

# GESTÃO EM FOCO

NOTÍCIAS | Rematrículas começam nesta quarta-feira (09)

## Organização do Trabalho Pedagógico - Recursos de Formação

Conteúdos e temas para colaborar na organização do trabalho pedagógico.



### Artigos

Artigos, teses, dissertações e monografias para consulta



### Glossário Pedagógico

Acesso a sites com vocábulos da educação



### Planos de Educação

Leis e projetos municipais, estaduais e nacional



### Desafios Educacionais

Cadernos temáticos e sugestão de sites



### Instâncias Colegiadas

Órgãos de representação e decisões tomadas em grupo



### Semana Pedagógica

Orientações e conteúdos das formações realizadas



### Documentos Referenciais

Regimento, PPP e Livro Registro de Classe



### O Tema É...

Sugestões de conteúdos para reuniões



### Sugestões de Leitura

Publicações sobre temas educacionais

Imprimir | Compartilhar

Voltar | Início

## O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

UNIDADE 4 - A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



## **UNIDADE 4**

**A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA**



### **GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ**

Carlos Alberto Richa

### **SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO**

Ana Seres Trento Comin

### **DIRETOR GERAL**

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

### **SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)**

Ines Carnieletto

### **CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO EDUCACIONAL (DGE)**

Laureci Schmitz Rauth

### **COORDENADORA DE GESTÃO ESCOLAR (CGE)**

Neide Perfeito

### **CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (DEB)**

Cassiano Roberto Nascimento Ogliari

### **CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

### **COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)**

Monica Bernardes de Castro Schreiber

## **PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E DESIGN PEDAGÓGICO**

### **Coordenação de Gestão Escolar - CGE**

Alessandra Cardoso  
Ana Paula Mehret  
Cleusa Salete dos Santos Curcel  
Eliane Benatto  
Janete de Fatima Stimamiglio  
Joelma Silveira e Silva  
Juara de Almeida Ferreira  
Karen Larissa Godoy dos Santos  
Maria Regina Bach  
Marisa Leris  
Neide Perfeito  
Schirley A.S. Santos  
Suzete Fantinato

### **Departamento de Educação Básica (DEB)**

Alexandra Maria dos Santos Albano  
Ana Carolina Morello

### **Coordenação de Educação a Distância e Web (CEaD Web)**

Ana Paula Istschuk  
Cristiane Rodrigues de Jesus  
Elisandra Angrewski  
Monica Bernardes de Castro Schreiber  
Simone Sinara de Souza

## **REVISÃO TEXTUAL**

### **Coordenação de Educação a Distância e Web (CEaD Web)**

Helen Jossania Goltz da Paixão  
Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO Coordenação de Produção Multimídia (CPM)**

Carina Skura Ribeiro  
Fernanda Serrer  
Joise Lilian do Nascimento

## **ILUSTRAÇÕES**

### **Coordenação de Produção Multimídia (CPM)**

Edney Ricardo Cavichioli  
Jocelin José Vianna da Silva  
Leandro Alves de Almeida  
Will Stopinski

## **PRODUÇÃO AUDIOVISUAL**

### **Coordenação de Produção Multimídia (CPM)**

Adriana Kalinowski  
Alcebíades P. Cordeiro  
Aldemara P. de Melo  
Elaine Locatelli  
José Elair Cordeiro Guedes  
Keila Mara Ferreira  
Luís Gabriel Maluf  
Marcos Romeu Pereira  
Nina Collere  
Rodrigo Mendes  
Tania Bonassa  
Will Stopinski

**2018**

**Atualizado**



Este trabalho está licenciado com uma Licença

**Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.**

# GESTÃO EM FOCO

## MÓDULO 9: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

Este módulo tem por objetivo auxiliar a equipe gestora na articulação e orientação dos profissionais da educação da instituição e dos diferentes segmentos da comunidade escolar para elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola, numa perspectiva coletiva. Ele é composto por quatro unidades:

### Unidade 1

#### Conhecendo o Projeto Político-Pedagógico

**Objetivos:**

Identificar o Projeto Político-Pedagógico como documento norteador de todo o trabalho escolar; reconhecer os princípios teóricos e legais que regem o Projeto Político-Pedagógico; e perceber a articulação entre os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico: marco situacional, conceitual e operacional, bem como suas características.

### Unidade 2

#### A Proposta Pedagógica Curricular: Reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente

**Objetivos:**

Ressaltar a importância do conhecimento da Proposta Pedagógica Curricular articulada ao Plano de Trabalho Docente; propiciar condições para que a equipe pedagógica subsidie, oriente e coordene ações que envolvam a elaboração do Plano de Trabalho Docente; acompanhar a efetivação da Proposta Pedagógica Curricular no processo de ensino e aprendizagem por meio da elaboração do Plano de Trabalho Docente; e identificar, a partir dos elementos que compõem a Proposta Pedagógica Curricular, quais ações deverão ser desenvolvidas para sua implementação na escola.

### Unidade 3

#### O Papel da Equipe Gestora no Processo de (Re)Elaboração Coletiva do Projeto Político-Pedagógico

**Objetivos:**

Perceber sua importância como mediador e articulador da reelaboração do Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva; identificar os principais passos para a escrita e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico; e mediar as fragilidades e dificuldades durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

### Unidade 4

#### A Equipe Gestora Efetivando a Implementação do Projeto Político-Pedagógico por meio do Plano de Ação da Escola

**Objetivos:**

Compreender o Plano de Ação da escola como possibilidade de efetivação do Projeto Político-Pedagógico; reconhecer a importância da organização dos tempos e espaços da escola para o processo de ensino e aprendizagem; identificar a correlação das dimensões do Plano de Ação da escola na organização do trabalho pedagógico; e compreender a importância do processo de gestão democrática para a implementação do Plano de Ação.



## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



### SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>1 O PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA.....</b>	<b>9</b>
<b>2 OS PRESSUPOSTOS PRESENTES NO PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	13
2.2 PRÁTICA PEDAGÓGICA.....	15
2.3 AVALIAÇÃO.....	15
2.4 ACESSO, PERMANÊNCIA E SUCESSO NA ESCOLA.....	16
2.5 AMBIENTE EDUCATIVO.....	19
2.6 FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA.....	19
2.7 AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR.....	19
<b>3 ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA.....</b>	<b>20</b>
<b>4 A RELAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA E EQUIPE GESTORA COM O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....</b>	<b>22</b>
<b>5 SÍNTESE DA UNIDADE.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS CONSULTADAS.....</b>	<b>23</b>

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO-POLÍTICO PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

#### Prezado diretor,

Na unidade 1 estudamos os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico (PPP), bem como os conceitos fundamentais do Projeto Político-Pedagógico, os pressupostos legais que embasam a sua elaboração e seus princípios norteadores.

Na unidade 2 refletimos sobre seu papel no processo pedagógico, além de apresentar subsídios teóricos-metodológicos para a construção de um projeto coletivo que possa conduzir e promover reflexões em torno do currículo, expresso na Proposta Pedagógica Curricular e no Plano de Trabalho Docente.

Na unidade 3 salientou-se a relevância do diretor e sua ação enquanto mediador/articulador no processo de reelaboração, destacando cada um dos marcos do PPP, como:

o diagnóstico da realidade, as concepções coletivas da escola, as estratégias para as ações propostas, as possíveis dificuldades durante a elaboração do PPP e a forma de enfrentá-las.

Nesta unidade trataremos sobre a responsabilidade do diretor no acompanhamento e na implementação de outro documento norteador: o Plano de Ação da escola e suas relações com o Marco Operacional do PPP, cujas dimensões perpassam todos os âmbitos escolares, por meio da organização do trabalho pedagógico.

Ao final desta unidade, esperamos que você, gestor, seja capaz de:

- compreender o Plano de Ação da escola como possibilidade de efetivação do Projeto Político-Pedagógico;
- reconhecer a importância da organização dos tempos e espaços escolares para os processos de ensino e aprendizagem;
- identificar a correlação das dimensões do Plano de Ação da escola na organização do trabalho pedagógico;
- conceber a importância do processo de gestão democrática para a execução do Plano de Ação.

**Bom estudo!**



## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

# GESTÃO EM FOCO

## 1 O PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

Na unidade anterior conhecemos um pouco mais sobre o Marco Operacional do Projeto Político-Pedagógico, o qual diz respeito às ações estabelecidas pelo coletivo escolar. Nesta unidade, iremos conhecer um documento auxiliar na definição de tais ações: o Plano de Ação.

O Plano de Ação é um planejamento alicerçado em metas claras, definidas com todos os envolvidos no processo educativo, sendo também um instrumento de investigação, que pretende minimizar os problemas vivenciados na escola, bem como definir objetivos a serem alcançados em conformidade com o diagnóstico elencado. Nele é estabelecida a sequência ordinária de prioridades, as quais devem estar norteadas por experiências e saberes da comunidade, partindo sempre do real para o ideal, num

trabalho coletivo, efetivado pela prática pedagógica significativa.

De acordo com Paro (2006, p. 25), “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Partindo desse princípio, o diretor escolar é um dos principais responsáveis pela efetivação de uma política que promova o atendimento às necessidades e aos anseios dos que são parte integrante da comunidade escolar. Deve ter como prioridade o acesso, a permanência e o sucesso do estudante, num processo que se reorganiza a cada dia, com metas definidas em meio à contradição na reconstrução da qualidade do ensino e com o empenho de alicerçar a democracia, permeada na consolidação das relações sociais. Essa política deve ser priorizada e instaurada de fato.



## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

*"Enquanto isso,  
na escola..."*



#### Situação:

No segundo dia da Semana Pedagógica, alguns professores procuraram o diretor para solicitar um tempo para prepararem suas aulas, já que a tarde estava prevista para elaboração do Plano de Ação da escola, o qual já haviam feito no ano anterior.

**Que atitude o diretor escolar deve ter diante dessa situação?  
Quais argumentos seriam válidos nesse momento?**

#### Reflexão:

O Plano de Ação é o instrumento que sistematiza a organização do trabalho pedagógico da escola, portanto, como elemento condutor da prática, precisa ser construído a partir de uma avaliação do trabalho desenvolvido até então. É preciso que a escola constitua uma equipe para organizar a avaliação, planejar como será feita a mobilização da comunidade, providenciar os materiais necessários e disponibilizar espaços para as reuniões dos grupos e a reunião plenária final. A mobilização da comunidade escolar para participar da avaliação é o primeiro ponto importante. Mais segmentos e pessoas participando da avaliação da escola e se engajando em ações para sua melhoria representam ganhos para a população e para a educação. Por isso, é muito importante que todos os segmentos da comunidade sejam convidados a participar, e não somente aqueles mais atuantes no dia a dia. Para a avaliação do trabalho desenvolvido na escola, a direção precisa lançar mão de estratégias efetivas e criativas, como por exemplo: promover palestras sobre assuntos que façam os pais compreenderem melhor a juventude, oportunizar a avaliação de alguns aspectos da organização do trabalho pedagógico por meio de questões nos murais da escola, ou com a distribuição de imagens para serem colados em painéis. Para os estudantes, vale instigar a avaliação por meio de desenhos, fotos, mapas, dramatização. Os profissionais da educação precisam participar do debate sobre a qualidade dos serviços prestados à comunidade de forma comprometida e corresponsável.

A partir dos resultados da avaliação são traçadas ações que venham a superar as fragilidades observadas. Isso feito no coletivo, com a participação de todos os envolvidos, então um novo Plano de Ação surge - expressão democrática de um trabalho conjunto com uma única intencionalidade, o sucesso escolar de todos os estudantes.

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

# GESTÃO EM FOCO

A escola, uma organização social, cultural e humana, é viva. Por ser assim, deve constituir-se num processo de participação constante, o qual se constrói diariamente. Seu Plano de Ação deve fundamentar-se na realidade sociocultural e nas demandas sociais e educacionais da escola, sistematizadas e avaliadas permanentemente, contendo estratégias metodológicas de ação e de monitoramento coerentes com os princípios da educação (SEED, 2015).



### O que devo ter em mente ao articular a elaboração do Plano de Ação da instituição em que atuo?

De acordo com alguns fragmentos de Silva e Zenaide (s.d.), na elaboração do Plano de Ação, recomenda-se considerar determinados princípios inerentes à prática educativa, como:

- a visão crítica e política de educação, com potencial transformador da realidade pedagógica, desenvolvendo uma atitude questionadora do currículo explícito e oculto;
- a ética e a cultura democrática;
- a universalidade inerente a todo ser humano em meio à diversidade étnico-cultural, à indivisibilidade, à inviolabilidade e à interdependência dos direitos civis, políticos, econômicos e culturais;
- a definição de metodologias e enfoques adequados aos diferentes níveis, disciplinas e modalidades de ensino;
- a articulação das relações escolares com o processo de democratização da sociedade e das organizações - dessa



#### Acesse:

No vídeo “Planejamento: Qual o sentido de planejar?” são apresentadas algumas ideias sobre planejamento. Confira:

<https://goo.gl/Kra2nk>



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



O documento “Indicadores da Qualidade na Educação” foi criado pela Ação Educativa, Unicef, PNUD e Inep-MEC para auxiliar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola.

Acesse:

<https://goo.gl/L3TIX7>



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

forma não podem ser reduzidas às disciplinas ou a ações pontuais desarticuladas;

- a flexibilização e a inter-relação entre temas e conteúdos planejados para o público e a realidade sócio-histórica.

Para auxiliar a equipe gestora na elaboração do Plano de Ação da escola, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) baseou-se no documento Indicadores da Qualidade na Educação, elaborado em 2004 - resultado de uma parceria entre organizações governamentais e não governamentais. Segundo esse documento, a qualidade da educação de uma instituição pode ser constatada a partir da avaliação de sete dimensões: ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, ambiente físico escolar e acesso, permanência e sucesso na escola.

As dimensões são constituídas por indicadores qualitativos e quantitativos. Esse grupo de indicadores aponta para os principais desafios que a escola precisa enfrentar, como o aumento das taxas de aprovação, a diminuição das taxas de reprovação, o abandono e a evasão, a distorção idade/série, viabilizando os processos de ensino e aprendizagem e o sucesso escolar. ◀

As dimensões presentes nos Indicadores da Qualidade na Educação são utilizadas pelas escolas da rede pública estadual do Paraná para avaliação do trabalho escolar, e servem de base para a elaboração do Plano de Ação. Tais dimensões configuram-se no Plano de Ação das escolas estaduais do Paraná como pressupostos que norteiam as ações planejadas pelo coletivo escolar, conforme veremos no próximo tópico.

## 2 OS PRESSUPOSTOS PRESENTES NO PLANO DE AÇÃO

A elaboração do Plano de Ação é uma prática que vem sendo adotada pela Seed-PR, nos últimos anos, como instrumento de apoio pedagógico; na consulta à comunidade para designação de diretor e diretor auxiliar, possibilitando a reflexão e efetividade da gestão democrática em consonância com o Projeto Político-Pedagógico da escola; e como estratégia para que a escola planeje, execute, monitore e avalie os desafios levantados a partir do diagnóstico dos indicadores da qualidade na educação.

É de suma importância que o diretor escolar, principal articulador da elaboração do Plano de Ação da escola, conheça os pressupostos das dimensões abordadas neste documento, que são:

- Gestão escolar democrática;
- Prática pedagógica;
- Avaliação;
- Acesso, permanência e sucesso na escola;
- Ambiente educativo;
- Formação dos profissionais da escola;
- Ambiente físico escolar.

A seguir, apresentamos as características de cada um destes pressupostos.

### 2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Em uma gestão democrática, as relações não são verticais, pois as decisões são tomadas no coletivo, com representatividade de todos os segmentos. Tem como objetivo formar cidadãos capazes de tomar decisões com responsabilidades. A gestão compreende um objetivo, um percurso. Um objetivo porque define uma meta a ser sempre aprimorada; e um percurso porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

Este modelo de gestão escolar está presente em documentos legais, como a Constituição Federal Brasileira, que em seu artigo 206, inciso VI, relata a importância da “gestão democrática do ensino público”, colocando-a como obrigatória em todo e qualquer órgão público de educação (BRASIL, 1988), sendo um dos princípios constitucionais; e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), Lei n.º 9.394/96, onde estabelece que as escolas precisam ser organizadas e administradas tendo como pressupostos os princípios da Gestão Democrática (BRASIL, 1996).

Podemos citar como características da gestão escolar democrática: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício e a

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



Além de se configurar como uma dimensão e um pressuposto do Plano de Ação, a Gestão Democrática é um princípio da Gestão Escolar. Saiba mais sobre esse princípio no módulo 5 - Gestão Escolar Democrática, do Curso Gestão em Foco, disponível em:

<https://goo.gl/SmgYhy>



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

transparência, fatores que são operacionalizados por instâncias colegiadas, tais como os conselhos escolares.

A atuação do diretor na articulação das ações que acontecem dentro da escola é fundamental para criação de um ambiente propício ao conhecimento, bem como para a participação colaborativa na reflexão e mobilização de ações, pretendendo o avanço do processo democrático da comunidade escolar.

Neste sentido, o diretor escolar precisa entender as bases teóricas que envolvem suas ações e refletir constantemente sobre as implicações por elas geradas, pois estas interferem diretamente no sujeito que a escola tem o intuito de formar. Além disso, deve compreender que sua função não se restringe à função burocrática e, sim, estabelecer meios para a superação de problemas no âmbito pedagógico e administrativo.

Essa organização é um desafio para o diretor, a equipe pedagógica, os professores, os agentes educacionais, os pais, os estudantes e as instâncias colegiadas, para que de fato se consolide a prática democrática. ◀



## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



#### 2.2 PRÁTICA PEDAGÓGICA

A prática pedagógica acontece por meio de uma ação planejada e refletida do coletivo escolar. Para atingir seu objetivo, é preciso focar na relação professor-aluno, que no cotidiano da sala de aula realiza seu maior objetivo: fazer com que os estudantes aprendam e adquiram o desejo de aprender com autonomia.

Nessa perspectiva, o diretor, enquanto articulador desse processo, deve observar, conhecer, compreender as diferenças, incentivar as potencialidades de todos estudantes e propor as metas a serem atingidas.

De posse desses elementos, ele deve promover o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, orientar a ação do professor, organizar os espaços e tempos escolares, cujo resultado oportunize, concretamente, um espaço cultural, gerador e socializador do conhecimento, atendendo a dinâmica do mundo contemporâneo.

#### 2.3 AVALIAÇÃO

A avaliação é parte integrante e fundamental do processo educativo. Por meio dela, o professor verifica como está a aprendizagem dos alunos e obtém indícios para refletir e melhorar a sua própria prática pedagógica.

Os processos de ensino e aprendizagem ideais à escola incluem uma avaliação inicial (diagnóstico), para o planejamento do

professor; avaliações no transcurso das etapas de trabalho, para o acompanhamento da evolução do estudante; e avaliação no final do processo (seja ela um tópico da matéria, um bimestre ou um ciclo), para verificação da aprendizagem.

A avaliação como elemento fundamental do processo educativo deve ocorrer continuamente e apontar as fragilidades, as lacunas, os acertos, bem como a competência na prática educacional. Esses princípios podem ser organizados com diferentes contornos que contemplem todos os conceitos que envolvem a organização escolar.

“Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade na educação [...], o conceito de qualidade é dinâmico e reconstruído constantemente.” (AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; INEP-MEC, 2004, p. 5). Assim, dentro de um processo de gestão democrática que considere o envolvimento de toda a comunidade escolar, a análise dos indicadores qualitativos, a partir de diferentes dimensões, possibilita a definição de ações e prioridades com vistas à melhoria da qualidade na educação.

A promoção dessa qualidade perpassa pela formação do sujeito, enquanto transformador de sua realidade, por mais adversa que essa seja, como também por processos avaliativos que contenham “princípios de solidariedade, justiça, equidade, conhecimento,

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

[...] enfim, qualidade científica, pedagógica e democrática.” (FERNANDES, 2007, p.130).

A discussão sobre a melhoria da qualidade na educação pressupõe conceitos que ultrapassam os processos educacionais, englobam também uma vertente social que deve ser entendida e considerada nas suas especificidades.

O gestor, nesse contexto, necessita propiciar momento de discussão coletiva sobre os indicadores educacionais, mas numa perspectiva contextualizada histórica e socialmente, definindo possíveis metas em relação às taxas de aprovação.

Além disso, na proposição do plano de ação, o gestor deve repensar, juntamente com a comunidade escolar, o processo avaliativo, cujos instrumentos e critérios atendam as singularidades dos estudantes. Deve também implementar propostas que efetivem a avaliação da escola como um todo.

#### 2.4 ACESSO, PERMANÊNCIA E SUCESSO NA ESCOLA

A legislação educacional assegura às crianças e aos adolescentes oportunidades de acesso, permanência e sucesso nas instituições de ensino. Vejamos o que algumas legislações apontam nesse sentido:

A Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988), no artigo 206, inciso I, e reafirmada na LDBEN n.º 9.394/96, artigo 3º, inciso I, diz:

“O ensino será ministrado com base no seguinte princípio:

I - igualdade de condições para acesso e permanência na escola”.

O Estatuto da Criança e do Adolescente, no artigo 53, diz: “a criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.”

Um dos principais desafios atuais de nossas escolas é fazer com que crianças e adolescentes nela permaneçam e consigam concluir os níveis de ensino em idade adequada, e que jovens e adultos também tenham os seus direitos educativos atendidos. (AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; INEP-MEC, 2004).

Um projeto educativo, nessa direção, precisa atender igualmente aos sujeitos, seja qual for sua condição social e econômica,

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

seu pertencimento étnico e cultural, e às possíveis necessidades especiais para aprendizagem. Essas características devem ser tomadas como potencialidades para promover a aprendizagem dos conhecimentos, que cabe à escola ensinar para todos. (PARANÁ, 2008).

No entanto, constata-se que o acesso à escola está praticamente universalizado, mas a permanência ainda não está garantida, uma vez que as taxas de abandono e evasão persistem e o sucesso escolar é um sonho a ser conquistado por uma grande parcela dos estudantes, pois significa aprovação com conhecimento escolar, condição *sine qua non* para o acesso aos bens materiais produzidos pela humanidade. ▶



## GESTÃO EM FOCO



O documento “Indicadores da Qualidade na Educação” apresenta, a partir da página 54, sugestão metodológica para trazer de volta alunos que abandonaram a escola. Acesse:

<https://goo.gl/L3TIX7>



### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

*“Enquanto isso,  
na escola...”*



### Situação:

Durante o Conselho de Classe do primeiro trimestre, após a análise da frequência e das médias, detectou-se que a taxa de abandono era superior a do ano anterior. Consultando o Plano de Ação da escola, constatou-se que não haviam ações específicas para o abandono escolar.

**Como agregar ações pontuais e específicas à um Plano de Ação já elaborado e em fase de implementação? É possível elaborar um terceiro instrumento, que integre o Plano de Ação e o Projeto Político-Pedagógico, com um objetivo específico e ações concretas a serem desenvolvidas a curto prazo?**

### Reflexão:

Apesar do abandono escolar ainda não ter sido erradicado das escolas, não é raro encontrar escolas que não contemplam estratégias para solucionar esse grave problema, especialmente relacionado ao Ensino Médio e ao período noturno, em seus documentos norteadores.

É importante que o diretor, frente a um problema como este, utilize-se de estratégias que venham a contribuir com o retorno dos estudantes à escola, buscando formas diferenciadas para o controle da falta dos estudantes (anotação no canto do quadro da frequência do dia, anotação no caderno de representante de turma, entre outros), contato com os segmentos da escola e do entorno, via bilhetes, cartas registradas, realizando a busca ativa, enfim ações que levem as pessoas a sentirem-se parte integrante de uma engrenagem comprometida com o sucesso escolar. Para isso, precisará contar com o comprometimento de todos os segmentos, liderando um processo de tomada de decisão coletivo, mas com responsabilidades diferenciadas, por vezes individuais, tanto ao que se refere à busca ativa dos alunos, como ao redimensionamento da ação docente nos casos de defasagem de conteúdos escolares decorrentes de ausências prolongadas.

Nesse sentido, é importante estabelecer um compromisso junto à comunidade onde cada segmento possa pactuar as suas responsabilidades. A equipe gestora - parceira nessa ação - deve estabelecer prazos para dar retorno à comunidade, demonstrando que a participação de todos na reestruturação do documento é de grande importância, pois, ao ser construído coletivamente, permite que os diversos sujeitos expressem suas concepções (de sociedade, de escola, de aprendizagem, de avaliação) e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando o que a escola já é e o que poderá vir a ser, com base nos objetivos comuns definidos por todos.

## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



### 2.5 AMBIENTE EDUCATIVO

O ambiente educativo constitui-se como um espaço de diversidade, diferença de crenças e valores, de conflito entre gerações. Nele se desenvolvem princípios de cooperação e solidariedade, de comprometimento, de participação e respeito nas relações, de disciplina, de combate à discriminação e de promoção à dignidade humana.

Estes princípios vêm ao encontro de uma cultura que valoriza e fortalece os processos participativos de ensino e aprendizagem, de modo sistemático, voltado aos direitos das crianças e dos adolescentes.

No ambiente educativo, o respeito, a alegria, a amizade e a solidariedade, a disciplina, o combate à discriminação e o exercício dos direitos e deveres são práticas que garantem a socialização e a convivência, desenvolvem e fortalecem a noção de cidadania e de igualdade entre todos. (AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; INEP-MEC, 2004).

A escola, como um espaço educativo que reproduz as relações estabelecidas na sociedade, deve propiciar essas experiências de inserção do estudante ao meio social, político e cultural da comunidade a qual ele se insere. Assim, cabe ao diretor escolar oportunizar junto aos profissionais da educação um ambiente escolar educativo, solidário e emancipador.

### 2.6 FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA

Esta dimensão é fundamental, pois contribui diretamente para a qualidade na educação. É notório que as condições de trabalho dos profissionais da escola interferem diretamente no resultado dos processos de ensino e aprendizagem.

Portanto, a formação continuada e permanente são indicadores basilares para o equilíbrio do corpo docente e consolidação dos processos e vínculos de aprendizagem, fator que contribui diretamente para a melhoria na educação, com abertura de novas oportunidades, atrelada à possibilidade de intervenção no real.

Cabe ao diretor escolar acompanhar os momentos de formação continuada previstos em Calendário Escolar, para que sejam devidamente cumpridos, e, nos casos em que não estejam contemplados, organizar o espaço escolar para atender o estudante.

### 2.7 AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR

O diretor escolar possui como uma das atribuições a organização dos tempos e espaços escolares, uma vez que ambos estão estritamente correlacionados e são determinados pela qualidade da organização do ambiente físico. Este deve se constituir em espaços educativos organizados, limpos, devidamente equipados e com materiais didáti-

## UNIDADE 4

### A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

cos adequados às necessidades pedagógicas dos estudantes, com recursos que permitam a prestação de serviços de qualidade aos alunos, aos pais e à comunidade, além de boas condições de trabalho aos professores e demais profissionais da educação.

Na gestão do espaço escolar, é preciso estar atento na qualidade e nas possibilida-

des de um bom aproveitamento dos recursos existentes, bem como numa organização que favoreça o convívio entre as pessoas, que seja flexível e conte com as condições suficientes para o desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem. (AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; INEP-MEC, 2004).

### 3 ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

No processo de avaliação/reelaboração do Plano de Ação, é de suma importância que o coletivo escolar registre as ações acordadas em um documento previamente estruturado. Além disso, os objetivos do plano devem explicitar as mudanças que a escola se propõe a realizar, isto é, indicar o caminho a seguir. Já as metas da escola são os objetivos quantificados, que explicitam os resultados

que a escola espera obter após a implementação das ações.

Vale destacar que a estrutura do plano de ação compreende os problemas e desafios, as ações, os recursos, o cronograma, os envolvidos, as metas, os resultados esperados e o responsável pela ação, conforme disposto no quadro a seguir:

#### ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO

ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO	
<b>Dimensão</b>	Gestão democrática; Avaliação; Prática pedagógica; Acesso, permanência e sucesso; Ambiente educativo; Formação dos profissionais da escola; Ambiente físico escolar. Através de uma análise reflexiva e crítica, contemplando a realidade da escola de modo a contribuir para a melhoria do ensino.
<b>Problemas e desafios</b>	Podem ser diagnosticados pela análise das dimensões, as quais estabelecem questões a serem elencadas como prioridades pela escola. A partir desta análise, a instituição propõe estratégias de superação dos problemas e desafios a serem enfrentados.

## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

GESTÃO  
EM FOCO

<b>Objetivo e metas</b>	<p>Objetivo é a descrição daquilo que se pretende alcançar no todo, é o alvo, o fim, o propósito.</p> <p>Meta é a definição daquilo que se pretende atingir de forma específica, em termos quantitativos e com prazo determinado, ou seja, a meta sempre nasce do objetivo e não o contrário.</p>
<b>Ações</b>	<p>São todas as atividades que a escola irá sugerir para a resolução dos problemas diagnosticados.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Os recursos financeiros, humanos e de infraestrutura precisam ser previstos, analisados, para que garantam a viabilidade da execução das ações previstas.</p>
<b>Cronograma</b>	<p>Este deve compor o plano como propósito de organizar o início e fim de cada ação e sua efetividade durante o ano letivo. Estabelecer o tempo para a efetivação das ações, no curto, médio e longo prazo, respeitando o período letivo.</p>
<b>Envolvidos</b>	<p>Equipe gestora, professores, agentes educacionais, estudantes, pais, instâncias colegiadas, comunidade em geral, envolvidos direta ou indiretamente nas ações, conforme a área de atuação.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Depende do envolvimento do colegiado para que os resultados sejam positivos e de fato alcancem o sucesso nas atividades propostas com relação aos objetivos e às metas previstas.</p>
<b>Responsável pela ação</b>	<p>O diretor deve acompanhar, assim como indicar, quem serão os responsáveis pelo desenvolvimento de cada ação.</p>

Acreditamos que as ações e expectativas do coletivo escolar ao serem registradas na estrutura elencada anteriormente auxiliam na organização das ideias e auxiliam

o coletivo no planejamento, na execução e, posteriormente, na avaliação das avaliações efetivamente realizadas para a superação dos problemas elencados.

## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

### 4 A RELAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA E EQUIPE GESTORA COM O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO

A equipe gestora tem papel fundamental na elaboração do Plano de Ação da instituição de ensino, articulando com as ações contidas no Projeto Político-Pedagógico (PPP) para que sejam efetivadas na escola.

É necessário ter conhecimento dos objetivos e unicidade nas estratégias, bem como efetivar de fato a participação coletiva da comunidade na construção do Plano de Ação escolar, inclusive com as organizações sociais envolvidas no entorno da escola. Nele deve ser fundamentada a realidade sociocultural, demandas sociais e educacionais

da escola, as quais precisam ser sistematizadas e avaliadas permanentemente, contendo estratégias metodológicas de ação e de monitoramento coerentes com os princípios da educação, as quais estão pautadas no PPP.

É no PPP que se encerra as ações que permeiam todo o processo educativo. Ele revela e guia o todo do trabalho que é realizado na escola, definindo os caminhos a serem trilhados para alcançar uma educação com qualidade. Assim, PPP e o Plano de Ação da escola não podem estar dissociados e, sim, sistematizados de forma integrada.

### 5 SÍNTESE DA UNIDADE

O Plano de Ação da escola consiste em um instrumento de trabalho dinâmico com o intuito de sistematizar ações a partir dos principais problemas e traçar os objetivos dentro de metas a serem alcançadas, com critérios de acompanhamento e avaliação pelo trabalho desenvolvido.

Após a escola ter feito uma análise introspectiva em conjunto, sobre suas práticas necessidades e mudanças, e que o resultado dessa construção esteja alicerçada na construção do seu PPP, cabe a ela elencar prioridades na escolha das ações a serem executadas. Para que isso aconteça, é necessário

identificar o que é mais relevante e possível de realizar no momento, que será contemplado no Plano de Ação da escola, o qual poderá ser sistematizado a partir das sete dimensões que sintetizam a organização do trabalho pedagógico: Gestão democrática; Avaliação; Prática pedagógica; Acesso, permanência e sucesso; Ambiente educativo; Formação dos profissionais da escola, Ambiente físico escolar.

Nesse sentido, o planejamento dos objetivos, das metas, das ações e dos resultados esperados devem ser seguidos pela equipe de gestão, prevendo os desafios a serem enfren-

## UNIDADE 4

A EQUIPE GESTORA EFETIVANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO POR MEIO DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA



tados no decorrer do ano, em conformidade com o diagnóstico, pretendendo efetivar um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

### REFERÊNCIAS CONSULTADAS

AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF; PNUD; INEP-MEC (Coord.). **Indicadores da Qualidade na Educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_indqua.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf)>. Acesso em: out. 2017.

BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República - Ministério da Educação - Ministério da Justiça, 2007.

BRASIL. **Lei Federal n.º 8069, de 13 de julho de 1990**. Estatuto da Criança e do Adolescente. Índice elaborado por Edson Seda. Curitiba: Governo do Estado do Paraná, 1994.

BRASIL. **Lei n.º 9.395, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

FERNANDES, E. M. **Educação para todos, saúde para todos**: a urgência da adoção de um paradigma multidisciplinar nas políticas públicas de atenção a pessoas portadores de deficiências. Benjamim Constant, Rio de Janeiro, 2007.

FUNDESCOLA. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola**. Brasília: MEC, 1999.

PARANÁ. **Diretrizes Curriculares Orientadoras da Educação Básica**. Curitiba: Seed, 2008.

PARANÁ. **Programa de Combate ao Abandono Escolar**. Curitiba: Seed, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

SILVA, M. S. M.; ZENAIDE, M. de N. T. **Plano de Ação em Educação em e para Direitos Humanos na Educação Básica**, s.d. Disponível em: <[http://dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/02/modulo\\_2\\_3\\_plano\\_de\\_acao\\_naza.pdf](http://dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/02/modulo_2_3_plano_de_acao_naza.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2015.



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO  
EM FOCO** 