UENP

PPEd

PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR:
ROTEIRO DE ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO

PRISCILA FRIZZANCO ADÃO

ANO
2023

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

PRODUTO EDUCACIONAL
Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar: Roteiro de elaboração e avaliação do planejamento

JACAREZINHO
2023

Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional em Educação Básica
UENP

PRODUTO EDUCACIONAL
Projeto de Aplicação

Jacarezinho
2023

Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional em Educação Básica
UENP

Produto educacional elaborado e apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Educação, a partir da dissertação intitulada PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRIBUIÇÕES NA ROTINA DO GESTOR ESCOLAR.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter
Mestranda: Priscila Frizzanco Adão

Jacarezinho
2023

Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional em Educação Básica
UENP

PRODUTO EDUCACIONAL

Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar:

Roteiro de elaboração e avaliação do planejamento

ORGANIZADORES:
Orientador: Prof. Dr. Flávio Massami Martins Ruckstadter
Mestranda: Priscila Frizzanco Adão

Jacarezinho
2023

Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional em Educação Básica
UENP

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 da gestão escolar: roteiro de elaboração e avaliação do planejamento / Priscila Frizzanco Adão; orientador Flávio Massami Martins Ruckstadter - Jacarezinho, 2023.
63 p. :il.

Produção Técnica Educacional (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. Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar (PAPGE). 5. Produto educacional. I. Ruckstadter, Flávio Massami Martins, orient. II. Título.

CDD: 371.2

SUMÁRIO

SOBRE OS AUTORES..... 7

INTRODUÇÃO..... 8

SOBRE EDUCAÇÃO ESCOLAR, PLANEJAMENTO E GESTÃO: ALGUMAS QUESTÕES CONCEITUAIS..... 11

A EDUCAÇÃO COMO TRABALHO..... 12

E COMO SE RELACIONA A EDUCAÇÃO COM O PLANEJAMENTO?..... 17

E O PLANEJAMENTO DO GESTOR?..... 22

O PLANEJAMENTO DO GESTOR NO CONTEXTO PESQUISADO..... 25

PRODUTO EDUCACIONAL: ROTEIRO DE ELABORAÇÃO..... 27

PRODUTO EDUCACIONAL: ROTEIRO DE AVALIAÇÃO..... 43

CONSIDERAÇÕES..... 60

REFERÊNCIAS..... 61

CARTA AO LEITOR

A Universidade Estadual do Norte do Paraná, através do PPEd – Programa de Pós-Graduação em Educação, oferta a formação para o Mestrado Profissional na área de concentração da Educação Básica em duas linhas de pesquisa: Educação Básica: gestão e planejamento e Práticas Docentes para a Educação Básica. Para a obtenção do título de mestre em educação, o programa prevê duas produções que resultam de uma pesquisa: uma dissertação e um produto educacional.

Este material é o produto educacional gerado pela pesquisa desenvolvida pela professora Priscila Frizzanco Adão, sob a orientação do professor Dr. Flávio M. M. Ruckstadter. Ele foi elaborado e pensado, especialmente, para auxiliar o trabalho desenvolvido em instituições de ensino por profissionais ocupantes de funções de gestão escolar (geralmente diretores, coordenadores pedagógicos e profissionais envolvidos em "equipes gestoras").

A ideia não é trazer um receituário para você, leitor. Esperamos que o material, elaborado em nosso contexto, possa contribuir com uma reflexão sobre sua prática, respeitando, sempre, sua autonomia e as particularidades de seus alunos, sua escola, seus colegas e sua rede de ensino.

Boa leitura!

SOBRE OS AUTORES

Professora Priscila Frizzanco Adão. Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), com especialização em Psicopedagogia pela Sociedade Educacional de Santa Catarina (UNISOCIESC) e mestranda em Educação pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), no *campus* de Jacarezinho. Sua atuação, desde 2005, é na rede pública municipal de ensino em Jaguariaíva, em turmas que vão da Educação Infantil V ao 5º ano do Ensino Fundamental I. Já exerceu a função de coordenadora pedagógica em duas escolas da rede e de assessora pedagógica da educação especial na Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer.

Prof. Dr. Flávio M. M. Ruckstadter. Graduado em História, Mestre e Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Começou sua atuação como professor nos níveis fundamental e médio, em escolas públicas e particulares no estado do Paraná. Atualmente é professor associado da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), no *campus* de Jacarezinho, onde leciona no curso de licenciatura em História e no Mestrado Profissional em Educação. Investiga temas ligados à Educação Básica.

INTRODUÇÃO

Este material é resultado de um trabalho de pesquisa desenvolvido junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPEd), no curso de Mestrado Profissional em Educação, na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP). Consiste em um roteiro de elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar (PAPGE) e foi pensado para auxiliar diretores de escola no processo de planejamento de suas ações.

O contexto de elaboração deste instrumento é o da rede municipal de educação de Jaguariaíva, no estado do Paraná. Trata-se de um município de médio porte, com pouco mais de 35 mil habitantes, com uma rede de ensino que atende crianças da educação infantil e das séries iniciais do ensino fundamental. Nesta rede de ensino, há uma exigência da mantenedora para que seja elaborado anualmente um Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar (PAPGE) pelas equipes gestoras (diretores e coordenadores pedagógicos) em cada instituição escolar. O referido documento é composto de um perfil da instituição e de um minucioso detalhamento das ações que se pretende realizar, 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 feitas na escola, sua construção contempla os profissionais que nela trabalham, porém a responsabilidade em responder sobre sua efetivação na instituição é do gestor.

Em síntese, o PAPGE pode ser caracterizado como um instrumento de planejamento da gestão. E acerca deste aspecto, uma das inquietações que motivou a pesquisa foi exatamente sobre a função do ato de planejar, tendo em vista que no cotidiano escolar, muitas vezes, o planejamento é tomado em sentido meramente burocrático, como atividade técnica que está desligada da realidade e que os professores realizam apenas para cumprir exigências legais ou formais.

Por meio de análise bibliográfico-documental, na pesquisa identificou-se que, embora seja uma atividade fundamental para o fazer pedagógico em sentido emancipatório, nem sempre o planejamento é direcionado para

esta finalidade. Com frequência, ele é exatamente tratado como atividade meramente burocrática. Além disso, na pesquisa constatou-se que, na literatura, em investigações realizadas no âmbito de mestrado e de doutorado no campo da educação, há lacunas na produção sobre o planejamento de gestores escolares. Em geral, os estudos tratam mais do planejamento do ensino realizado pelo professor do que do planejamento de diretores ou de coordenadores pedagógicos. Com base nesses achados, propôs-se um roteiro para buscar auxiliar no ato de planejar dos referidos profissionais, tão importantes no processo educativo.

Neste material, além de alguns aspectos conceituais sobre planejamento, educação e gestão escolar, o leitor encontrará uma proposta de como elaborar, acompanhar e avaliar um plano de ação pedagógica do gestor escolar. A proposta foi construída com base na análise realizada durante a pesquisa, e esperamos que possa contribuir com a melhoria da educação escolar. Não se trata de um receituário, mas de um exemplo que pode ser utilizado como guia e inspiração tanto para o próprio contexto em que a pesquisa se realizou como para outros contextos educacionais.

SOBRE EDUCAÇÃO ESCOLAR, PLANEJAMENTO E GESTÃO: algumas questões conceituais

"[...] o ponto de partida é uma pergunta básica: há algo em nossa prática que precisa ser transformado, aperfeiçoado? Se não há, não se precisa de projeto."

Celso dos Santos Vasconcellos

Para tratarmos do planejamento de gestores e equipes gestoras de instituições escolares, consideramos importante iniciar por alguns elementos conceituais que poderão situar o leitor quanto às nossas concepções. Assim, começaremos por definir o que entendemos aqui como educação, escola e planejamento.

A EDUCAÇÃO COMO TRABALHO

A educação em nossa perspectiva é entendida como um *processo de trabalho*. Conforme Marx (2007), o trabalho é uma ação realizada pelo homem sobre uma base natural para produzir a própria subsistência e que se coloca como uma condição de existência da própria humanidade. A primeira condição de existência dos homens é exatamente estar em condições de viver para poder fazer história, ou seja, é preciso ter comida, roupa, bebida, moradia e outras coisas. A satisfação dessas necessidades é algo que todas as gerações precisam cumprir diariamente para continuarem existindo. Isso se faz por meio da ação dos homens sobre a natureza, por meio do processo de trabalho. Podemos compreender esse processo como uma ação direcionada a determinadas finalidades, e, portanto, intencional, planejada.

Mas, então, como a educação pode ser caracterizada como um *processo de trabalho*?

Conforme Saviani (2011), a educação é ato intencional de produzir, individualmente, a humanidade que é produzida pelo coletivo dos homens. A educação é, em si, um processo de trabalho, uma forma de agir sobre a natureza para garantir a perpetuação da espécie. Nestes termos, não nascemos humanos; tornamo-nos humanos por meio da ação (*processo de trabalho*) de outras gerações sobre a base biológica/natural com a qual cada um de nós chega ao mundo.

Desta definição, podemos inferir que todas as sociedades humanas têm ou tiveram alguma forma de educação. Nem todas, no entanto, criaram espaços destinados exclusivamente a essa finalidade, como vemos na nossa época. A escola, como a conhecemos, é uma invenção típica da modernidade. Ela é a instituição em que se materializa um projeto educacional que é, em última instância, um projeto de sociedade.

> [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 (Severino, 2006, p. 312).

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 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.

Em sentido contrário, acreditamos que a escola pode ser mais do que uma “agência de entregas”. Consideramos que a escola deve fazer mais do que meramente atingir metas e ganhar bons índices em avaliações que não medem aquilo que a escola pode produzir de mais significativo: a humanidade de cada um de nós.

Assim, entendemos que 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 (Orso, 2015). Ao perguntar pelo modo como a educação é produzida, obrigamo-nos a historicizá-la e, nesse âmbito, captá-la nas múltiplas determinações que ela sintetiza. Sem historicizar a educação incorremos na inversão idealista. Em vez de instrumento de superação de desigualdade, a educação, por desconhecer os determinantes inerentes à sociedade que a engendra, acabará por cumprir a função legitimadora da desigualdade (Saviani, 1986).

Para aprofundar esta concepção de educação que estamos adotando, recomendamos a leitura de duas obras escritas pelo educador brasileiro Dermeval Saviani: **Escola e Democracia** e **Pedagogia Histórico-Crítica**: **primeiras aproximações**.

E COMO SE RELACIONA A EDUCAÇÃO COM O PLANEJAMENTO?

Se concordamos que a educação é um processo de trabalho que produz a humanidade em cada indivíduo singular, como uma ação intencional, a educação demanda planejamento, demanda projeto. O trabalho é uma atividade propriamente humana, que nos diferencia dos outros animais: diferentemente deles, nós, seres humanos, agimos de modo consciente e orientado (planejado, portanto!) sobre a natureza, transformando-a e garantindo nossa subsistência.

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 forma com que será realizada fazem parte do processo de trabalho.

O ato de planejar 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 de conclusão de objetivos aos quais nos propomos. Saber o que se almeja 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 ponderadas.

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 que "o saber é objeto específico do trabalho escolar" (Saviani, 2011, p. 8).

Conforme Gandin (2005, p. 23):

Planejar é:

elaborar - decidir que tipo de sociedade e de homem se quer e que tipo de ação educacional é necessária 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 cada um dos documentos deles derivados.

O planejamento educacional é o que direciona as atividades, visando 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 as características e particularidades da instituição e relacionado ao Planejamento Educacional;
- Planejamento de Ensino – realizado pelos professores, que determinam — de acordo com o que está previsto para a turma em que atuam — quais caminhos irão percorrer com os alunos para que aconteça a aprendizagem.

As três esferas do planejamento 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 a própria responsabilidade, outros podem perecer.

E O PLANEJAMENTO DO GESTOR?

Na pesquisa identificou-se que há uma lacuna nos estudos sobre o planejamento de gestores ou de equipes gestoras. Há muita literatura produzida acerca do planejamento de ensino dos professores, como também há produção sobre o planejamento das escolas ou de sistemas de ensino. Mas quando o assunto é o gestor ainda temos poucos trabalhos. É possível consultar esses dados sobre a revisão de literatura na seção número 2 da dissertação.

Assim, com este trabalho, procurou-se contribuir com a produção científica sobre a temática em questão. A pesquisa foi desenvolvida tendo como fontes principais os planejamentos desenvolvidos por gestores (diretores e coordenadores pedagógicos) em uma instituição pública de ensino que atua no último ano da educação infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) na rede municipal de Jaguariaíva (PR).

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 ressalta as atividades relativas à direção escolar como *atividades-meio*. Já as *atividades-fim* referem-se a tudo o que trata diretamente das 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.

Como integrantes do processo educativo nas escolas, o diretor e o coordenador pedagógico (pedagogo) também devem planejar suas ações, pois compõem a equipe da instituição escolar e são corresponsáveis, ao lado dos docentes, pela aprendizagem e evolução dos alunos.

Nossa concepção de gestão é fundamentada em princípios democráticos, conforme a própria legislação educacional — especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal nº 9394/96 (LDB). Segundo Lück (2006, p. 109): "[...] com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de organização e direção de instituições, tendo em mente a transformação de atuação, de pessoas e de instituições de forma interativa e recíproca, a partir de uma perspectiva aberta, democrática e sistêmica".

O PLANEJAMENTO DO GESTOR NO CONTEXTO PESQUISADO

No contexto pesquisado, a equipe gestora, composta por um diretor e dois pedagogos, realiza o planejamento de suas ações em um documento chamado Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar. Ele é uma exigência da rede para todas as escolas e é preparado no início do ano para ser posteriormente enviado à secretaria de educação, que acompanha seu desenvolvimento.

Os planos de ação que utilizamos como fontes foram elaborados entre 2015-2020. Nesse período, a professora Priscila Frizzanco Adão, uma das autoras deste material, integrou a equipe gestora enquanto pedagoga da unidade escolar. O plano de ação nesta pesquisa foi denominado Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar, visto que, no contexto de pesquisadora, surgiu a necessidade de detalhar qual plano de ação estávamos analisando.

Ao comparar os documentos no período pesquisado, analisar as práticas desenvolvidas e observar os relatórios finais, identificamos que o processo poderia ser melhorado, para que se incluísse no planejamento um constante acompanhamento daquilo que se planejou, auxiliando para que as demandas fossem levantadas no decorrer de todo o ano.

A instituição pesquisada realiza seu planejamento e ao final do ano faz um relatório de verificação; contudo, permanece a necessidade de esclarecimentos e de detalhamentos para que se compreenda da melhor forma qual o impacto no ambiente escolar de práticas que não são pautadas no planejamento e na avaliação de equipes gestoras. Diante de tal constatação, propõe-se aqui um planejamento participativo que tenha, entre si, vínculo da elaboração à avaliação das ações das equipes gestoras escolares.

PRODUTO EDUCACIONAL: **ROTEIRO DE ELABORAÇÃO**

Para que fosse possível elaborar um roteiro de verificação/avaliação de um 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 desta pesquisa pode alcançar, trazemos aqui, 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 aqui 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, levando em conta 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.

Elencamos os tópicos essenciais a serem contemplados em um planejamento anual da equipe gestora escolar e consideramos que os profissionais que atuam na instituição, bem como a comunidade escolar e os segmentos que porventura forem referenciados no PAPGE, devem ser previamente consultados nas propostas, operando através da gestão democrática. A equipe fica responsável pela elaboração, mas a participação deve ser coletiva.

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; situações como essas, porém, serão consideradas no roteiro de verificação/avaliação.

Para a construção de um Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar que seja objetivo e ao mesmo tempo contenha o essencial em um bom planejamento de equipe, sugerimos o roteiro a seguir.

ELEMENTOS PRÉ-TEXTUAIS

Capa e contracapa: elemento que antecede a escrita propriamente dita e que é essencial para identificar a produção. Aqui, sugerimos que a capa apresente uma fotografia e o nome completo da instituição, o título "Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar", a cidade e o ano.

É importante que fique claro para qual profissional, ou quais profissionais, está direcionado o planejamento, pois outros profissionais podem atuar sob um plano de ação; por isso o nome completo do PAPGE. Ao se detalhar o ano vigente na capa, facilita-se sua localização após o arquivamento do documento.

Na contracapa, informações relativas à equipe de trabalho são fundamentais, pois informações registradas são informações que, posteriormente, poderão ser fontes históricas. Não falamos de registros quantitativos, nos quais aparecem apenas os números de cada profissional, mas de registros qualitativos, com o nome dos profissionais e as instâncias colegiadas que atuarão junto à proposta, o que reforça o pertencimento da equipe e a valorização de cada um no processo educativo.

ELEMENTOS TEXTUAIS

Sumário: para facilitar a localização de informações, mesmo que a produção seja de poucas páginas, o sumário é importante na organização do documento de planejamento.

Nas páginas seguintes a logo da escola pode estar no cabeçalho, bem como a paginação.

Identificação: todas as informações relacionadas à instituição de ensino. Não há necessidade de repetição desordenada de informações que já constam em outros documentos essenciais da instituição, mas se faz necessário que constem informações básicas, como o nome completo, endereço eletrônico, nome do órgão mantenedor, localização, horário de funcionamento, código INEP, CNPJ e número de turmas e de salas de aula.

Dados Gerais: contemplando informações relativas ao perfil dos docentes ao qual o planejamento se destina, é importante ter detalhado: número de alunos matriculados — geral e de cada turma, mesmo sendo um número variável (a média de alunos pode ser considerada através dessa informação); e a quantidade de alunos que fazem uso do transporte escolar público ou transporte escolar particular e de crianças que são beneficiadas por Programas Sociais, como o Programa Bolsa Família, por exemplo.

Dados Pedagógicos: esclarecer os componentes curriculares que a escola contempla e como são organizadas as atividades educativas. Também se faz necessário expor o sistema de avaliação que é trabalhado na instituição, justificando-o de acordo com o Projeto Político Pedagógico.

Nesta seção, podem ser contemplados os indicadores que a escola apresenta nas avaliações externas.

Sugerimos que seja realizado um quadro informativo de acordo com os índices/anos ou um gráfico em que igualmente constem as referências ano/índice. Esses dados, ao serem organizados da forma proposta, permitem uma visão ampliada da escola no tocante à visão dos órgãos que aplicam as avaliações externas.

A indicação do quadro e/ou gráfico comparativo ano a ano também é de que este pode ser elaborado com outros elementos, como o número de turmas, número de alunos e demais informações relacionadas aos números, ou seja, informações quantitativas da escola. Inicialmente pode ser trabalhoso, quando não se tem nenhum dado registrado, mas, depois de elaborado, nos anos seguintes só será preciso acrescentar os números do ano vigente.

PROPOSTAS DE AÇÕES PEDAGÓGICAS

Até chegarmos no ponto prático do Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar, onde são elencadas as ações que o pedagogo se propõe a realizar durante o ano letivo, é importante caracterizar a instituição e os discentes aos quais ela se destina, visto que o trabalho será realizado na escola e para os alunos. Um planejamento reflexivo não pode ser solto, tem que procurar atender as especificidades, ciente daquilo que é possível e do que ainda terá que ir em busca.

Inicialmente, no plano de ações do pedagogo, é interessante organizar um quadro com as turmas e seus respectivos horários de aulas da semana, para que esse profissional enxergue a variedade que terá em seu planejamento.

O planejamento do pedagogo escolar não deve se restringir ao acompanhamento dos alunos; deve atentar-se ao atendimento aos familiares e à formação da equipe docente.

Todos os eixos de atuação anteriormente especificados devem ser contemplados e, se possível, já agendados conforme o calendário letivo, a fim de evitar adiamentos ou acúmulo de tarefas que sobrecarreguem a equipe gestora, equipe docente e funcionários em geral.

Para facilitar a elaboração do planejamento trazemos uma sugestão de tabela, visto que este trabalho resultou de uma pesquisa na qual um dos objetivos foi analisar modelos de planos de ação, constatando-se que o formato tabela é o mais utilizado.

Ressaltamos, ainda, a importância de elencar ações que estejam em consonância com a comunidade escolar e que todos os integrantes do processo estejam cientes do que será proposto na área pedagógica da instituição.

PLANEJAMENTO ANUAL PEDAGÓGICO

Pedagogo(s) responsáveis:

EIXO DE ATUAÇÃO: **COMUNIDADE ESCOLAR**

OBJETIVO	AÇÃO	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	ENVOLVIDOS	PERÍODO DE EXECUÇÃO

OBSERVAÇÃO: para um objetivo, pode haver mais de uma ação a ser desenvolvida; se for o caso, basta acrescentar linhas e usar o objetivo que já está descrito.

EIXO DE ATUAÇÃO: **FAMÍLIAS**

OBJETIVO	AÇÃO	ESTRATÉGIAS	RECURSOS	ENVOLVIDOS	PERÍODO DE EXECUÇÃO

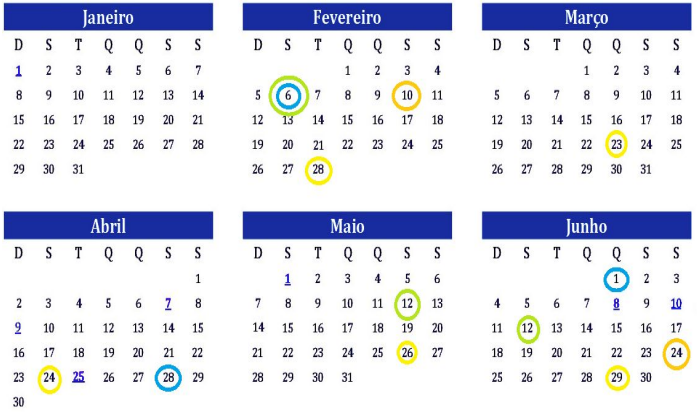
Fonte: elaborado pela autora (2023).

EIXO DE ATUAÇÃO: **DOCENTES**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**
EIXO DE ATUAÇÃO: **DISCENTES**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**

Fonte: elaborado pela autora (2023).

CRONOGRAMA DE AÇÕES

1º SEMESTRE 2023



2º SEMESTRE 2023

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A partir do cronograma, o profissional tem um breve esboço dos compromissos que elencou no plano de ação; e ao utilizar a legenda por cores tem a visualização facilitada. Existe uma variedade de formas para organizar as ações, mas o formato de calendário semestral, bem como mensal, onde são descritas as ações diárias do mês, auxilia na rotina.

PLANEJAMENTO ANUAL ADMINISTRATIVO PEDAGÓGICO					
Diretor responsável:					
EIXO DE ATUAÇÃO: **MANTENEDORA DA INSTITUIÇÃO**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**
EIXO DE ATUAÇÃO: **COMUNIDADE ESCOLAR**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**
EIXO DE ATUAÇÃO: **FAMÍLIAS**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**

Fonte: elaborado pela autora (2023).

EIXO DE ATUAÇÃO: **DOCENTES**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**
EIXO DE ATUAÇÃO: **DISCENTES**					
OBJETIVO	**AÇÃO**	**ESTRATÉGIAS**	**RECURSOS**	**ENVOLVIDOS**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**

Fonte: elaborado pela autora (2023).

CRONOGRAMA DE AÇÕES		
1º TRIMESTRE 2023		
FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
1 -	1 -	3 -
2 -	2 -	4 -
3 -	3 -	5 -
6 -	6 -	10 -
7 -	7 -	11 -

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O cronograma mensal que contempla o dia a dia também auxilia na rotina do gestor escolar. Mesmo que surjam novas ações, ao serem descritas no cronograma, facilmente são percebidas possíveis divergências de datas.

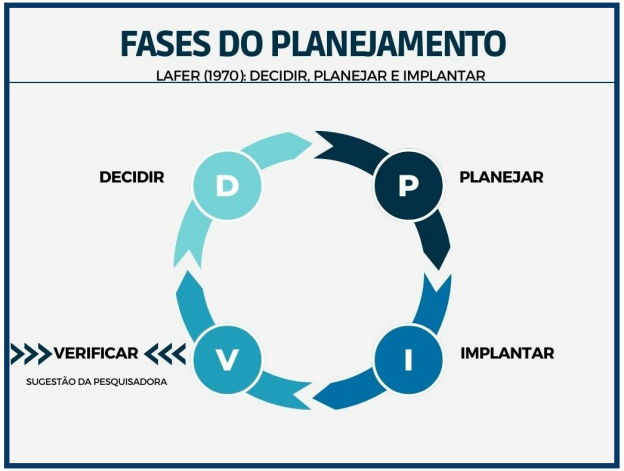
Além dos dois modelos de cronograma apresentados, outros aliados estão nos formatos virtuais, que, além de práticos, são bastante utilizados atualmente, como é o caso do Google Agenda; porém, o gestor precisa ter facilidade no uso das tecnologias e sempre estar consultando o aplicativo, senão o recurso não cumpre seu papel.

Conforme apresentado como sugestão de planejamento anual para a equipe gestora das escolas, destacamos que se trata de uma pequena contribuição que pretende indicar um planejamento reflexivo, por meio do qual o diretor e o pedagogo consigam ter uma visão ampliada da instituição em que atuam, mas que não deixem de perceber o micro, pois cada detalhe deve ser considerado em uma instituição de ensino.

Visto que no planejamento deve constar a avaliação, sugerimos que, ao finalizar uma ação, ou até mesmo uma etapa de alguma ação elencada, esta seja avaliada ou revista para que seja aprimorada, melhorada ou mantida nos períodos que virão.

PRODUTO EDUCACIONAL: ROTEIRO DE AVALIAÇÃO

Lafer (1970 *apud* Azanha, 1993), destaca três fases do planejamento: decidir, planejar e implantar. Ao desenvolver esta etapa, do produto educacional oriundo da pesquisa desenvolvida, complementa-se com a quarta fase: verificar/avaliar. Este seria o momento de análise e avaliação do que foi realizado e de revisão para o próximo ano no planejamento do gestor escolar.



Fonte: adaptação da autora (2022).

Para Lafer (1970 *apud* Azanha, 1993), o planejamento durante a etapa de “implantar” refere-se à ação propriamente dita; trazendo-a para o PAPGE, é o momento em que aquilo que foi previamente proposto realmente acontece. Durante a execução, a ação já pode ser avaliada, revista ou melhorada, visto que elencamos estratégias para atingir o objetivo indicado.

A proposta que este produto traz no quesito verificar/avaliar, refere-se à organização e tabulação dos dados obtidos com a ação profissional pautada no Plano de Ação Pedagógica do Gestor Escolar. No decorrer da implantação das ações, sugere-se que estas sejam avaliadas em conjunto com todos os envolvidos, já podendo ser descritas ou elencadas sugestões para melhorias, adaptações e até mesmo exclusões de ações desnecessárias.

Para essa verificação atualizada de cada etapa que for concretizada, um modelo de quadro proveniente daquele que compõe o PAPGE é uma alternativa, se nele for destinado um espaço para avaliação qualitativa dos objetivos e estratégias inicialmente propostos.

PLANEJAMENTO ANUAL DIRETOR OU PEDAGOGO		
Diretor / Pedagogo(s) /responsável(eis):		
EIXO DE ATUAÇÃO: **COMUNIDADE ESCOLAR**		
AÇÃO	**LEGENDA**	**AVALIAÇÃO QUALITATIVA**
OBSERVAÇÃO: classificar a legenda com as cores VERDE, AMARELO E VERMELHO, pois, assim, visualmente já são obtidas informações sobre o desenvolvimento da ação descrita.		
EIXO DE ATUAÇÃO: **FAMÍLIAS**		
AÇÃO	**LEGENDA**	**AVALIAÇÃO QUALITATIVA**

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Da mesma forma que o professor de sala de aula utiliza-se da avaliação dos conteúdos e analisa a necessidade de retomadas e revisões nas estratégias propostas, o professor que exerce a gestão da instituição escolar busca

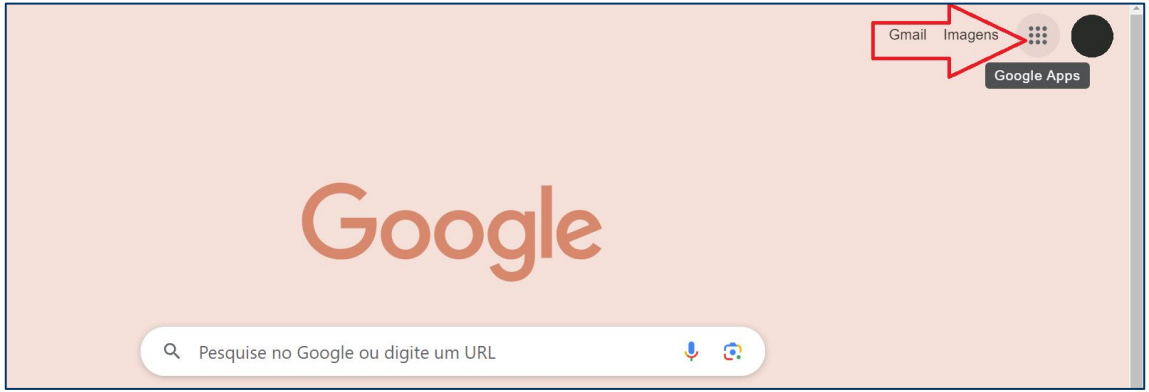
sua prática profissional com base na análise da aprendizagem e da evolução do ser humano que faz parte daquela escola. O gestor também deve avaliar o conjunto dos processos que naquele espaço acontecem, visto que o diretor e o pedagogo não são responsáveis somente por uma ou duas turmas, nem por 20 ou 40 alunos, mas pelas turmas e alunos na totalidade que integra o ambiente escolar no qual estão inseridos enquanto gestores.

Para auxiliar a equipe gestora na avaliação é que este produto educacional sugere dois modelos de verificação enquanto avaliação do planejamento dos profissionais que exercem a função gestora da escola.

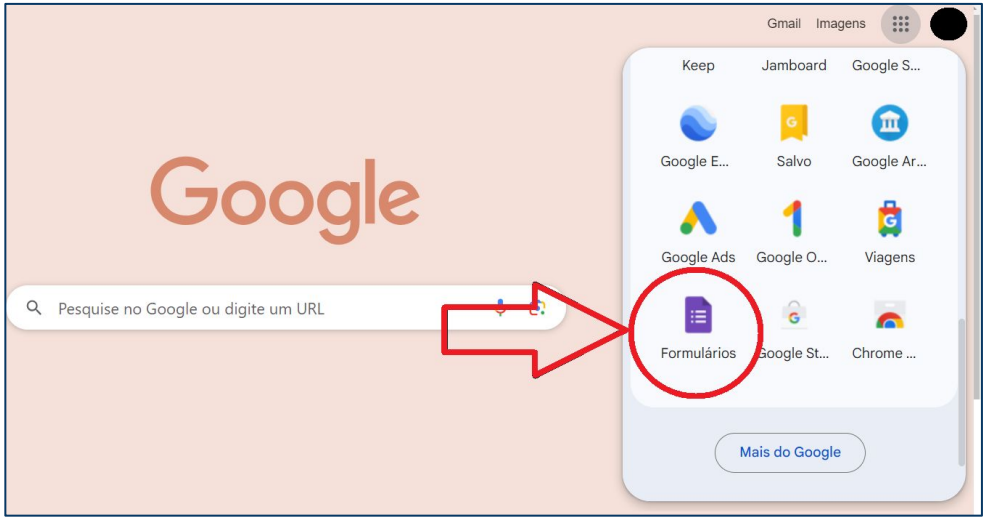
O primeiro quadro, realizado para o planejamento inicial, contempla mais de um eixo de atuação. O quadro de verificação que contempla a avaliação qualitativa também deve conter os eixos de atuação que foram elencados. O primeiro elaborado — o de planejamento — pode servir de base para o segundo — o de verificação —, facilitando o trabalho e a prática do diretor e do pedagogo.

Para realizar uma avaliação com dados quantitativos, a proposta resultante da pesquisa se dá através de um formulário realizado gratuitamente no Google Apps.

Para elaborar um formulário no aplicativo sugerido, inicialmente há a necessidade de se ter um endereço eletrônico (*e-mail*) do Google. Ao clicar no formulário, entre as opções de Apps do suporte virtual, uma infinidade de opções estará disponível; as escolhidas para compor este modelo de avaliação serão descritas enquanto aqui forem apresentadas.

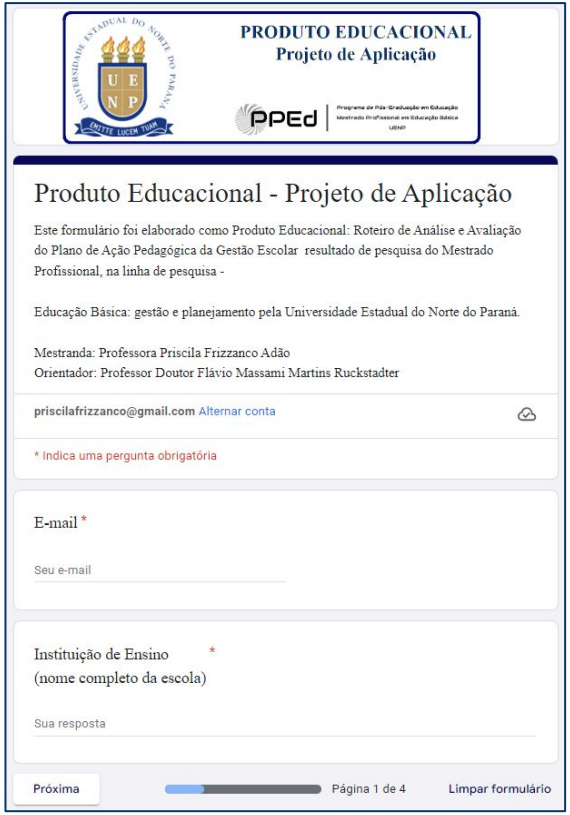


Fonte: elaborado pela autora (2023).



Fonte: elaborado pela autora (2023).

A proposta da avaliação final realizada no formulário seguindo um roteiro é uma verificação a partir da prática profissional do gestor que teve como suporte a elaboração do PAPGE. Trata-se de uma análise da atuação, sendo também uma autoavaliação, na qual o processo de refletir se faz presente e necessário no contexto da gestão democrática no qual as equipes escolares buscam atuar.



PRODUTO EDUCACIONAL
Projeto de Aplicação

PPEd | Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado Profissional em Educação Básica UENP

Produto Educacional - Projeto de Aplicação

Este formulário foi elaborado como Produto Educacional: Roteiro de Análise e Avaliação do Plano de Ação Pedagógica da Gestão Escolar resultado de pesquisa do Mestrado Profissional, na linha de pesquisa -

Educação Básica: gestão e planejamento pela Universidade Estadual do Norte do Paraná.

Mestranda: Professora Priscila Frizzanco Adão
Orientador: Professor Doutor Flávio Massami Martins Ruckstadter

priscilafrizzanco@gmail.com Alternar conta

* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

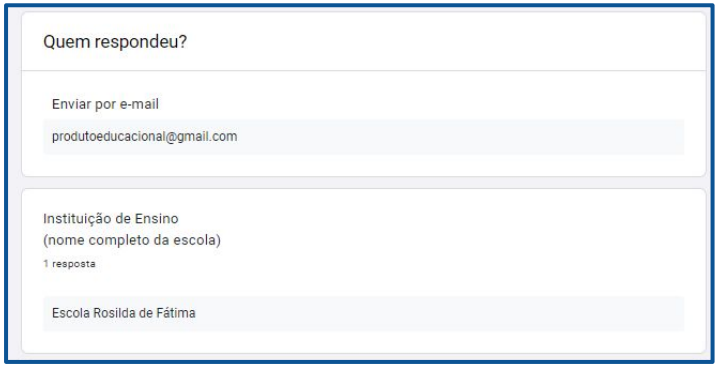
Seu e-mail

Instituição de Ensino *
(nome completo da escola)

Sua resposta

Próxima | Página 1 de 4 | Limpar formulário

Modelo de questionário no formulário



Quem respondeu?

Enviar por e-mail

produtoeducacional@gmail.com

Instituição de Ensino
(nome completo da escola)

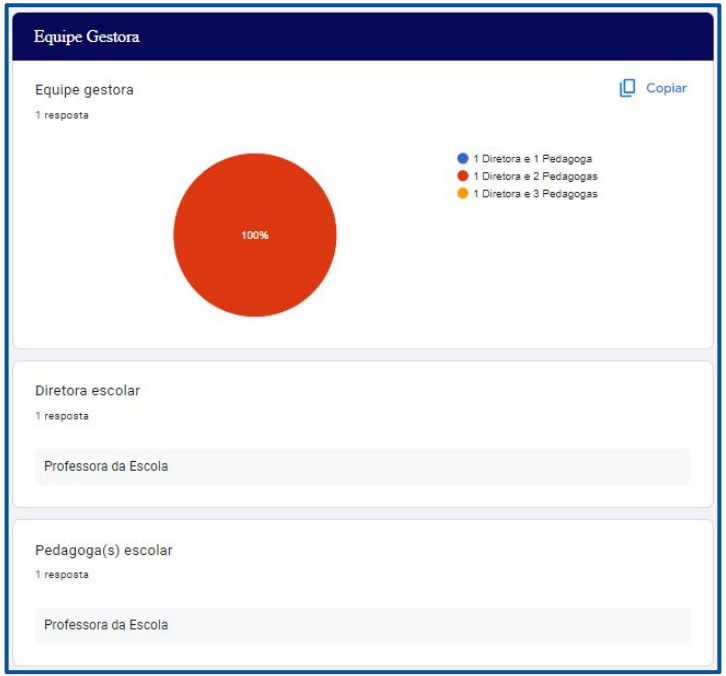
1 resposta

Escola Rosilda de Fátima

Formato de resposta para análise

Fonte: elaborado pela autora (2023).

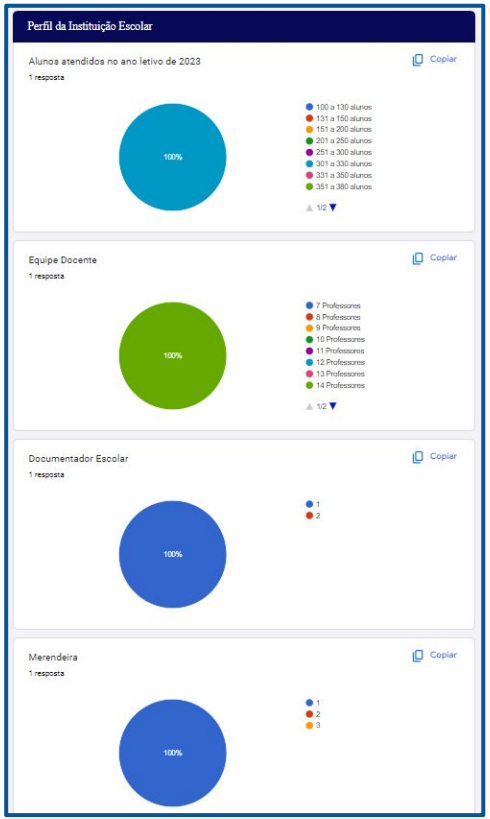
Modelo de questionário no formulário



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Modelo de questionário no formulário



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Serviços Gerais *

7

Espaço Físico *

	Sim	Não	Reforma/Construção
Secretaria	☑	☐	☐
Refeitório	☑	☐	☐
Quadra de esportes	☑	☐	☐
Depósito de alimentos	☑	☐	☐
Depósito de materiais de expediente	☑	☐	☐
Depósito de materiais de limpeza	☑	☐	☐

Espaço Físico

	1 a 4	5 a 10	10 a 15	15 a 20
Salas de aula	☐	☑	☐	☐
Banheiros	☑	☐	☐	☐
Banheiros adaptados	☑	☐	☐	☐

Modelo de questionário no formulário

Modelo de questionário no formulário

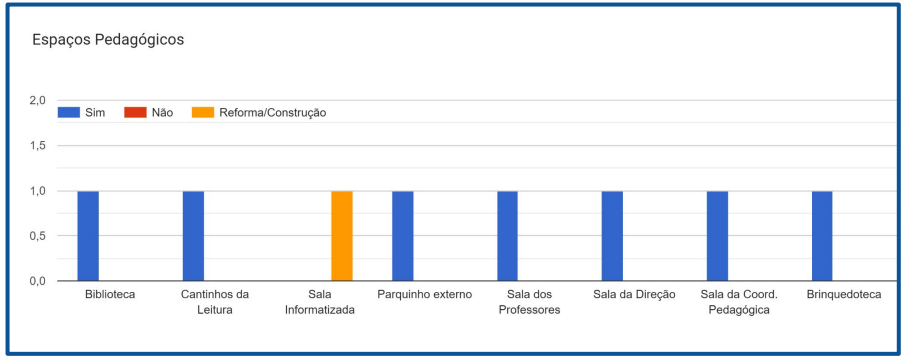
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Espaços Pedagógicos

	Sim	Não	Reforma/Construção
Biblioteca	☑	☐	☐
Cantinhos da Leitura	☑	☐	☐
Sala Informatizada	☐	☐	☑
Parquinho externo	☑	☐	☐
Sala dos Professores	☑	☐	☐
Sala da Direção	☑	☐	☐
Sala da Coord. Pedagógica	☑	☐	☐
Brinquedoteca	☑	☐	☐

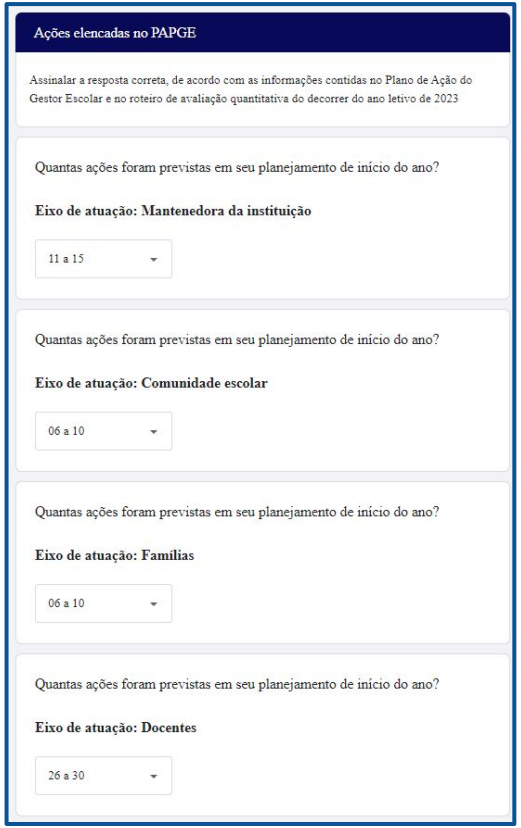
Voltar Próxima Página 3 de 4 Limpar formulário

Modelo de questionário no formulário



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).



Ações elencadas no PAPGE

Assinalar a resposta correta, de acordo com as informações contidas no Plano de Ação do Gestor Escolar e no roteiro de avaliação quantitativa do decorrer do ano letivo de 2023

Quantas ações foram previstas em seu planejamento de início do ano?

Eixo de atuação: Mantenedora da instituição

11 a 15

Quantas ações foram previstas em seu planejamento de início do ano?

Eixo de atuação: Comunidade escolar

06 a 10

Quantas ações foram previstas em seu planejamento de início do ano?

Eixo de atuação: Famílias

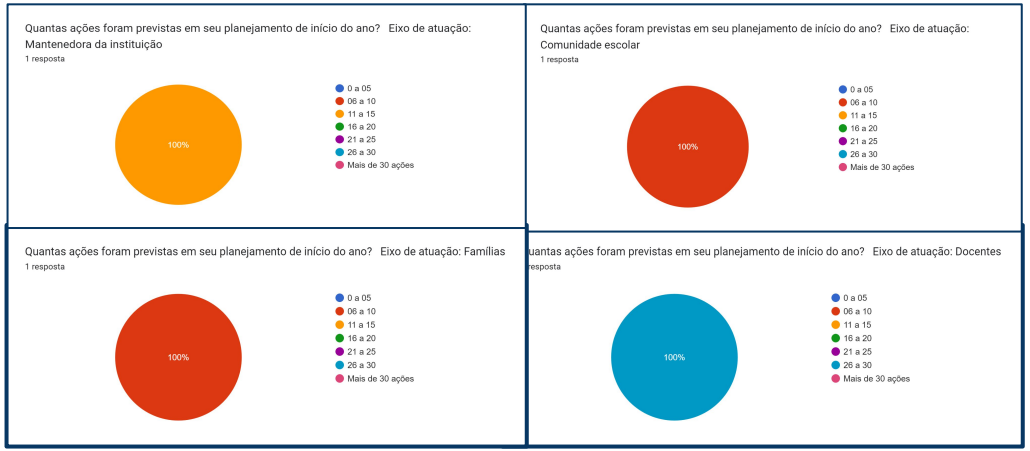
06 a 10

Quantas ações foram previstas em seu planejamento de início do ano?

Eixo de atuação: Docentes

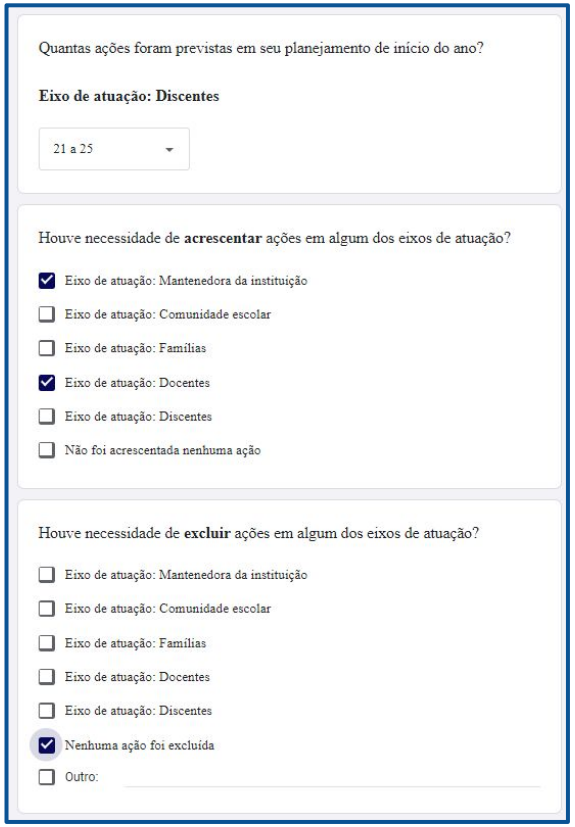
26 a 30

Modelo de questionário no formulário

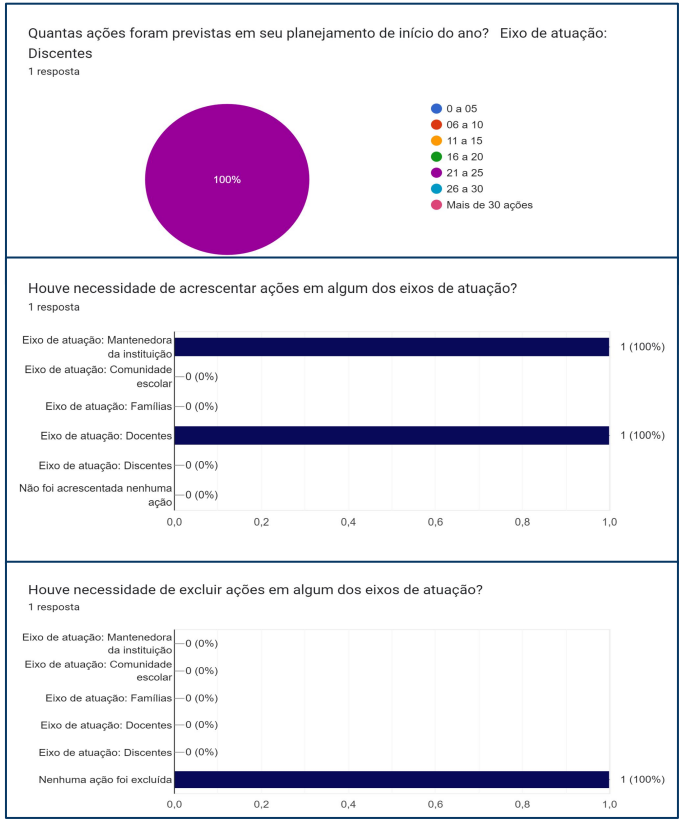


Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).



Modelo de questionário no formulário



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Assinale as opções que o seu planejamento anual contempla:

- [x] Práticas coletivas
- [x] Comunidade escolar participativa
- [x] Família na escola
- [x] Alunos atuantes no processo de ensino e de aprendizagem
- [x] Propostas de leituras e escrita
- [x] Pesquisas e descoberta
- [x] Momentos de estudo dos professores na escola
- [x] Ações que contemplam o planejamento do professor
- [x] Ações que contemplam o planejamento da equipe gestora
- [ ] Outro:

No decorrer do ano, quais foram os maiores desafios da equipe gestora:

- [ ] Participação da comunidade escolar
- [x] Famílias ausentes no ambiente escolar
- [ ] Equipe de trabalho desmotivada
- [ ] Relacionados à mantenedora
- [x] Alunos faltosos
- [ ] Absenteísmo dos professores
- [ ] Absenteísmo dos funcionários
- [ ] Não houve desafio significativo
- [ ] Outro:

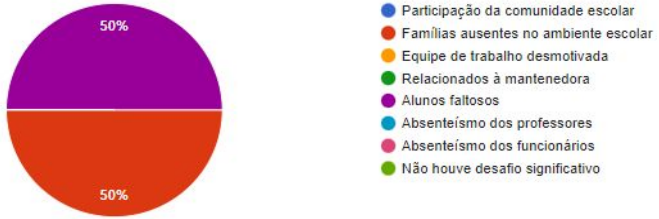
Modelo de questionário no formulário

Assinale as opções que o seu planejamento anual contempla:

1 resposta

No decorrer do ano, quais foram os maiores desafios da equipe gestora: Copiar

1 resposta



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quantas reuniões para momentos de reflexões e decisões aconteceram durante o ano letivo?

	0	1	2	3	4	5	6	7
E.A: Mantenedora	○	○	○	○	○	○	○	◉
E.A: Comunidade escolar	○	○	○	○	◉	○	○	○
E.A: Famílias	○	○	○	◉	○	○	○	○
E.A: Docentes	○	○	○	○	○	○	◉	○
E.A: Discentes	○	○	○	◉	○	○	○	○

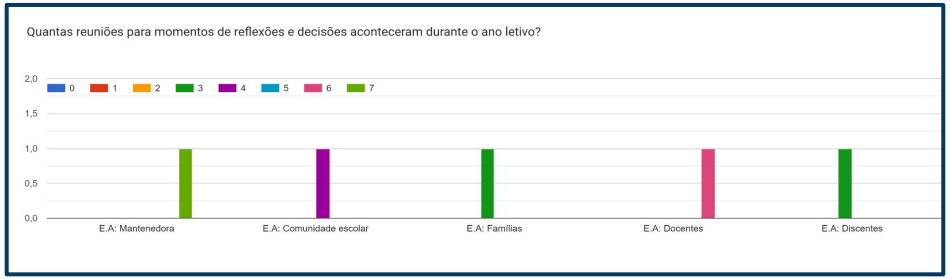
Limpar seleção

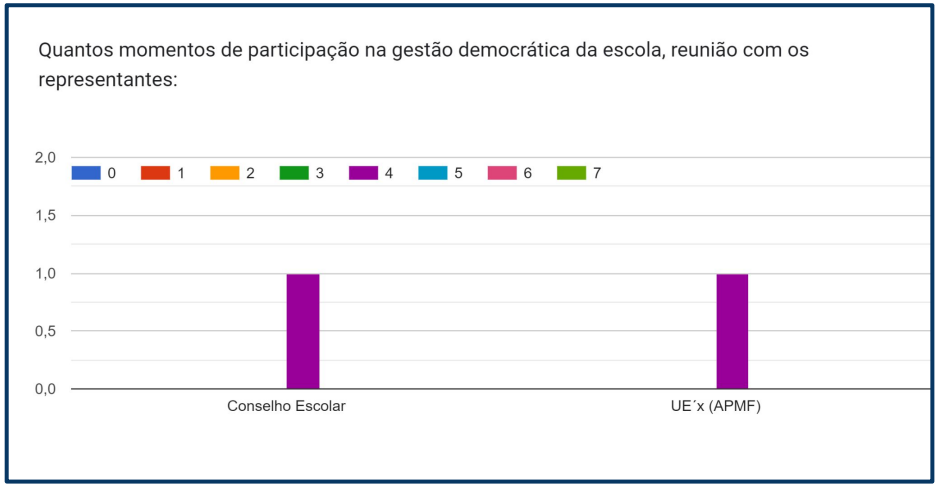
Quantos momentos de participação na gestão democrática da escola, reunião com os representantes:

	0	1	2	3	4	5	6	7
Conselho Escolar	○	○	○	○	◉	○	○	○
UE´x (APMF)	○	○	○	○	◉	○	○	○

Limpar seleção

Modelo de questionário no formulário





Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

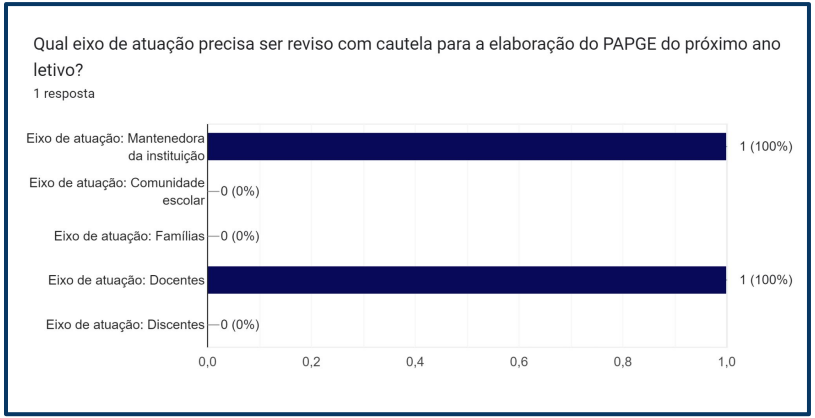
Qual eixo de atuação precisa ser reviso com cautela para a elaboração do PAPGE do próximo ano letivo?

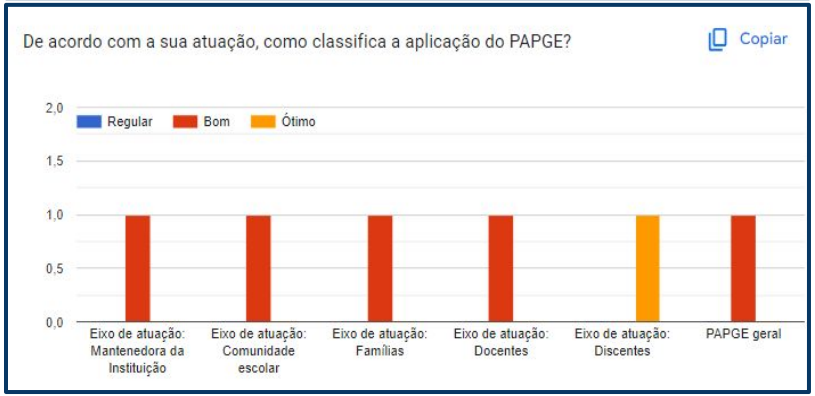
- [x] Eixo de atuação: Mantenedora da instituição
- [ ] Eixo de atuação: Comunidade escolar
- [ ] Eixo de atuação: Famílias
- [x] Eixo de atuação: Docentes
- [ ] Eixo de atuação: Discentes

De acordo com a sua atuação, como classifica a aplicação do PAPGE? *

	Regular	Bom	Ótimo
Eixo de atuação: Mantenedora da Instituição	○	◉	○
Eixo de atuação: Comunidade escolar	○	◉	○
Eixo de atuação: Famílias	○	◉	○
Eixo de atuação: Docentes	○	◉	○
Eixo de atuação: Discentes	○	○	◉
PAPGE geral	○	◉	○

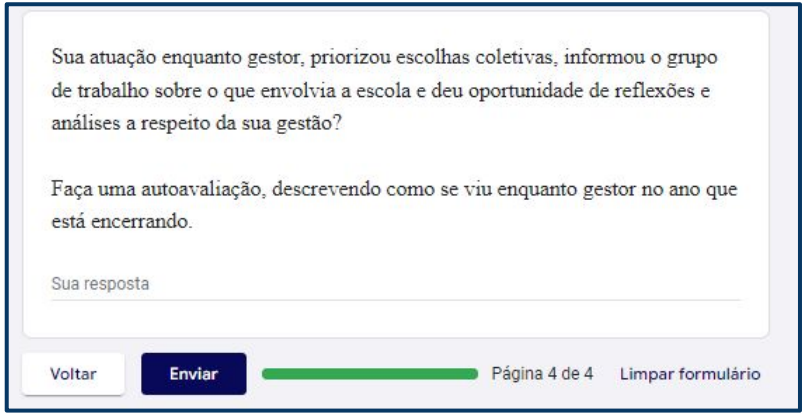
Modelo de questionário no formulário



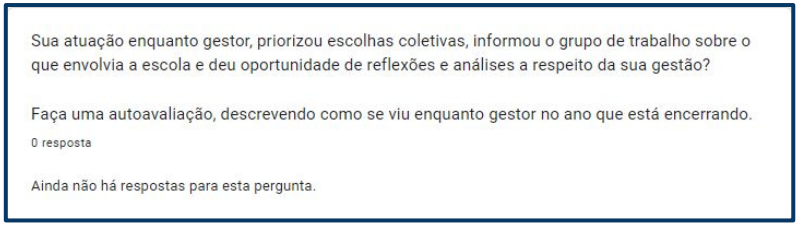


Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).



Modelo de questionário no formulário



Modelo de questionário no formulário

Fonte: elaborado pela autora (2023).

CONSIDERAÇÕES

O ato de planejar está presente no cotidiano das pessoas. Planejamos tempo, finanças, lazer, em suma, uma infinidade de ações que integram nossa vida.

Profissionalmente não poderia ser diferente. Enquanto professores, planejamos, e enquanto gestores de uma escola, também. A ação do profissional antecipada por um planejamento que realiza previsões sobre os recursos que serão necessários facilita a execução e a avaliação da prática concretizada, minimizando, possivelmente, contratempos.

Este produto educacional foi elaborado por meio da fusão entre a teoria e a prática, e, portanto, é aplicável e respaldado na necessidade, importância e busca pela contribuição com a rotina dos gestores escolares que pretendem trabalhar pautados no planejamento. Ao trazer sugestões a respeito do ato de planejar do diretor e do pedagogo escolar, destaca-se que não só o professor da sala de aula precisa antecipar sua prática, mas todos aqueles que atuam nas atividades-meio (Paro, 2000).

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.

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.

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.

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.

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

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.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

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

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

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.

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

RUCKSTADTER, Flávio Massami Martins; RUCKSTADTER, Vanessa Campos Mariano. Pesquisa com fontes documentais: levantamento, seleção e análise. *In*: TOLEDO, Cézar 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.

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.

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.

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

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.