quanto pelos profissionais e exprimem as facilidades e perfis que, de acordo com a visão dos pais, professores e demais integrantes do grupo que faz a escola acontecer, acreditam fazer a educação ocorrer de modo a atender às necessidades educativas dos alunos em geral.

Para alcançar seus objetivos, a escola deve e precisa planejar todas as ações dimensionadas na tríade: pedagógica, administrativa e social (Evangelista, 2010). Desta forma, no ambiente escolar emergem situações nos âmbitos mencionados.

Há de se destacar que cada ponto negativo citado no documento elaborado em 2020 foi apontado pelos professores ou pela comunidade escolar e acolhido pela equipe gestora, sendo colocado no plano de ação; são pontos referentes a

¹⁷ Este tópico apareceu pela primeira vez no documento de 2018. Antes disso, constava como “pontos fortes”.

melhorias de infraestrutura, demandando, conseqüentemente, investimento elevado de recursos financeiros.

Observou-se que a estrutura da escola pesquisada é a de uma instituição pública municipal, onde foram feitos investimentos tanto na área construída quanto no uso de uniforme escolar, pois todos os alunos fazem uso desse recurso, sendo isto citado como ponto positivo da ERF. Porém, nota-se que há pontos negativos citados no PAPGE desde o ano de 2018 e que ainda não foram solucionados, como o acesso à quadra sem cobertura e o pátio do refeitório aberto, ficando estes dois itens à mercê de condições climáticas como o frio e a chuva. Para a comunidade em geral, os pontos positivos e negativos abordados no PAPGE relacionam-se aos fatores estruturais e materiais, com poucos apontamentos negativos quanto às abordagens pedagógicas.

Por tratar de soluções que envolvem um alto custo financeiro, onde as promoções realizadas pela UEx para arrecadar dinheiro não seriam suficientes, a escola permanece com o ponto aludido a ser melhorado até hoje. Talvez seja pelo fato de insistir mais vezes no pedido formal através de ofícios à sua mantenedora, mas o fato é que já está sendo apontado no Plano de Ação há mais de três anos e é de conhecimento de todos, inclusive da secretaria municipal de educação (SMECEL), a qual tem cópia de todos os planos de ação que são elaborados.

No documento elaborado anualmente pela instituição, o PAPGE descreve as ações que são realizadas pela secretaria municipal de educação. São elas:

- Material e uniforme escolar: os alunos matriculados na rede municipal de ensino em Jaguariaíva recebem anualmente uniforme escolar completo e material escolar. São distribuídos nas escolas, comprados com recursos financeiros oriundos de verba pública. Tal ação acontece desde 2009 e tem por objetivo que todos os alunos tenham igualdade no ambiente da escola, tanto no que se refere à vestimenta quanto ao material escolar;
- Merenda: a merenda escolar é acompanhada por nutricionista que faz o cardápio das escolas e realiza levantamento junto aos alunos no tocante ao peso. Quando necessário, são realizadas palestras junto aos pais e conversas individualizadas, se constatada obesidade; os resultados dos levantamentos feitos pela nutricionista com todos os alunos são repassados às escolas;

- Transporte: quando necessário, há o uso de transporte escolar pelos alunos. Na instituição pesquisada, desde 2007, não há alunos oriundos da área rural. A secretaria de educação concentrou os alunos dessa área da cidade em uma única instituição, facilitando o transporte e a organização escolar;
- Teste de acuidade visual e óculos: as pedagogas das escolas realizam o teste Snellen com os alunos, e seguindo as recomendações do referido teste os alunos que apresentarem acuidade inferior ao ideal são encaminhados à equipe multiprofissional, a qual realiza o agendamento de consultas oftalmológicas e, caso necessário, o uso de óculos é providenciado via licitação e compra pela prefeitura;
- Material pedagógico, de expediente e de limpeza: trimestralmente, são realizadas solicitações de material de limpeza, de expediente e de material pedagógico junto à mantenedora. São atendidas de acordo com a disponibilidade no setor de almoxarifado e de acordo com o porte da escola (número de alunos, tamanho da estrutura física e número de profissionais que atuam na instituição);
- Assessoria pedagógica: a assessoria pedagógica é realizada por professores da rede municipal que trabalham na SMECEL em cargo de confiança, escolhido pelo Poder Executivo Municipal. Há uma assessora responsável para cada turma do Ensino Fundamental I, uma assessora que atende a Educação Infantil, uma assessora que atende a Educação Especial e uma assessora que fica responsável pelo acompanhamento das aulas de hora atividade.

As professoras que atuam no cargo de Assessora Pedagógica acompanham o pedagogo junto ao planejamento dos professores, verificam os cadernos dos alunos, fazem levantamentos de alunos com dificuldade na aprendizagem de acordo com os conselhos de classe e de acordo com os resultados nas avaliações externas. Ficam também responsáveis pela elaboração, correção e tabulação dos resultados da Prova Jaguariaíva da turma em que atuam assessorando.

- Formação pedagógica: a secretaria municipal de educação organiza a oferta de formação pedagógica prevista por lei aos professores. Busca atender às demandas e atua também em parceria com empresas locais que custeiam essa formação. As formações gerais são realizadas no início dos semestres;

as formações específicas ocorrem de acordo com a série/turma em que o professor atua, no decorrer do ano letivo;

- Reparos e manutenção: as escolas e CEMEI's municipais, quando são necessários pequenos reparos e manutenções, como o conserto de torneiras, ralos, portas, entre outras situações do cotidiano escolar, realizam solicitação junto ao setor de infraestrutura da SMECEL. Há um profissional que realiza o deslocamento entre todas as instituições escolares, facilitando o acesso e o conserto.

Há elementos citados que são ofertados diante da legislação, e nem todos os alunos se beneficiam pela oferta, como é o caso do transporte escolar, o qual os alunos que são moradores da área rural do município fazem uso e os que se enquadram nos pré-requisitos da lei.

Com o intuito de esclarecer alguns números que a escola apresenta, a seção “Dados Gerais” traz as referências de informações sobre porcentagens de alunos que recebem o benefício do Programa Bolsa Família¹⁸ e do Transporte Escolar.

No ano de 2020, conforme informa o PAPGE, nenhum dos alunos fazia uso do transporte escolar e 9% dos alunos matriculados eram beneficiários do Programa Bolsa Família.

Por ser uma escola pública, a Escola Rosilda de Fátima realiza avaliações externas que resultam em índices municipais, estaduais e federais. O PAPGE, desde o ano de 2017, expõe os índices alcançados. Há uma tabela com as metas preestabelecidas pelo INEP e os índices que a escola alcançou no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Os indicadores também são referenciados e expostos a partir dos resultados da prova elaborada pela secretaria municipal, a “Prova Jaguariaíva”.

A Prova Jaguariaíva acontece anualmente nas escolas da rede pública municipal. No começo do ano letivo ocorre a sondagem inicial das turmas com a Avaliação Diagnóstica Inicial, e no começo do terceiro trimestre letivo novamente os alunos são avaliados em Língua Portuguesa, Matemática e Produção Textual. São

¹⁸ O Programa é destinado às famílias que vivem em situação de pobreza e extrema pobreza. Pretende contribuir para o combate à desigualdade no país, nos eixos de: complemento da renda, acesso a direitos e articulação com outras ações. O Bolsa Família tem capacidade de integrar e articular várias políticas sociais a fim de estimular o desenvolvimento das famílias, contribuindo para elas superarem a situação de vulnerabilidade e de pobreza (PARANÁ, [201-?]).

três avaliações que são elaboradas, corrigidas e tabuladas pela equipe de assessoria pedagógica e direção da secretaria municipal de educação.

Os resultados obtidos são repassados em reunião às equipes gestoras das escolas, que posteriormente apresentam aos professores os índices de suas turmas, do seu trabalho.

Na busca pela validação das avaliações aplicadas, as correções que são realizadas pela equipe de assessoria pedagógica que faz parte da equipe técnica da SMECEL apresentam o nome dos alunos que tiveram maiores dificuldades na avaliação, bem como há sugestões pedagógicas de como o trabalho educativo com esse aluno pode ser conduzido.

As correções são apresentadas por turmas, em forma de gráfico de acordo com as notas e em tabela que contemplam quais critérios foram utilizados. Há de se registrar que alunos que apresentem necessidade de atendimento individualizado na realização das avaliações são acompanhados por professor ou pelo pedagogo da instituição, porém a prova não é diferenciada; exceto para alunos que necessitam de material ampliado, trata-se da mesma avaliação. A justificativa é de que a organização da prova contempla todos os níveis de aprendizagem de cada turma, prevendo que o educando consiga realizar algumas das atividades propostas com autonomia.

A gestão democrática aparece no Plano de Ação destacando o Conselho Escolar, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (atual UEx), o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar.

No Plano de Ação, é realizada uma breve explicação sobre cada item; aparecem os nomes de quem os compõe (nos casos da APMF e do CE): pais, membros da comunidade, professores e funcionários.

O que compete ao documentador escolar, profissional da secretaria das escolas, responsável por toda a parte de documentação dos alunos e funcionários das instituições, está descrito novamente em uma seção exclusiva, que reforça quais são as atribuições deste profissional.

O Plano de Ação da Escola Rosilda de Fátima não trata de conteúdos, visto que ficaria um documento mais repetitivo e extenso. Conteúdos curriculares estão

detalhados nas Diretrizes Curriculares Municipais¹⁹. Seu foco na organização do trabalho traz cronogramas elaborados pela equipe gestora da instituição. São vários, que vão desde o horário de recreios à rotina da diretora.

Rotina da diretora e de coordenadoras pedagógicas e cronograma de acompanhamento das turmas (realizado pelas pedagogas) pretendem elencar o trabalho feito diariamente por esses profissionais. Os momentos de reflexão e planejamento, como no caso do plano de ação, são contemplados nas reuniões que acontecem entre os gestores no ambiente escolar e nas reuniões que ocorrem com os professores. São passíveis de alterações, porém busca-se seguir uma sequência para que se consiga atender à grande demanda de trabalho.

Figura 12 – Rotina da pedagoga e cronograma de acompanhamento de turmas

12.2 - Rotina da Coordenadora Pedagógica				
CRONOGRAMA PEDAGOGA				
SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Atender a entrada dos alunos	Atender a entrada dos alunos	Atender a entrada dos alunos	Atender a entrada dos alunos	Atender a entrada dos alunos Momento cívico: Hino
Observar computadores e gabinetes	Observar computadores e gabinetes	Observar computadores e gabinetes	Observar computadores e gabinetes	Observar computadores e gabinetes
Acompanhar as necessidades dos professores em H.A	Acompanhar as necessidades dos professores em H.A	Acompanhar as necessidades dos professores em H.A	Acompanhar as necessidades dos professores em H.A	Acompanhar as necessidades dos professores em H.A
Reunião da Equipe gestora	Verificar os Livros de chamada (18 livros)	Acompanhamento das turmas, conforme cronograma	Acompanhamento das turmas, conforme cronograma	Vistar semanários (18 semanários)
Atender a saída dos alunos	Atender a saída dos alunos	Atender a saída dos alunos	Atender a saída dos alunos	Atender a saída dos alunos
Demais atividades de rotina				
• Incentivar a participação dos professores e participar de formações pedagógicas; • Assegurar que aconteça a hora-atividade para a finalidade à qual se destina; • Atender à pais ou responsáveis pelo educando e reuniões coletivas ou individuais; • Atender aos professores e alunos em situações diversas que acontecem no ambiente escolar; • Participar de reuniões da SMECE e demais escalas programadas por esta secretaria; • Acompanhar turmas, quando necessário, em ações educativas, jogos e demais situações que necessitem que os educandos saiam do ambiente escolar; • Verificar o cumprimento de cronogramas de atividades e ações pré-estabelecidas; • Produzir provas trimestrais, conforme cronograma; • Realizar, juntamente com a diretora e professores os conselhos de classe; • Verificar o preenchimento de fichas e relatórios e encaminhar documentações à SMECE;				
CRONOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DAS TURMAS				
MANHÃ		TARDE		
5ª "A" - 5ª "B" - 5ª "C" - 4ª "A" - 4ª "B" - 4ª "C" e Ed. Infantil "A"		3ª "A" - 3ª "B" - 2ª "A" - 2ª "B" - 1ª "A" - 1ª "B" e Ed. Infantil "B"		
TOTAL: 14 Turmas				

Fonte: Plano de Ação (2019).

- Cronograma de avaliações e reuniões de conselho de classe:

Buscando seguir o calendário escolar, ficam previstas desde o início do ano as datas de avaliações e as reuniões de conselho de classe.

- Datas de estudos pedagógicos, reuniões com a APMF e Palestras do Projeto Família Ativa:

¹⁹ As Diretrizes Curriculares Municipais foram elaboradas com base na BNCC por uma empresa que organizou grupos de estudos em conjunto com a equipe de professores da rede de ensino de Jaguariá no decorrer de um ano; depois de finalizadas, passaram por aprovação coletiva.

As reuniões que acontecem com a Associação de Pais, Mestres e Funcionários para definir os eventos, realizar as prestações de conta e aprovações são previamente agendadas e constam no planejamento da escola. Ficava prevista uma a cada bimestre, mas, extraordinariamente, outras poderiam acontecer, caso houvesse necessidade.

Ficam definidas também as datas em que serão realizados os estudos pedagógicos na escola. Aqui são temas definidos em conjunto: equipe gestora x professores, mas se a equipe gestora observar a necessidade de temas pertinentes ao desenvolvimento de alunos ou de situações pontuais, serão levados para reflexão em grupo. Em sua maioria foram realizadas leituras e discussões de artigos científicos em momento específico, quando a escola havia recebido um aluno com TEA e os professores precisaram de orientação de um profissional com experiência na área; uma terapeuta ocupacional da rede municipal foi convidada a falar junto aos professores. Acredito, enquanto pedagoga, que foi um momento interessante, e por ser realizado em um pequeno grupo todos puderam tirar suas dúvidas e aprender sobre o que foi abordado. A seguir, vamos ver dois cronogramas: dos estudos pedagógicos, que acontecem nas semanas que iniciam o trimestre, estudos internos realizados na instituição; e o cronograma de reuniões com a APMF:

Figura 13 – Cronograma de estudos pedagógicos e reuniões com a APMF

NO DIA DO CONSELHO DE CLASSE, TODOS OS DADOS PERTINENTES AO BIMESTRE VIGENTE, DEVERÃO ESTAR CONCLUÍDOS E DEVIDAMENTE PREENCHIDOS, OU SEJA, LIVRO DE CHAMADA, FICHA DE CONSELHO DE CLASSE, ABC DIGITAL, PROJETO SOLTANDO A LÍNGUA, RELATÓRIO DE ALUNOS E DEMAIS DOCUMENTOS, DEVEM SER ENTREGUES NO ATO DO CONSELHO, PARA QUE NOSSA EQUIPE DE TRABALHO POSSA CUMPRIR TAMBÉM COM PONTUALIDADE, ÀS DATAS DE ENTREGA DE DOCUMENTAÇÕES JUNTO À SMECE.

12.4 - Estudo pedagógico

Estudos Pedagógicos	
Tema	Data
A importância da Neurociência na educação	01/02/18
A escola e a família	27/07/18
Dificuldades de aprendizagem	Em hora atividade no mês de novembro

12.5 - Reunião APMF

1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre
26/02	18/05	17/08	23/11

Ações: Promoções e eventos.

Discussão de ações que possam contribuir para a integração da família e escola, buscando sintonia com a Proposta Pedagógica da escola e com a realidade dos educandos.

Fonte: Plano de Ação (2018).

- Reuniões da Equipe Gestora x SMECEL:

São reuniões organizadas pela equipe da secretaria de educação e acontecem mensalmente. Nelas, são trazidos dados referentes à educação no âmbito nacional e seus impactos; e são ponderadas situações pontuais que merecem o cuidado, a atenção e a ação dos diretores e pedagogos das escolas e CEMEIS. Acontecem para que sempre haja comunicação entre a equipe da secretaria e as equipes gestoras das escolas. Os dias e horários são definidos previamente pela SMECEL.

- Hora atividade dos professores, Horário dos recreios, ABC Digital (aula informatizada) e Recreação dos alunos:

Uma das pautas que o pedagogo aprende na graduação é organizar os horários. Atualmente a modernidade dos aplicativos facilita o que antes era realizado com certa dificuldade. Ainda há quem realize cronogramas de horários nos quais acontecem divergências que geram transtornos que só serão observados no dia a dia da escola, pois cada professor irá se atentar ao seu horário e não irá atender o cronograma do colega, e aí, quando vão se dar as trocas e usos de espaços ou das disciplinas, acabam sendo verificados os erros da construção dos horários, causando insatisfação no grupo de professores que se planejou para tal atividade e, conseqüentemente, nos alunos.

O planejamento do gestor contempla pequenos detalhes, mas que merecem atenção e cuidado. Uma das formas de se minimizar os erros nas construções é a conferência durante a reunião, onde o grupo todo está reunido, para verificar no grande grupo se está tudo correto. Em grupo, as ações sempre terão mais chances de acerto do que com uma pessoa sozinha organizando, pois serão diversos olhares atentos a um único fim.

Uma pessoa fica responsável por finalizar o trabalho, mas a verificação e os apontamentos devem ser realizados no grande grupo, pois ouvir o que os parceiros de trabalho têm a dizer pode fazer com que possamos ver algo que ainda não foi observado.

- Limpeza da escola:

O cronograma de limpeza da escola é realizado a fim de distribuir igualmente as responsabilidades, afinal, quanto maior o espaço mais pessoas envolvidas em tudo para que possa acontecer o processo educativo. Ao definir um espaço ou uma sala a uma determinada pessoa, sempre que houver algum imprevisto, o professor e

a equipe gestora já sabem quem pode auxiliar, no caso de esquecimento de material ou blusas, por exemplo. Às vezes a professora não observou, mas a responsável pela limpeza saberá responder ao familiar se ficou ou não ficou na sala de aula. São fatos corriqueiros que fazem parte da rotina de uma escola e que devem ser considerados.

O Plano de Ação da Escola Rosilda de Fátima prevê os eventos dos quais a escola irá participar ao longo do ano letivo. Considera os eventos que ocorrem internamente e os externos ao ambiente escolar. Normalmente os internos são eventos de apresentações e os externos são de representações. O evento interno de maior mobilização é a Festa Julina, e o externo é o Desfile de 7 de Setembro.

No que diz respeito à manutenção, o documento analisado considera a manutenção do espaço físico e dos materiais pedagógicos, sendo que as manutenções acontecem de acordo com a necessidade, através de recursos financeiros ou materiais e humanos oriundos da mantenedora, a Prefeitura Municipal, das verbas federais (PDDE) ou de promoções realizadas pela UE'x.

As ações administrativas que estão dispostas no Plano de Ação referem-se às ações da diretora do estabelecimento de ensino. Estão organizadas em forma de quadro com cinco colunas: AÇÃO, PRAZO, COMO, OBJETIVO e RESPONSÁVEIS.

Nesse quadro, estão elencadas dezenas de ações que a diretora se compromete a mediar, acompanhar e realizar. Cada ação tem um prazo determinado, estipulado como mensal, trimestral, semestral ou de curto, médio e longo prazo.

Além de expor a ação e o prazo, o quadro detalha “como” a ação proposta irá ser concretizada, se será através de parcerias, palestras, conversas ou reuniões. Os “objetivos” buscam elucidar o que se pretende atingir em determinada proposta.

A última coluna do quadro de ações esclarece quem são os responsáveis pelo acontecimento do que foi proposto. Há de se destacar que em nenhuma ação consta um único responsável pela sua execução, demonstrando que o trabalho de planejar ocorre coletivamente na instituição.

As ações que o pedagogo assume no interior do Plano de Ação visam a alfabetização escrita e numérica do aluno, bem como possibilitar sua formação humana dentro dos inúmeros projetos que são desenvolvidos na rede de ensino. Tais projetos estão distribuídos entre as turmas e alguns são comuns a todas as turmas, como o de leitura, por exemplo. Mas nota-se que os projetos que a escola

se propõe a desenvolver são numerosos; mesmo não tendo como metodologia principal a educação por projetos, algumas turmas do Fundamental I²⁰ fazem parte de projetos ofertados por empresas locais e empresas contratadas pela mantenedora.

Também está contemplado nas ações do pedagogo o acompanhamento em sala de aula, atendimento aos alunos e professores e a organização de momentos de estudo pedagógico em períodos de hora atividade com os docentes.

5.4 ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESCOLA EXPRESSOS NO PAPGE

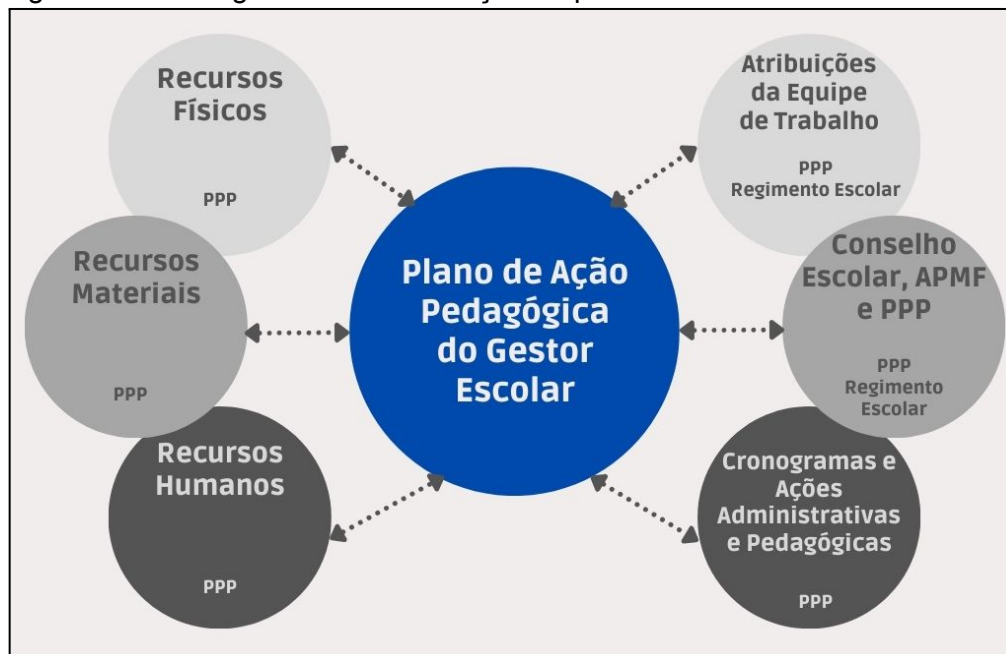
Nesta seção, discutiu-se a leitura, análise dos dados e resultados da aplicação dos Planos de Ação e os relatórios de finalização 2015-2020. Destaca-se uma visão global dos documentos coletados com diferentes aspectos no intuito de atender à seguinte questão: “De que modo o PAPGE – Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar contribuiu para uma efetiva mudança no cenário da escola pesquisada, considerando-se a análise das informações expressas nos planos elaborados no período compreendido entre 2015-2020?”.

De acordo com o observado nos Planos de Ação elaborados no período abarcado pela pesquisadora, constatou-se que houve a ampliação de dados do documento, porém as informações que foram acrescentadas no decorrer dos anos são dados que já estão ou estavam presentes em outros documentos elaborados nas instituições escolares. Para ilustrar ao que se refere esta análise, foi elaborado um breve fluxograma explicitando alguns dos dados que repetidamente aparecem na documentação escolar. Pode ser que tais informações estejam desnecessariamente sendo repetidas, visto que as atribuições de cada cargo são apresentadas aos profissionais desde que assumem suas funções; é possível, porém, que a referida postura tenha sido adotada para que não aconteçam

²⁰ Os projetos da Dengue, Aniversário do Município, Soltando a Língua (elaborado por fonoaudiólogos da SMECEL), Trânsito e Projeto de Leitura contemplam todas as turmas, mas existem projetos específicos para uma determinada turma, como é o caso da Matemática Divertida, exclusivo do 4º ano. A turma do 5º ano é a série/ano com maior número de projetos a serem desenvolvidos na rede municipal, entre eles o Vamos Ler (veiculado em um jornal regional) e a Justiça Cidadã.

discursos de desconhecimento das responsabilidades de cada cargo, já que as informações aparecem em mais de um recurso nas escolas.

Figura 14 – Fluxograma das Informações repetidas nos documentos da escola



Fonte: elaborada pela autora (2023).

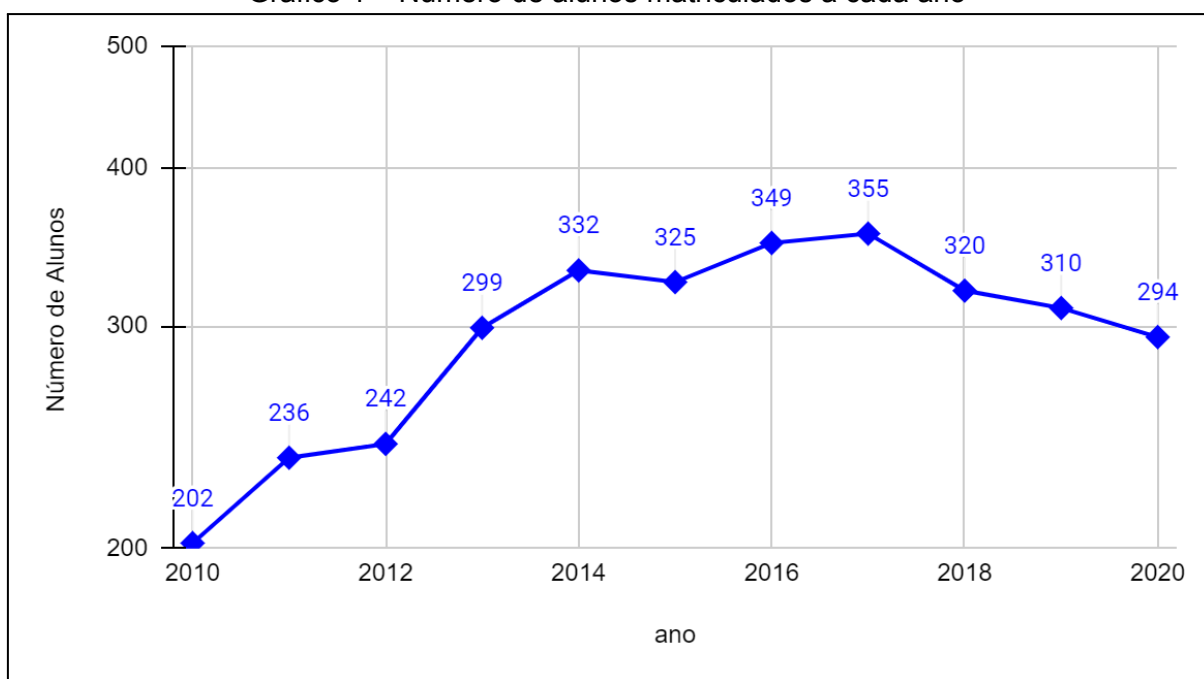
No intuito de preparar um documento completo de informações de maneira mais sintetizada do que o Projeto Político Pedagógico, o PAPGE proporciona compreender claramente o perfil da instituição escolar. Nele não está expressa a visão de homem e de sociedade que se pretende formar, mas percebe-se, intrinsecamente, por meio de sua leitura, mesmo não estando descrito formalmente, que pretende formar alunos para atender à sociedade capitalista a que pertencemos.

A escola propicia o contato com o mundo literário, promove debates e participa de eventos onde o aluno tem a oportunidade de se expressar, mas são situações esporádicas. Rotineiramente, as situações presenciadas pelos alunos visam atender à extensa demanda de conteúdos e materiais pedagógicos adquiridos para que o professor trabalhe em sala de aula. São materiais que oportunizam o contato com o literário, com o informativo, mas em excesso; a qualidade se abafa devido à quantidade, pois muitas vezes não há tempo hábil para tanto. Trata-se de um material de apoio, mas pode acontecer de o professor em sala de aula, e até mesmo o gestor escolar, perder-se diante da diversidade, caso não haja um bom planejamento e a consciência do ser humano que se pretende formar na instituição.

A área administrativa está relacionada à pedagógica em todo o documento, certamente como deveria acontecer, visto que trata do planejamento de ações voltadas ao ambiente escolar. Dados quantitativos e qualitativos são explícitos, e aqui os traremos através de gráficos, infográficos, quadros e imagens.

O aumento da demanda de alunos da Escola Rosilda de Fátima foi considerável, sendo o ano de 2017 o pico no número de estudantes matriculados.

Gráfico 1 – Número de alunos matriculados a cada ano



Fonte: adaptado pela autora (2023).

A procura por vaga na Escola Rosilda de Fátima é constante e os possíveis fatores que proporcionaram esse aumento no número de alunos matriculados foram a ampliação de sua estrutura e os resultados nos índices do IDEB, pois os familiares vinculam muito a qualidade do ensino aos resultados em avaliações externas. Alguns pais também buscam matricular os filhos no 5º ano pensando na carta matrícula que vinha destinada aos filhos de acordo com a proximidade da escola em que estavam matriculados; então, pais de alunos que moravam distante da escola pagavam transporte particular para que seus filhos estudassem em uma escola municipal localizada no Centro da cidade, pois tinham o interesse de que os filhos estudassem igualmente em uma escola estadual localizada no Centro. Atualmente, as matrículas são destinadas por georreferenciamento; sendo assim, o fator considerado no momento de preenchimento das vagas é o endereço do aluno.

Conforme análise do Plano de Ação da instituição pesquisada, pode-se observar a intencionalidade no aperfeiçoamento e estudos pedagógicos visando a melhoria no ensino voltado à comunidade escolar, infraestrutura do estabelecimento de ensino e bons índices nos resultados das avaliações externas. Como mencionado anteriormente, a ERF realiza as avaliações desenvolvidas pela rede municipal, estadual e federal de ensino. Lopes (2022) reflete que as instituições de ensino tendem a ser culpabilizadas pelos fracassos expressos em resultados dessa ferramenta avaliativa amplamente divulgada e já definida como parâmetro de qualidade.

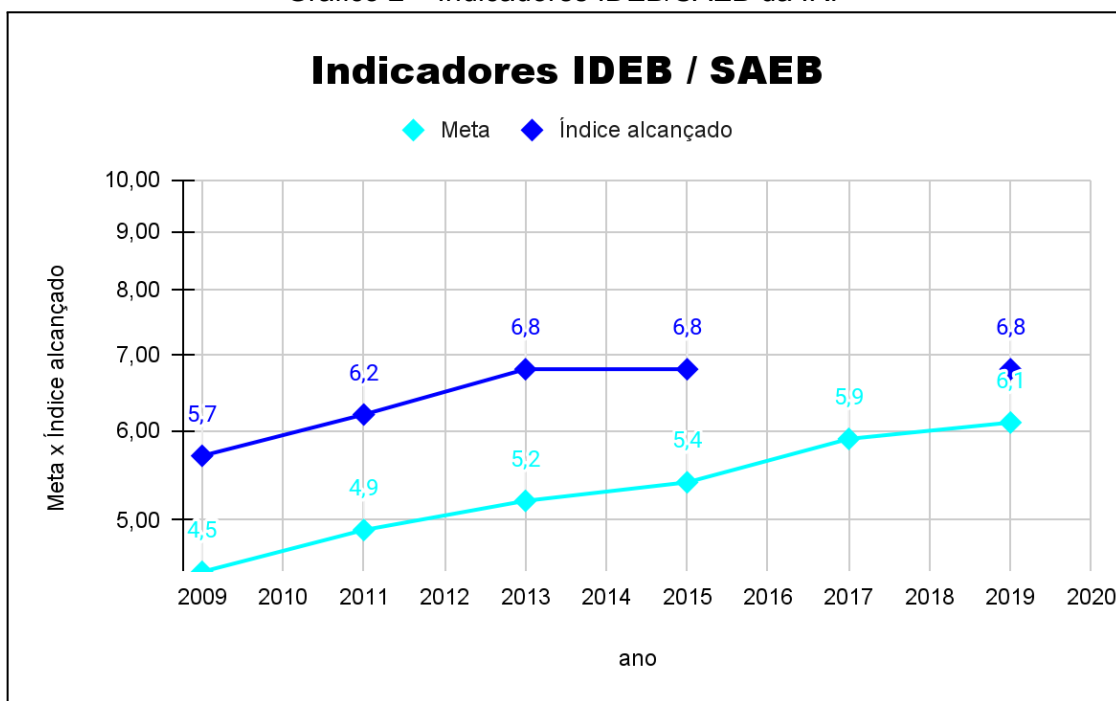
A criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2007 impactou diretamente a escola de forma regulatória, interferindo em suas práticas pedagógicas. Ao atribuir notas e metas numéricas a serem alcançadas pelas escolas e municípios, o Estado indiretamente passa a responsabilizá-las tanto pelo fracasso quanto pela eficiência obtida, sem levar em conta as especificidades e a diversidade presente nas salas de aula, nas escolas e nas comunidades às quais pertencem (Lopes, 2022, p. 136).

Utilizar o recorte de um dia e apenas uma ferramenta, sem considerar as especificidades dos alunos e as que cada turma apresenta, pode não representar com fidelidade todo o conhecimento que cada criança já assimilou. Além disso, se o professor se limitar a transmitir informações, dados e conteúdos estanques, e se o aluno se limitar a apreender isso, a aprendizagem acabará no dia em que o estudante sair da escola, seja em que nível for (Orso, 2015).

Percebe-se, por meio da análise dos Planos de Ação, que muitos dos projetos propostos pela secretaria da educação envolvem o conceito de cidadania, bem-estar e saúde dos alunos, mas nota-se também a forte influência das avaliações externas, pois há objetivos que tendem a focar no desenvolvimento de cálculos, leitura e escrita baseados em descritores previstos nas avaliações em larga escala com o desenvolvimento de projetos que envolvem o raciocínio lógico matemático, a leitura fluente e a produção escrita, a exemplo da Matemática Divertida, aulas de produção textual e projetos de leitura.

A escola que participou desse projeto de pesquisa, de acordo com os dados informados, obteve índices satisfatórios e manteve-se assim até o período em que foi pesquisada, 2020.

Gráfico 2 – Indicadores IDEB/SAEB da IRF



Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

No quadro apresentado no Plano de Ação da ERF, os índices alcançados pela escola no IDEB foram acima das metas projetadas pelo sistema de avaliação externa. Uma observação acerca do ano de 2017: a instituição não teve seus resultados do IDEB divulgados devido à participação dos alunos ser inferior a 80%, ou seja, a escola tinha o número de alunos matriculados equivalente ao proposto pelo sistema de avaliação, porém o número de alunos ausentes foi superior ao permitido para que a nota fosse divulgada. Analisando as notas, houve um aumento de mais de um ponto comparando-se o ano de 2009 com o ano de 2013. Nos anos subsequentes, a escola não subiu a média e nem baixou, mantendo o índice em 6,8²¹.

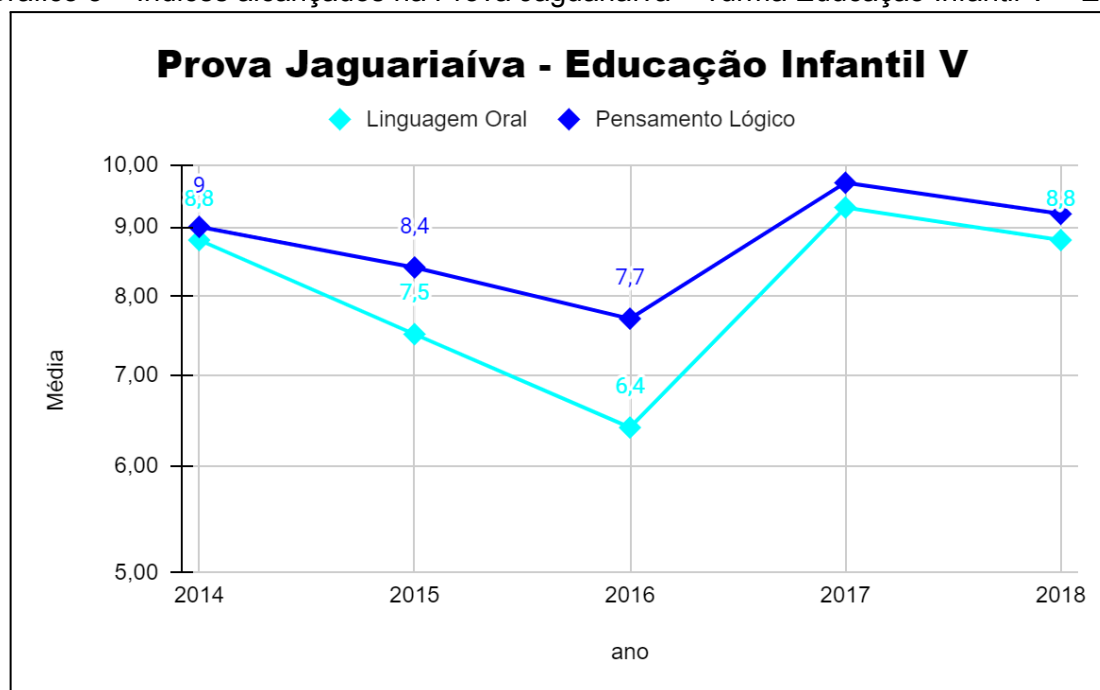
Lopes (2022) destaca um ponto que demonstra a fragilidade do sistema avaliativo por não considerar as crianças que estão presentes nos estabelecimentos de ensino do nosso país:

²¹ O atual índice do IDEB (2021) da rede municipal é de 5,5, e da ERF (2021) é de 6,7 — a escola com maior nota no município.

[...] Algumas escolas camuflam os resultados utilizando subterfúgios para atingir metas, como avisar os pais de crianças com necessidades especiais que elas poderiam permanecer em casa no dia da avaliação externa. Essa medida visa aumentar a nota no índice de desempenho da escola, que em sua defesa alega que tais testes não são direcionados para eles, já que não contemplam adaptações (Lopes, 2022, p. 54).

No cotidiano, os professores fazem adequações curriculares e realizam intervenções pedagógicas com atendimento individualizado, considerando o nível de aprendizagem em que as crianças se encontram; contudo, alunos que estão em defasagem escolar e não possuem laudo médico com diagnóstico concluído não recebem no momento das avaliações externas o mesmo atendimento que diariamente recebem nas aulas.

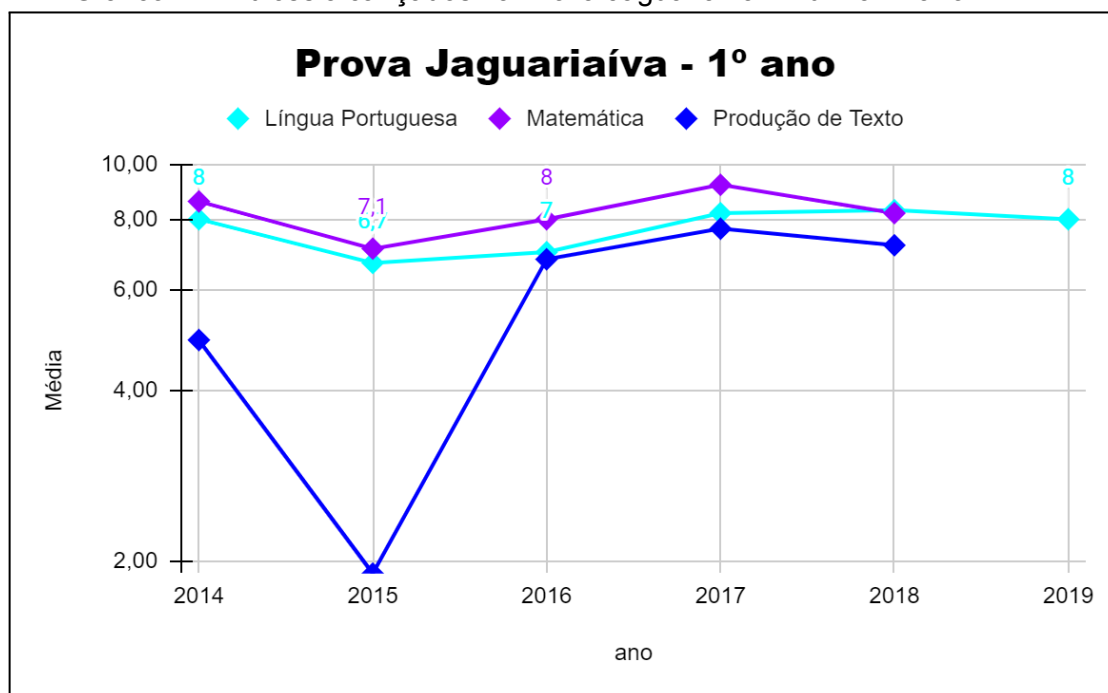
Gráfico 3 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma Educação Infantil V – ERF



Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

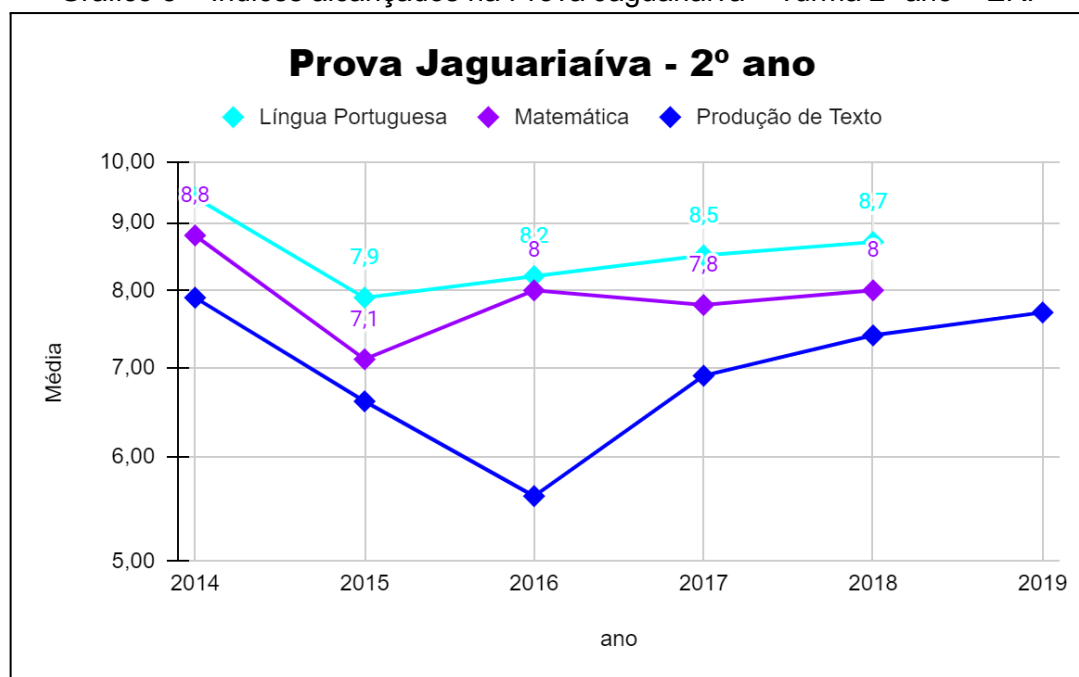
A partir de 2019 as turmas de Educação Infantil não participaram mais das avaliações externas — Prova Jaguariaíva.

Gráfico 4 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 1º ano – ERF



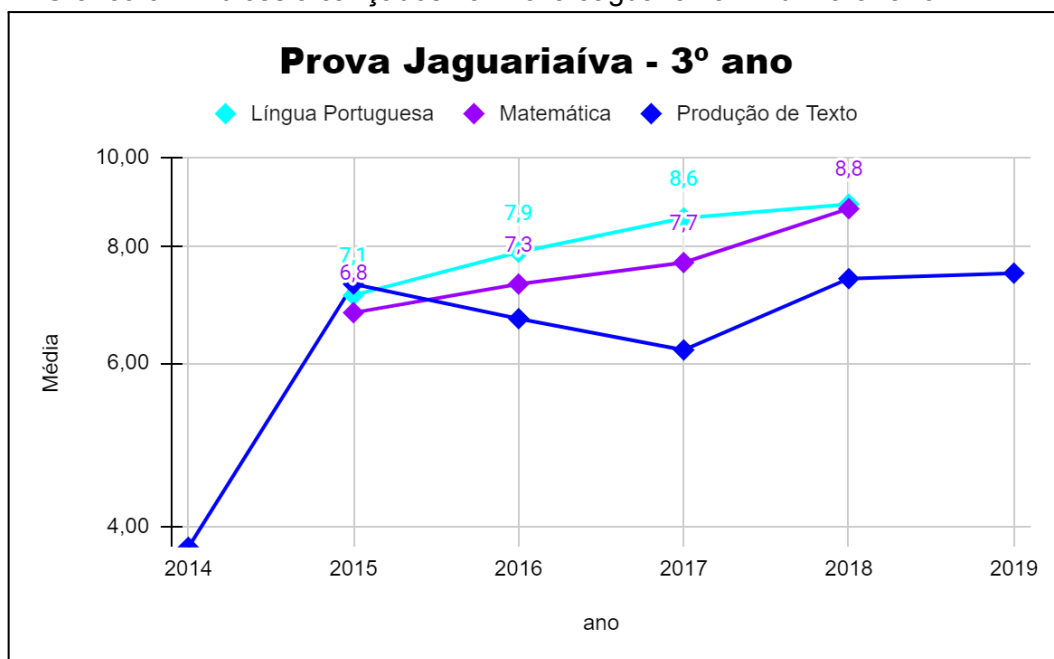
Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

Gráfico 5 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 2º ano – ERF



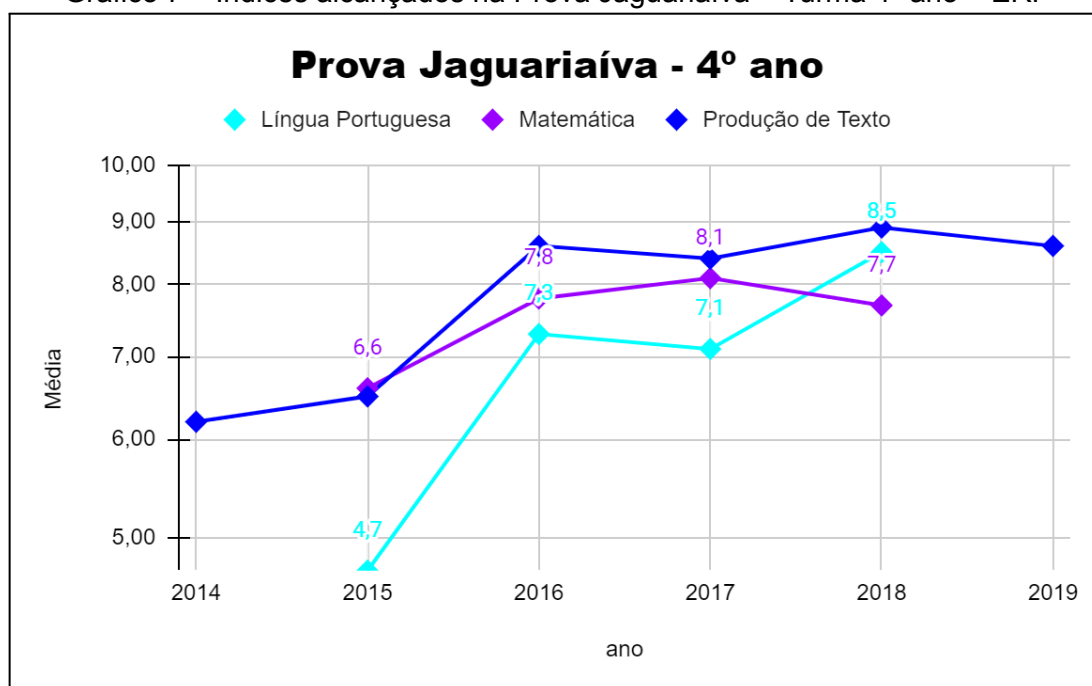
Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

Gráfico 6 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 3º ano – ERF



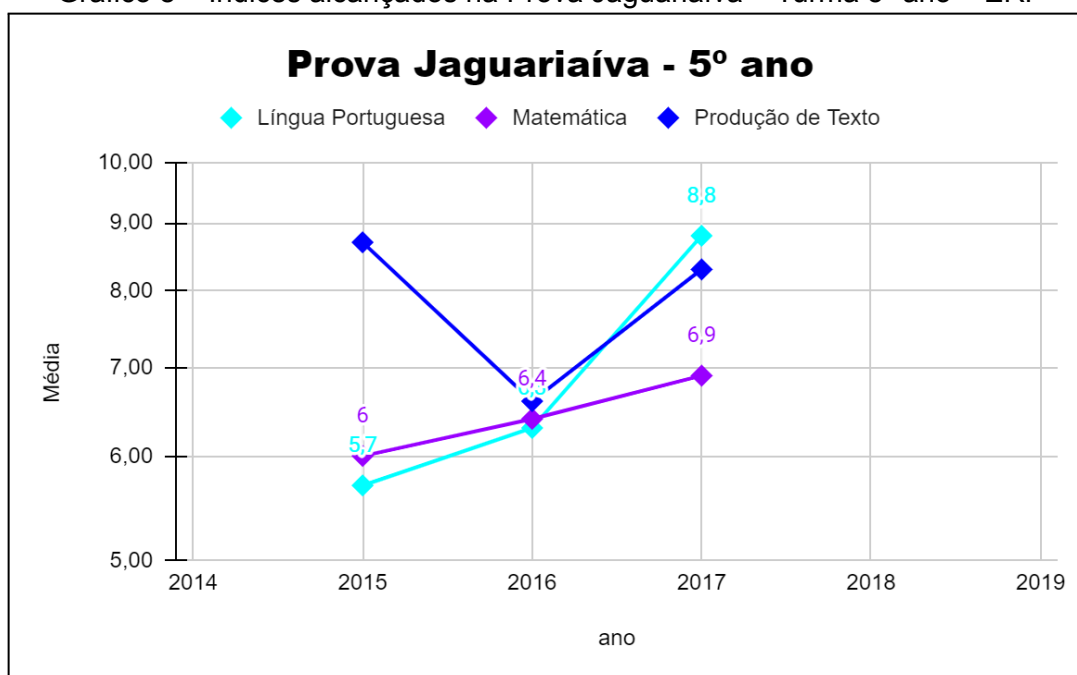
Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

Gráfico 7 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 4º ano – ERF



Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

Gráfico 8 – Índices alcançados na Prova Jaguariaíva – Turma 5º ano – ERF



Fonte: adaptação do Plano de Ação (2020).

Observamos, através dos gráficos, que alguns resultados não foram registrados nos planos de ação de 2019 e 2020, mas que os índices foram mantidos em sua grande maioria e alguns obtiveram avanços significativos. Nota-se claramente que as avaliações de Produção Textual são as que mais sofreram alterações, com picos evidentes.

Deve-se a isso a concretização de ações que foram elencadas a partir do diagnóstico em questão, para trabalhar junto aos alunos o desenvolvimento na produção escrita. As notas são atribuídas em pontuações detalhadas: escrita correta do nome do aluno na avaliação, uso de pontuação, paragrafação, interpretação da proposta sem fuga do tema, coerência, sequência lógica na escrita, uso de letra maiúscula e criatividade.

As avaliações externas são fatores que influenciam no planejamento dos professores e dos gestores no que se refere aos conteúdos propostos e à didática, mas enquanto pensamos em qual cidadão queremos formar, não podemos deixar de nos preocupar com outros aspectos que proporcionam o desenvolvimento integral dos estudantes que perpassam nossas vivências profissionais.

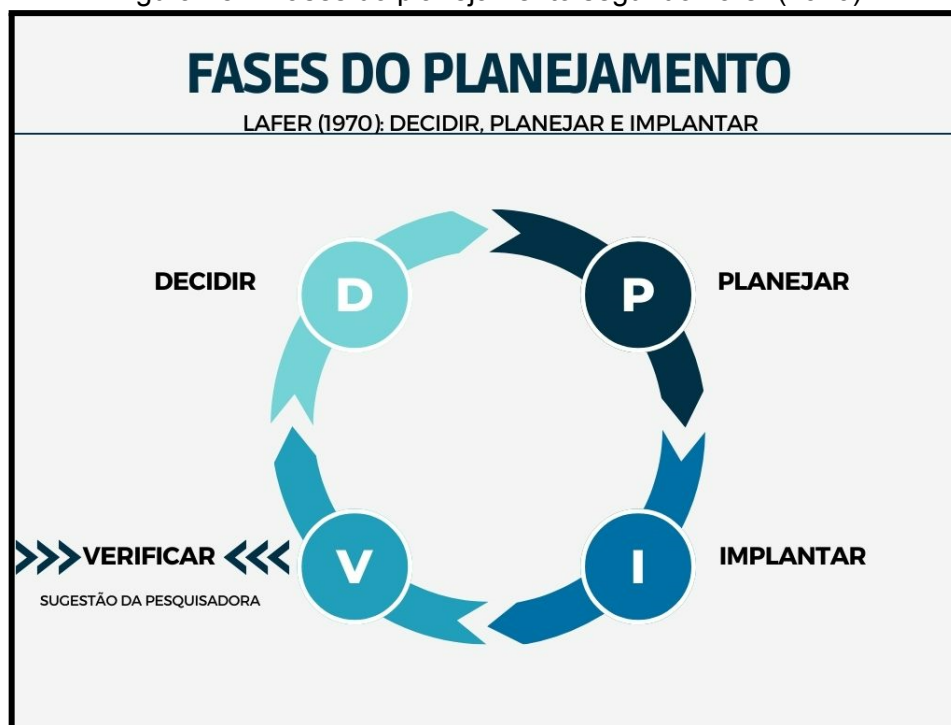
O produto educacional que o desenvolvimento desta pesquisa propõe visa levar o gestor escolar à análise qualitativa da sua gestão por meio de diagnósticos como os que as análises quantitativas dos planos de ação subsidiam. Ferramentas de trabalho que agreguem à rotina do ambiente escolar, oriundas de pesquisa científica, por exemplo, podem minimamente levar a um inquietamento que possivelmente gere tomadas de decisões favoráveis ao processo educativo.

6 PRODUTO EDUCACIONAL

Diante da pesquisa desenvolvida na área da gestão escolar, especificamente sobre o planejamento do profissional que desempenha a função de gestor, buscou-se elaborar, embasado em pesquisa de campo e referencial teórico, um Projeto de Aplicação para a elaboração de um roteiro de construção e de um roteiro de análise dos Planos de Ação Pedagógica da Gestão Escolar, visando contribuir com as equipes gestoras escolares ao pensar numa gestão que organiza objetivos previamente definidos através desse documento norteador que traça metas a serem cumpridas em todos os âmbitos que perpassam o cotidiano escolar.

Lafer (1970 *apud* Azanha, 1993), destaca três fases do planejamento: decidir, planejar e implantar. Ao desenvolver o produto educacional oriundo da pesquisa realizada, complementa-se o planejamento com uma quarta fase: verificar. Este seria o momento de análise do que foi feito e revisão para o próximo ano, considerando sempre o planejamento do gestor escolar.

Figura 15 – Fases do planejamento segundo Lafer (1970)



Fonte: adaptação da autora (2023).

Ao considerar as práticas atuais, nas quais o profissional professor se viu imerso nas tecnologias, pensou-se em utilizar uma das ferramentas que o Google

disponibiliza gratuitamente e que possibilita, de maneira prática, verificar, a partir de respostas objetivas e pontuais, os resultados em forma de gráficos para uma visualização global das ações que foram propostas, realizadas ou não, o *Google Forms*.

Para que se pudesse atender ao que foi proposto aliado à praticidade do cotidiano de um profissional que diariamente se descobre em demandas crescentes, o produto educacional resultante desta pesquisa não pretende ser mais uma formalidade dentro da instituição escolar, visto que a pesquisadora acredita que inúmeras situações podem e devem ser facilitadas e não dificultadas na rotina da escola.

Crendo na importância de um instrumento de planejamento desse profissional, mas também destacando que este não precisa relatar integralmente os dados que já estão dispostos nos demais documentos formais da instituição, em nosso produto buscamos contemplar informações indispensáveis para o diretor e para o pedagogo.

O Roteiro para Elaboração de um Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar (REPA) está sugerido em um quadro que ressalta itens que, por meio do desenvolvimento da pesquisa e da análise de planos de ação já construídos, a pesquisadora pontuou como pertinentes de serem contemplados e descritos em um planejamento da equipe gestora de escolas da Educação Básica, lembrando que a referência prática foi baseada no Ensino Fundamental I, mas pode certamente contribuir com as demais etapas do ensino escolar.

O Roteiro de Análise e Avaliação do Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar (RAAPA) foi elaborado no formulário gratuito do *Google Forms*. Com ele, buscou-se uma ferramenta para finalizar o ano letivo através de informações elencadas e tabuladas, visto que as ações propostas no PAPGE são planos de início do período letivo. O RAAPA, ao ser colocado em prática, trará tabulações daquilo que foi realizado e do que não foi possível executar, sendo passível de adequações e reflexões para a elaboração do PAPGE do ano seguinte. Trata-se de um material que foi desenvolvido a partir da prática da pesquisadora e que facilmente pode ser aplicado por gestores de outros municípios e regiões, com o intuito de aprimorar o diagnóstico da instituição para facilitar o planejamento.

Levando em consideração a elaboração e a avaliação do PAPGE através dos roteiros sugeridos no Produto Educacional que foi gerado nesta pesquisa, tem-se

um documento construído coletivamente que, se devidamente arquivado, servirá como fonte de consulta e posteriores investigações para interessados na história e gestão democrática da instituição.

Como já mencionado no início desta dissertação, poucas são as produções científicas voltadas ao planejamento do gestor escolar e à análise de tal planejamento. Sendo assim, toda a prática desenvolvida com a presente pesquisa de planejamento pedagógico visa a organização das equipes gestoras que buscam contemplar os educandos numa educação que transforme sua visão de mundo, proporcionada pela instituição de ensino, pois, a cada passo, pode-se, coletiva e democraticamente, adequar perfis e intervenções almejados para resultados satisfatórios no processo educativo geral ao qual se propõem os estabelecimentos de ensino de Educação Básica, particularmente no Ensino Fundamental I.

7 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa buscou-se aprofundar os estudos sobre o planejamento escolar e especificamente sobre as ações da equipe gestora das escolas. Observou-se que materiais sobre o planejamento de diretores e equipes pedagógicas são escassos, demonstrando que a área precisa de contribuições por meio de publicações e pesquisas.

Os autores e discussões trazidas subsidiaram a análise dos planos de ação elaborados no período de 2015 a 2020 de uma escola municipal que atende estudantes da Educação Infantil V até o 5º ano do Ensino Fundamental I. Comparações entre as fontes de pesquisa da instituição investigada demonstraram que os planos de ação da ERF passaram por aprimoramento em seu conteúdo, abrangendo informações que constam em outros documentos da escola, como o PPP e o Regimento escolar, tornando-se densos, por exemplo, por conta de informações que tratam das atribuições do cargo de cada profissional que integra a escola, embora descrevam, apenas de modo mínimo, as ações que envolvem o planejamento de tais profissionais para o desempenho de suas funções dentro do ambiente escolar.

Para Orso (2015), o processo de planejar é um ato que envolve dois momentos articulados entre si. Um é o da elaboração, da racionalização e da antecipação dos possíveis resultados, e o outro é o da operacionalização, da colocação do plano em ação e da realização.

O profissional que se antecipa ao se organizar, busca prever as dificuldades que seus alunos podem enfrentar, as potencialidades que podem explorar e os imprevistos que podem surgir. Considerando que a aprendizagem de conhecimentos previamente organizados é o maior foco e direção que a rotina do ambiente escolar percorre, faz-se necessário que haja certa continuidade, revisão e avaliação do que vai sendo trabalhado.

Observou-se também, no decorrer desta pesquisa, que as ações pedagógicas da equipe gestora buscam atender a leitura e a escrita alfabética e numérica, suprimindo, conseqüentemente, a demanda de avaliações externas, cujos níveis de desempenho da instituição pesquisada, em sua maioria, foram mantidos ou aumentaram, de acordo com os gráficos elaborados pela autora.

Os direcionamentos que acontecem dentro da sala de aula são feitos pelo professor. O profissional docente é capaz de diagnosticar o nível de conhecimento e aprendizagem em que sua turma — aquela que nunca será homogênea — se encontra. A partir desse levantamento inicial, consegue-se conduzir as aulas de maneira mais assertiva, buscando-se atender e explorar as formas e níveis de aprendizagem em que seus educandos se encontram, conforme Souza (2012):

Para início de conversa, entendemos que avaliar é conhecer um objeto, uma realidade ou um sujeito, e para se realizar uma avaliação é necessário investigar, diagnosticar o objeto ou o sujeito avaliado, observar suas características principais, bem como reconhecer os sentidos e significados oriundos do processo avaliativo.

Ao findar um período, seja ele de curto, médio ou longo prazo, é possível retomar a verificação pedagógica. As possibilidades para retomadas ou avanços estarão dispostas ao se realizar um processo avaliativo consciente da necessidade de se considerar não somente amplos aspectos, mas também aspectos pontuais que podem estar presentes em uma turma.

O produto educacional oriundo desta pesquisa participante sobre o planejamento da equipe gestora de escolas é um projeto de aplicação. O objetivo do produto educacional em questão é contribuir com as equipes gestoras escolares ao pensar numa gestão que organiza seu trabalho definindo-o previamente através desse documento de planejamento que traça objetivos a serem cumpridos em todos os âmbitos que perpassam o cotidiano escolar e instigar a avaliação das ações que foram previamente propostas.

Pensados para facilitar a rotina do diretor e do pedagogo, os roteiros foram organizados de modo a se elaborar um PAPGE objetivo, sem informações que, por meio de constatação da pesquisa, não precisam estar contempladas em um plano de ação, visto que já estão expressas em outros documentos, como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento escolar. Tais documentos devem sempre ser considerados em todas as ações que acontecem no interior do ambiente escolar, assim como na legislação que rege a educação do país, mas sem serem densos, com repetições desnecessárias para um documento elaborado anualmente.

Consideramos que o PAPGE deve conter informações detalhadas, ponderando a participação da equipe de trabalho e da comunidade escolar e pensando sempre num processo de ensino e aprendizagem favorável ao aluno. A

elaboração do PAPGE deve servir como referência para consultas ágeis e práticas, para que não se torne mais um documento nas prateleiras das instituições, mas uma fonte documental.

O método utilizado neste trabalho foi a pesquisa participante, e os dados foram: organizados sob o viés da análise qualitativa e quantitativa; institucionais referentes ao período limitado (2015-2020); e bibliográficos de autores que se relacionam com o objeto de estudo.

Para que fosse possível elaborar o roteiro de avaliação do Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar, pensou-se sobre a necessidade de se propor um roteiro de elaboração do PAPGE, visto que nem todos os planejamentos são iguais e contemplam as mesmas informações. Diante disso, conscientes de tal diversidade e da amplitude que o resultado da pesquisa pode alcançar, verificamos, depois de estudos sobre o tema, que ainda é escassa na área da Gestão Escolar uma sugestão de planejamento a partir de um Plano de Ação que será apresentado de modo que facilite e contribua com a rotina de diretores e pedagogos das instituições de ensino.

Consideramos o Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar um planejamento anual a ser realizado coletivamente no início do ano letivo, ponderando a realidade de cada instituição e as propostas que a equipe gestora está disposta a realizar, elencando as estratégias, os envolvidos e os recursos necessários, diferente de um plano de gestão que abrange maiores detalhes de informações.

Ao ser elaborado no começo do período letivo, existe a possibilidade de intervenções que não foram listadas acontecerem e não estarem contempladas no plano de ação; contudo, situações como essas são consideradas no roteiro de verificação/avaliação pensado num formato objetivo e ao mesmo tempo capaz de contemplar o essencial em um bom planejamento de equipe.

De acordo com Saviani (2011, p. 11), “a educação é um fenômeno próprio dos seres humanos. Assim sendo, a compreensão da natureza da educação passa pela compreensão da natureza humana.

Na pesquisa buscou-se contribuir com a elaboração, partindo de uma visão crítica, de um Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar que não seja apenas mais um documento, mas uma ferramenta que auxilie no dia a dia do gestor escolar.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Alessandra Aparecida Carvalho. **Avaliação externa e Gestão Pedagógica: o caso da escola estadual prefeito Maurício de Azevedo**. 2020. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9753400. Acesso em: 7 abr. 2022.
- ALBUQUERQUE, Eduardo Basto de. Distinções no campo de estudo da religião e da História. *In*: GUERRIERO, Silas (org.). **O estudo das religiões: desafios contemporâneos**. São Paulo: Paulinas, 2003. p. 55-67.
- AMÂNCIO, Márcia Helena; CASTIONI, Remi. Anísio Teixeira e o Plano Nacional de Educação de 1962 – qualidade social na construção da pessoa humana e da sociedade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 102, n. 262, p. 723-741, 26 nov. 2021. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. DOI <http://dx.doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.102i262.4583>.
- ARAÚJO, Viviane Patricia Colloca. O conceito de currículo oculto e a formação docente. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 3, n. 6, jul./dez. 2018.
- AZANHA, José Mário Pires. Política e planos de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 85, p. 70-78, maio 1993.
- BARBOSA, Andreza; FERNANDES, Maria José da Silva. O trabalho docente na rede pública do estado de São Paulo: apontamentos iniciais para a discussão da jornada de trabalho. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 10, n. 17, p. 117-142, jul./dez. 2014.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 jul. 2004.
- CARVALHO, Luís Cláudio Rodrigues de. **A apropriação de resultados do Proeb e as estratégias utilizadas por duas escolas de Ensino Fundamental da rede estadual de ensino de Juiz de Fora**. 2015. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.
- CARVALHO, Júlia Gonçalves de. Política e Gestão da Educação: explorando o significado dos termos. **Série-Estudos**, Campo Grande, v. 21, n. 41, p. 77-96, 2016.
- CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores**. Tradução Ingrid Mülher Xavier. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Planejamento educacional. *In*: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <https://gestrado.net.br/wp-content/uploads/2020/08/418-1.pdf>. Acesso em: 16 out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONCEIÇÃO, Joecléa Silva; SANTOS, Joelma Felix dos; SOBRINHA, Maria do Carmo Araujo Moura; OLIVEIRA, Márcjori Aparecida Rocha de. **A importância do planejamento no contexto escolar**. 2016. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/A-IMPORTANCIA-DO-PLANEJAMENTO.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

COUTINHO, Luciana Cristina Salvatti; LOMBARDI, José Claudinei. Notas introdutórias sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 16, n. 68, p. 224–238, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8647422>. Acesso em: 15 nov. 2021.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas: Papirus Editora, 2004.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. Conselho de Classe. *In*: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. A. C.; VIEIRA, L. M. F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

DIAS, Rosanne. Política curricular de formação de professores - um campo de disputas. **Revista e-curriculum**, São Paulo, v. 8, n. 2, ago. 2012.

DOURADO, Luíz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. 4. ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2015.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2016.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2017.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2018.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA¹. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2019a.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA. **Plano de Ação**. Jaguariaíva, 2020.

ESCOLA ROSILDA DE FÁTIMA². **Projeto Político Pedagógico**. Jaguariaíva, 2019b.

EVANGELISTA, Izabel Alcina Soares. **Planejamento educacional**: concepções e fundamentos. 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3733516-Planejamento-educacional-concepcoes-e-fundamentos.html>. Acesso em: 7 set. 2022.

EVANGELISTA, Olinda; SHIROMA, Eneida Oto. Professor: protagonista e obstáculo da reforma. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 531-541, set./dez. 2007.

FARIA FILHO, Luciano Mendes; VIDAL, Diana Gonçalves. Os tempos e os espaços escolares no processo de institucionalização da escola primária no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, n. 14, p. 19-34, 2000.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares; RACHID, Alessandra. Jornada de trabalho dos professores da rede pública de ensino. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 18, n. 2, p. 162-177, jul./dez. 2015.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **A escola como uma organização**: desafios para os gestores. 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira. **Escolas gerenciadas**: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debates. Goiânia: Ed. UCG, 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como Prática Educativa**. 15. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, Campinas, n. 55, p. 30-41, nov. 2001.

JESUS, Denise Meyrelles de. Integridade na coleta, na produção e na análise de dados. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO. **Ética e pesquisa em educação**: subsídios. Rio de Janeiro: Anped, 2019. 133 p. v. 1.

LAFER, Celso. O planejamento do Brasil: observações sobre o Plano de Metas (1956-1961). *In*: LAFER, Betty M. **Planejamento no Brasil**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

LEITE, Eliana Pereira Alves *et al.* Alguns desafios e demandas da formação inicial de professores na contemporaneidade. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, n. 144, p. 721-737, jul./set. 2018.

LIBÂNEO, João Batista; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Revista Educar**, n. 17, p. 153-176, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004. 319 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LOCALIZAÇÃO. Disponível em:

<https://www.jaguariaiva.pr.gov.br/index.php/10-pagina/22-localizacao>. Acesso em: 27 dez. 2021.

LOPES, Liliane Milanezi. **Políticas educacionais e o Estado avaliador**: a padronização do ensino em contradição com a proposta de educação integral. 2022. 271 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual do Norte do Paraná, Jacarezinho, 2022.

Disponível em:

<https://uenp.edu.br/mestrado-educacao-tcc/trabalhos-de-conclusao-2022-2/21147-liliane-milanezi-lopes/file>. Acesso em: 15 jul. 2022.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor**. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

LUDWIG, Augustinho Argemiro; FRIZANCO, Orlando. **História de Jaguariaíva**. 21. ed. Jaguariaíva: O. Frizanco, 2006.

MACHADO, Cristiane. Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados. **Revista @mbienteededucação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 70-82, jan./jun.

2012. Disponível em:

http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_5_1/educacao_01_70-82.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019.

MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA. Disponível em:

<https://www18.fgv.br/Cpdoc/Acervo/dicionarios/verbete-tematico/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova>. Acesso em: 21 set. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARQUES, Maria Vanderli de Souza. **Apropriação de resultados da avaliação em larga escala em uma escola mineira de ensino médio**: limites e possibilidades de ações gestoras. 2017. 186 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em:

<http://www.mestrado.caedufjf.net/apropriacao-deresultados-da-avaliacao-em-larga-e-scala-em-uma-escola-mineira-de-ensino-medio-limites-e-possibilidades-de-acoes-gestoras/>. Acesso em: 19 maio 2019.

MARTINS, Lígia Márcia. **O legado do século XX para a formação de professores**.

In: MARTINS, Lígia Márcia; DUARTE, Newton (org.). Formação de professores: limites contemporâneos e alternativas necessárias. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-32.

MARX, Karl. **As Lutas de Classes na França**. São Paulo: Global, 1986.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar?** Como planejar? Currículo. Área. Aula. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

NEUBERT, Luiz Flávio. Organizações complexas: burocracia, poder e racionalidade. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, v. 6, n. 1, p. 62-72, 2016.

OLIVEIRA, Marcos Paulo de. Uso do tempo e gestão escolar: um estudo com gestores da Gerência Regional de Educação Norte (GERED-N) de Belo Horizonte (MG). **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, v. 6, n. 1, p. 28-42, 2016.

ORSO, Paulino José. Planejamento escolar em tempos de precarização da educação. **Revista HISTEDBR On-Line**, Campinas, v. 15, n. 65, p. 265, dez. 2015. DOI <http://dx.doi.org/10.20396/rho.v15i65.8642710>.

ORSO, Paulino José; MALANCHEN, Julia. **Pedagogia Histórico-Crítica e a defesa do saber objetivo como centro do currículo escolar**. Campinas, jul. 2016.

Disponível em:

<https://www.fe.unicamp.br/eventos/histedbr2016/anais/pdf/881-2719-1-pb.pdf>.

Acesso em: 15 jul. 2022.

PAIVA, Cíntia Alethéia de. **A organização do horário destinado às atividades extraclasse na escola Paulo Freire da rede estadual de Minas Gerais**. 2017. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

PARANÁ. **Anexo 1 - Plano de Ação da Escola**. Curitiba: Governo do Estado do Paraná, 2015. Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2015/anexo1_plano_acao_escola_sp2015.pdf. Acesso em: 3 abr. 2023.

PARANÁ. **Programa Bolsa Família**. Curitiba: Governo do Estado do Paraná, [201-?]. Disponível em: <https://www.justica.pr.gov.br/Pagina/Programa-Bolsa-Familia>. Acesso em: 6 abr. 2023.

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. *In*: FERRETI, Celso João; SILVA JÚNIOR, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. (org.).

Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola? São Paulo: Xamã, 1999. p. 101-120.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 5. ed. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Trabalho e educação do século XX**: experiências internacionais. O trabalho do diretor escolar diante do caráter político-pedagógico da escola. São Paulo: Xamã, 2012. 231 p.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PIRES, Marcelo Correa. **A Governamentalidade no projeto master**. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3644966. Acesso em: 15 abr. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JAGUARIAÍVA (Município). **Lei nº 1589, de 26 de março de 2004**. Dispõe sobre a Reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público Municipal de Jaguariaíva. Jaguariaíva, PR, 26 mar. 2004. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-de-cargos-e-carreiras-jaguariaiva-pr>. Acesso em: 15 abr. 2022.

PROENÇA, Wander de Lara. O Método da Observação Participante: contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. **Revista Aulas**, v. 4, p. 1-24, jul. 2007.

RIBEIRO, Josete Maria Cangussú. **A jornada de trabalho dos professores da escola pública em contexto de políticas de valorização docente e qualidade da educação**. 2014. 265 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

RUCKSTADTER, Flávio Massami Martins; RUCKSTADTER, Vanessa Campos Mariano. Pesquisa com fontes documentais: levantamento, seleção e análise. In: TOLEDO, Cezar de Alencar Arnaut de; GONZAGA, Maria Teresa Claro (org.). **Metodologia e técnicas de pesquisa**: nas áreas de ciências humanas. Maringá: Eduem, 2011. p. 101-120.

SAMPAIO, Jamile Raquel Felix. **A organização do planejamento coletivo dos professores dentro do Horário de Trabalho Pedagógico em uma Escola Estadual de Educação Profissional no município de Ipueiras (Ceará)**. 2019. 93 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=8352445. Acesso em: 2 fev. 2022.

SANTOS, Flávia Regina Vieira dos. **Conselho de classe**: a construção de um espaço de avaliação coletiva. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1986.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

SAVIANI, Dermeval. **História das Ideias Pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

SCHATTNER, Rúbia Mara. **Avaliação em dois momentos nos anos iniciais do Ensino Fundamental**: estudo de caso de uma escola eficaz. 2012. 112 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduff.net/avaliacao-em-dois-momentos-nos-anos-iniciais-do-ensino-fundamental-estudo-de-caso-de-uma-escola-eficaz/>. Acesso em: 11 ago. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Fundamentos ético-políticos da educação no Brasil de hoje. *In*: LIMA, Júlio César França; NEVES, Lúcia Maria Wanderley. (org.). **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006. p. 289-320.

SILVA, Waldirene Rodrigues Silva e. **O Conselho de Classe como instrumento de gestão pedagógica e de planejamento do trabalho escolar**. 2017. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5534863. Acesso em: 2 fev. 2022.

SOARES, Maria Clara Couto. Banco Mundial: políticas e reformas. *In*: OMMASI, Livia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (org.). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 15-40.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.

SOUZA, João Francisco de. **Prática Pedagógica e Formação de Professores**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2012.

SOUZA, Clisivânia Duarte. **Gestão do trabalho pedagógico na escola**: análise da implementação da Hora de Trabalho Pedagógico – HTP em uma escola de Ensino Médio da Seduc/AM no município de Manaus. 2018. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 10. ed. São Paulo: Libertad, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico** – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovação e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos CEDES**, Unicamp, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. DOI 10.1590/S0101-32622003006100002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2011. 192 p.

VEIGA-NETO, Alfredo. Currículo e telemática. *In*: MOREIRA, Antonio Flavio Barbosa; MACEDO, Elizabeth Fernandes de. **Currículo, práticas pedagógicas e identidades**. Braga: Porto Editora, 2002. p. 53-64.

VERDE, Alexandre Viana; LIMA, Francisco das Chagas Silva. Gestão Democrática: um debate sobre a percepção dos conselheiros escolares da rede pública estadual do Maranhão. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, n. 24, jun. 2021.

VIDAL, Diana Gonçalves; SILVA, José Cláudio Sooma. Questões éticas na pesquisa sobre a própria ou no ambiente de trabalho. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO. **Ética e pesquisa em educação**: subsídios. Rio de Janeiro: Anped, 2019. 133 p. v. 1.

YOUNG, Michael. Para que servem as escolas? **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1287-1302, set./dez. 2007. DOI 10.1590/S0101-73302007000400002.