

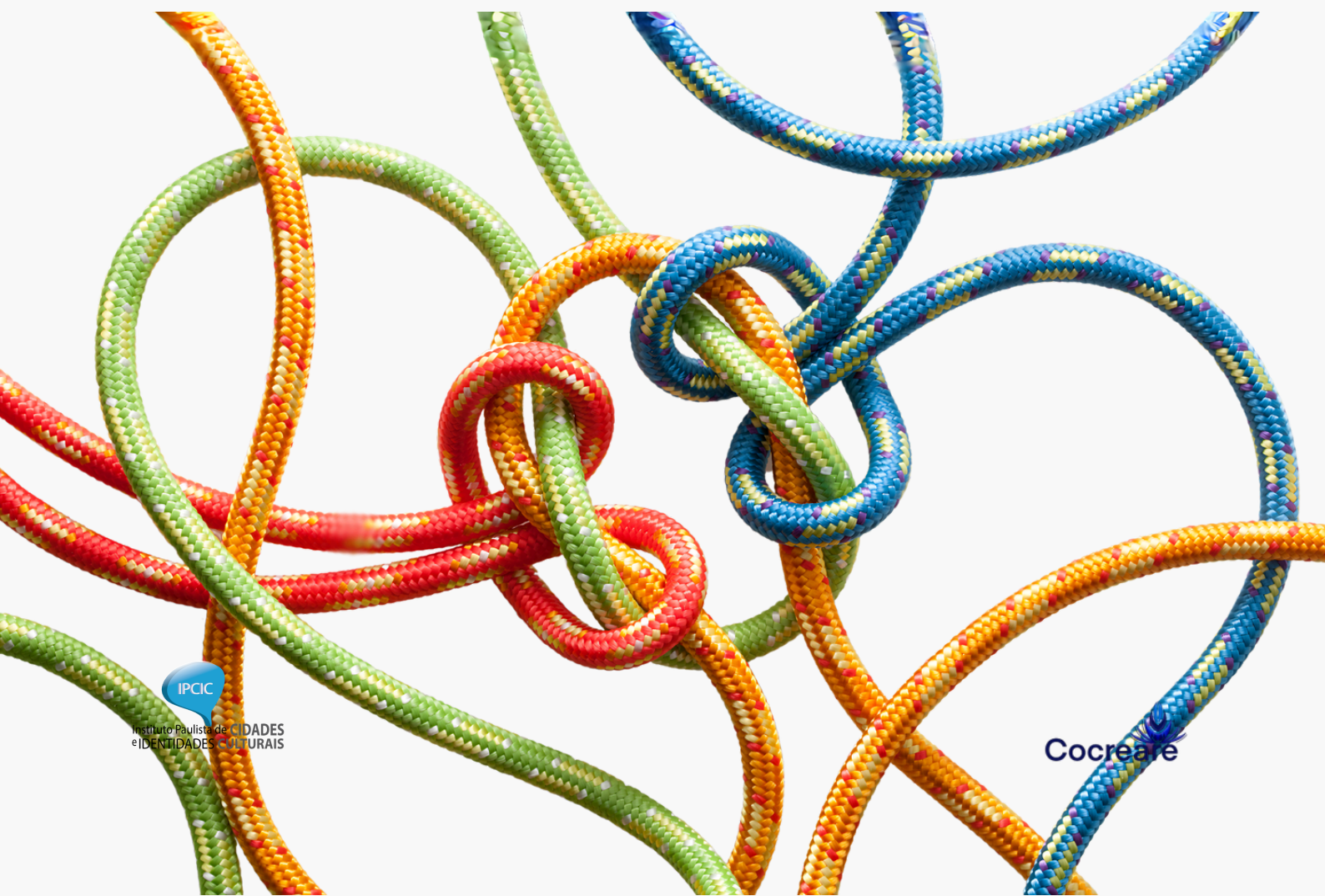
CADERNOS DE FORMAÇÃO
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO VIVO

PLANO DE AÇÃO

FERRAMENTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-
PEDAGÓGICO (PPP)

Caderno 5

1a. Edição



2024 Copyright Cocreare Consultoria Ltda.

Todos os direitos reservados.

Coordenação: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Autoras: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa; Alícia Freijo Rodriguez; Helena de O. Rosa.

Projeto gráfico e diagramação: Cocreare Consultoria Ltda

Realização: Cocreare Consultoria Ltda

Parceiro Técnico: Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais (IPCCIC)

Facilitadores e tutores da Formação PPP Vivo: Alícia Freijo Rodriguez, Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa, Marlene de C. Trievellato Ferreira, Adriana Silva, Sandra Rita Molina e Maurício Martins Ferreira.

Rosa, Lilian Rodrigues de Oliveira; Rodriguez, Alícia Freijo; Rosa, Helena de Oliveira, autoras. Plano de Ação: ferramenta para implementação do Projeto Político-Pedagógico – Ribeirão Preto. São Paulo, 2024. Cocreare | Instituto Paulista de Cidades Criativas e Identidades Culturais.

1a. Edição

39 p.

CDD 371.207

ISBN 978-65-981072-3-9

1. Projeto Político-Pedagógico 2. BNCC 3. Planejamento

Esta publicação faz parte da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo, composta por seis volumes. Tem como público-alvo gestores escolares e educacionais, particularmente de escola pública. O material foi pensado como um guia, cujo objetivo de auxiliar na reflexão-ação sobre planejamento e gestão escolar.

Cada um dos cadernos representa uma etapa da revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, compreendido como um processo dinâmico de planejamento escolar, pautado no princípio da Gestão Democrática e alinhado à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), à formação para os Direitos Humanos e aos conceitos da Educação Integral. Todo o material foi elaborado na perspectiva da aprendizagem pela ação, na qual os gestores escolares são convidados a assumirem o protagonismo na coordenação e gestão do PPP, planejando e solucionando problemas reais da escola e sendo capazes de tomar decisões de maneira colaborativa.

Nesse caminho, os conteúdos e atividades dos seis cadernos foram alinhados à Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar – Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021). O foco é auxiliar o desenvolvimento profissional do gestor escolar, de maneira transversal. As competências (10 gerais e 17 específicas) enfatizam o trabalho escolar coletivo dentro dos princípios modernos da administração pública, cujos resultados são fruto do conhecimento e da articulação com a comunidade, sob a coordenação do gestor escolar.

Esclarecimentos: A Cocreare e seus consultores, em linha aos procedimentos preconizados pela Unesco em suas publicações, mantém em suas prioridades, o respeito à igualdade de gênero, em todas as suas obras, formações e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta série, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Dessa forma, embora alguns termos sejam escritos no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

SUMÁRIO

Olá, Gestores Escolares!

Capítulo I– Planejamento Escolar

Reflexões sobre os princípios da gestão pública

Documentos de planejamento escolar

O planejamento escolar e o plano de ação

Capítulo II– Análise e priorização de problemas

O que é prioridade?

Análise da Gravidade, Urgência e Tendência

Capítulo III – Estruturação do plano de ação

Estudo das causas: árvore de problemas

Como elaborar os objetivos?

Estratégias e ações

Metas

Indicadores

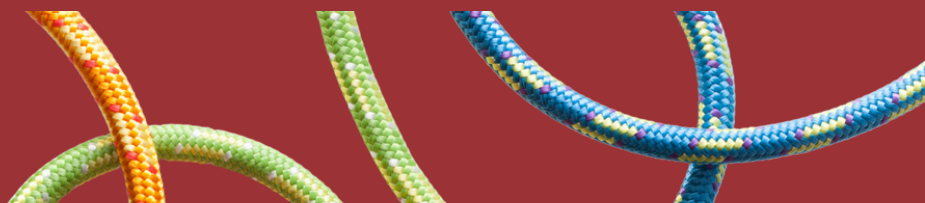
Fontes de Recursos no Plano de Ação

Capítulo IV – Mão na massa

Organização do plano de ação

Passo a passo para elaborar o plano de ação da escola

Saiba mais



Olá, Gestores Escolares!

Plano de ação: ferramenta para a implementação do Projeto Político-Pedagógico é o quinto volume da série de cadernos de formação. O material contém dicas, orientações e exemplos práticos de como planejar as intervenções necessárias para tratar as dificuldades e problemas diagnosticados nas dimensões da gestão escolar.

O material está dividido em cinco partes: (1) Planejamento escolar; (2) Análise e priorização de problemas; (3) Definição de objetivos; (4) Estratégias, metas e indicadores; e (5) Mão na massa.

No capítulo 1 são apresentadas a definição e a importância do plano de ação, bem como, a relevância da implementação de uma cultura de planejamento na administração pública educacional. Já nos Capítulos 2 e 3 são propostos exercícios para a construção coletiva do plano de ação: priorização com a Matriz GUT e uma metodologia para identificação das causas-raiz dos problemas da escola.

No capítulo 4, orientamos a construção dos objetivos, das estratégias e das metas da escola, a partir dos problemas definidos anteriormente. Essa parte é o "coração" do PPP, por isso, devem ser elaborados e pactuados com as comunidades escolar e local, pensando o planejamento da unidade para os próximos anos. O capítulo 5 finaliza o livro com uma sugestão de modelo de plano de ação.

A importância deste planejamento, com foco em metas e resultados, é tão relevante, que é um dos itens observados pelo Tribunal de Contas no IEGM/I – Educ (Índice de Efetividade da Gestão Municipal – Educação).

Nesse processo, o gestor escolar assume o papel de liderança do planejamento escolar. Segundo o Parecer n.4/2021, que define a Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar, esse profissional necessita desenvolver habilidades e competências relacionadas ao planejamento e à gestão. A BNC-Diretor escolar define:

- **Dimensão político-institucional:**

Conhecer os princípios e processos de planejamento estratégico. Desenvolver um raciocínio estratégico para o planejamento escolar, a partir da elaboração e implementação de um plano alinhado ao Projeto Político-Pedagógico. Delegar, desenvolver, reforçar, revisar e fortalecer as metas da escola. Delegar de maneira apropriada as tarefas aos membros da equipe, e acompanhar e apoiar as responsabilidades e execução.

- **Dimensão pedagógica:**

Utilizar dados e evidências na orientação e no planejamento pedagógico, pensando intervenções e elaborando metas para toda a equipe pedagógica, no âmbito da aprendizagem, acesso, permanência e conclusão.

- **Dimensão administrativa-financeira:**

Conhecer os princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola. Garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente. Usar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso de recursos, quanto na prestação de contas. Aplicar os recursos financeiros alinhados às prioridades e anseios da comunidade e do PPP da escola.

Quando planejamos com cuidado as intervenções, deixamos de gastar tempo e energia com ações que muitas vezes não têm resultados efetivos, gerando frustração na equipe. Um problema educacional é melhor enfrentado quando compreendemos suas causas e consequências, e juntos, planejamos como resolvê-lo. É isso o que veremos nas próximas páginas.

Vamos lá?

Planejar é fundamental

“ O planejamento educacional é fundamental para compreender, imaginar e transformar a educação. Entender, para conhecer a situação atual de nossos sistemas educacionais e os desafios que enfrentam. Imaginar, para projetar o futuro que queremos e estabelecer metas concretas para alcançá-lo. E, finalmente, transformar, implementar estratégias duradouras para tornar realidade as mudanças que nossos sistemas educacionais precisam para a inclusão de todas as pessoas. ”

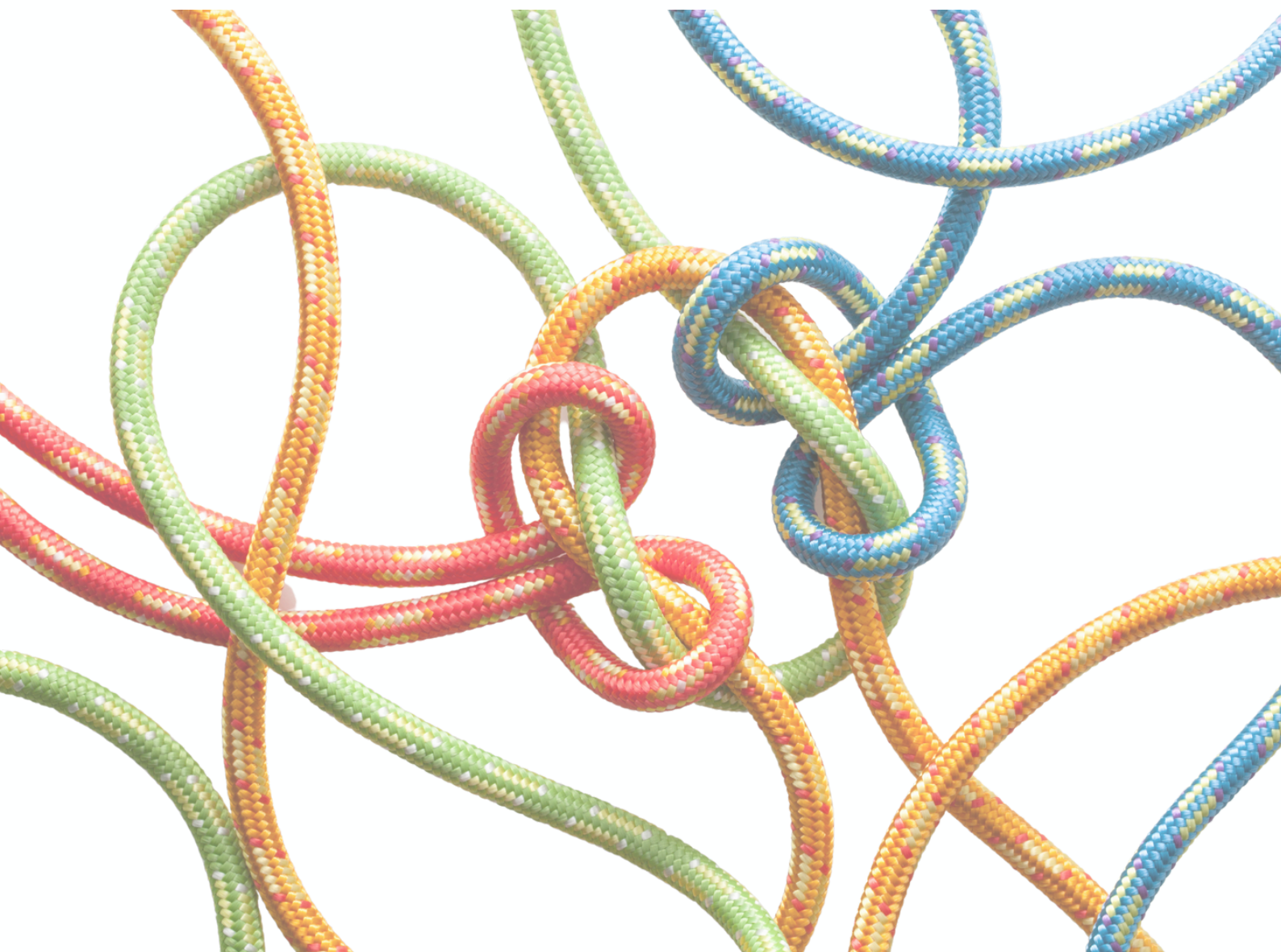
Pablo Cevallos Estarellas

Diretor do Escritório para a América Latina e o Caribe do IPE UNESCO



CAPÍTULO I

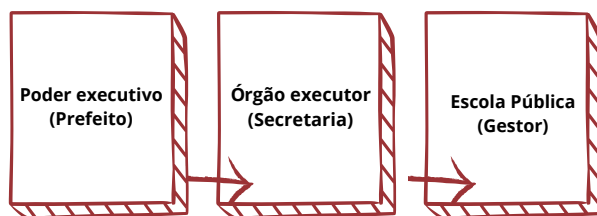
Planejamento Escolar



1.1. Reflexões sobre os princípios da gestão pública

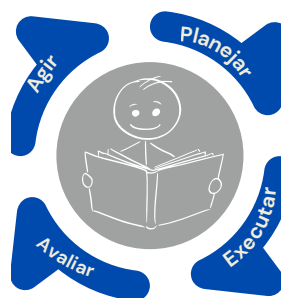
Ao assumir o cargo de diretor escolar em uma instituição pública, o gestor deve ter consciência que é fundamental para o seu trabalho, compreender a estrutura administrativa da educação municipal. É preciso ter clareza das obrigações legais, funcionais, operacionais e de ordem hierárquica que cabem à escola, dentro do escopo do direito administrativo, para que possa fazer um bom planejamento.

Além de conhecer a estrutura à qual se vincula a escola, é essencial que os princípios da administração pública sejam seguidos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.



- 1 Legalidade**
Significa que o gestor público deve se submeter ao que a lei prescreve.
- 2 Moralidade**
Necessidade de aplicação de um conjunto de regras de correta administração com o predomínio da ética, resguardando o interesse público.
- 3 Impessoalidade**
Os atos do gestor público devem atender aos interesses da comunidade, em benefício de todos indistintamente, sem beneficiar essa ou aquela pessoa.
- 4 Publicidade**
Os atos do gestor público devem ser divulgados o mais amplamente possível, com indicação clara de objetivos, finalidade e metas.
- 5 Eficiência**
Para que a gestão seja eficiente, deve atender à finalidade e às metas estabelecidas para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

O princípio da eficiência é que está mais diretamente ligado ao tema deste livro. Afinal, sua aplicação relaciona-se ao uso racional dos recursos públicos, sempre mantendo o foco na melhoria da educação. Isso é garantido com a implementação de um circuito de gestão definido por quatro etapas fundamentais: planejar, executar, avaliar e agir.



- **Planejar:** diagnosticar, priorizar, definir diretrizes, objetivos, e elaborar um plano de ação com estratégias e metas.
- **Executar:** implementar, desenvolver as ações propostas no planejamento e monitorar o andamento.
- **Avaliar:** analisar, refletir e acompanhar se os resultados estão de acordo com os objetivos para tomada de decisões.
- **Replanejar/Agir:** aprimorar, aprender com erros e acertos, corrigir a rota e atuar corretamente.

Saiba mais

Veja os seguintes volumes da série Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo:

- Monitoramento e avaliação: acompanhamento e replanejamento do projeto político-pedagógico. Ribeirão Preto. Ribeirão Preto: Cocreare/IPCCIC, 2024.
- Recursos financeiros na escola: material de apoio para gestão escolar e revisão do projeto político-pedagógico. Ribeirão Preto: Cocreare/IPCCIC, 2024.

1.2. Documentos de planejamento escolar

As políticas federais tem induzido, nos últimos anos, o fortalecimento do planejamento educacional, por meio do aperfeiçoamento das competências e atribuições dos gestores escolares. Isto ocorreu, principalmente, a partir da publicação do Parecer n. 4/2021, que ficou conhecido como BNC-Diretor. Nesse movimento, se preparar cada vez mais para implantar uma cultura de planejamento na escola, é o papel do diretor escolar, que deve zelar pela melhoria contínua dos resultados educacionais.

O planejamento da escola deve ser pensado de maneira integrada com o planejamento da Rede Municipal de Ensino, considerando os recursos financeiros e humanos, como, também, a real situação da escola, quanto à aprendizagem na idade certa e às desigualdades educacionais. Essa integração entre os documentos internos da instituição é fundamental, estabelecendo-se coerência com a sua missão, visão, valores e metas.

São dois níveis de planejamento escolar, com seus respectivos documentos:



Planos e documentos de gestão escolar

Documentos mais globais. Expressam orientações gerais que sintetizam, de um lado, as ligações da escola com o sistema escolar mais amplo e, de outro, as ligações da proposta pedagógica da escola e os planos de ensino docentes. Os planos e documentos mais importantes no contexto de planejamento escolar, são:

- **Projeto Político-Pedagógico (PPP)** – Contemplando os marcos referencial, situacional e operacional da escola. Inclui os objetivos, metas, estratégias e as declarações da escola (missão, visão e valores), refletindo a identidade da instituição. Sua construção deve ser coletiva.
- **Plano de Gestão da Escola (PDE)** – Normalmente exigido em processos de seleção para diretores de escola. Detalha as estratégias administrativas e pedagógicas a serem implementadas pela gestão, para alcançar os objetivos estabelecidos no PPP, para um determinado período.
- **Regimento Escolar (RE)** – Conjunto de normas que regulam o funcionamento da escola, incluindo direitos e deveres de alunos, professores e funcionários, além de regras de convivência e procedimentos administrativos. Deve ser articulado com o PPP, aos valores da escola, ao ECA e aos demais normas vigentes.
- **Plano de Ação (PA)** – Documento específico que organiza e planeja as ações a serem realizadas em curto e médio prazo, geralmente visando a solução de problemas ou a implementação de projetos específicos.

Responsáveis pela elaboração: gestores escolares, com participação da comunidade escolar.



Plano de trabalho docente

Previstos no inciso II do art. 13 da LDBEN, determina que cada docente deve elaborar e cumprir plano de trabalho segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. Normalmente, é composto por:

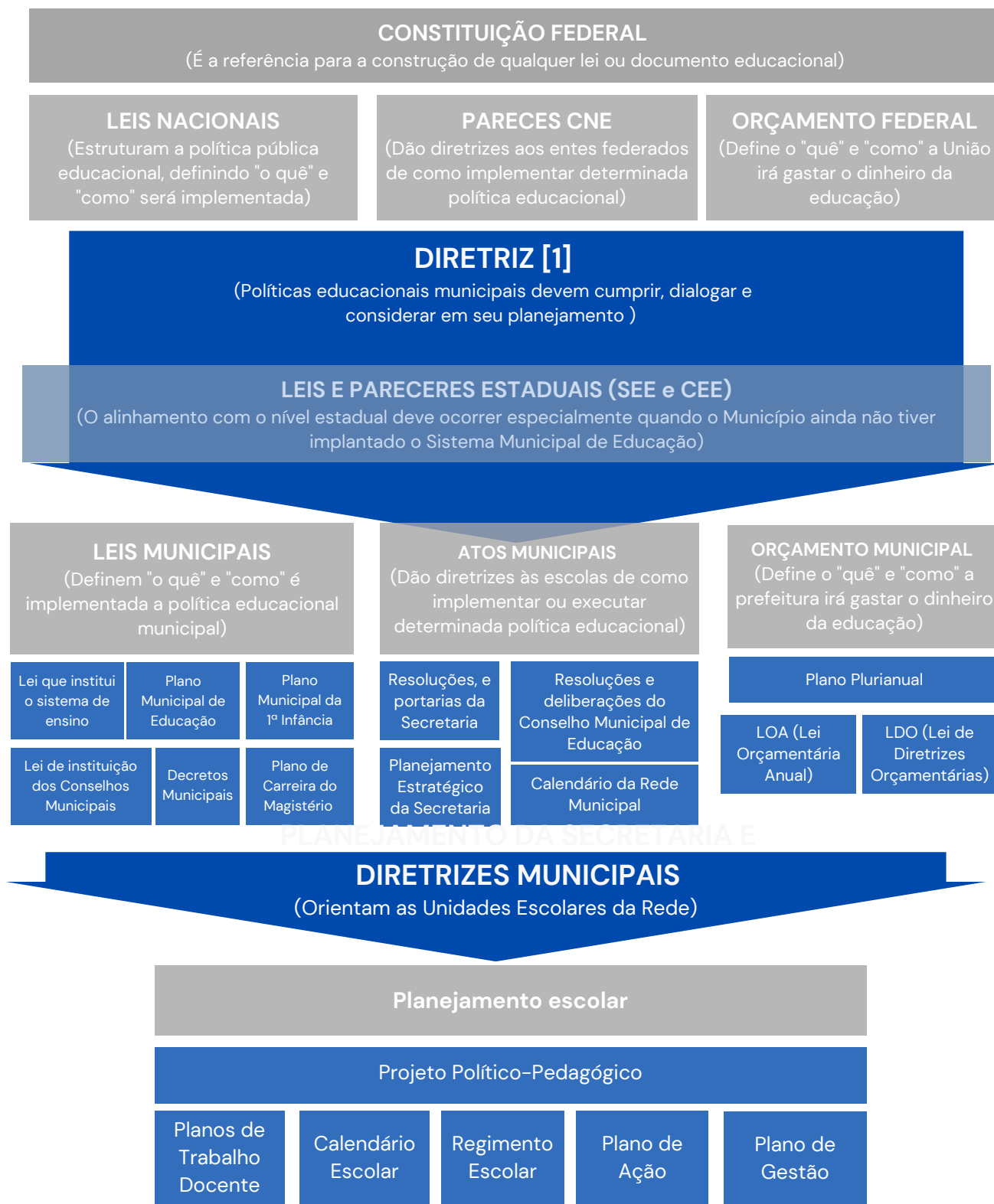
- **Plano de Ensino** – Programação anual do desenvolvimento das competências e habilidades alinhadas à BNCC, quanto aos objetivos de aprendizagem e unidades temáticas. Planejamento das práticas pedagógicas, métodos, técnicas e materiais. Embasa toda a prática pedagógica e a evolução dos componentes curriculares.
- **Plano de aula** – previsão do desenvolvimento do conteúdo para uma aula ou conjunto de aulas e tem um caráter específico.

Responsáveis pela elaboração: professores, sob orientação da coordenação pedagógica da escola.



Arquitetura do Planejamento Educacional Municipal

Uma unidade escolar não é isolada da sua rede municipal de ensino. Os documentos de planejamento escolar devem sempre dialogar com o que é disposto pelas leis e documentos norteadores municipais, para que haja coerência entre o que o órgão executor da política educacional (secretaria municipal de educação) define enquanto diretriz e o que é realizado pelas escolas:



[1] Diretrizes fornecem as linhas gerais de uma política pública, regulando e definindo a forma como a política será implementada, executada e avaliada.

1.3. O planejamento escolar e o plano de ação

No contexto educacional, o planejamento é essencial para a organização e execução das atividades pedagógicas, político-institucionais, relacionais e administrativas-financeiras. Dentro desse planejamento mais amplo, o plano de ação desempenha um papel crucial, especialmente quando alinhado ao PPP da escola.

Trata-se de um conjunto de estratégias e atividades detalhadas, com prazos definidos, responsáveis atribuídos e recursos identificados, que visa alcançar objetivos específicos dentro do planejamento escolar. No infográfico, é possível observar os elementos básicos para elaborar um bom plano de ação.

Elementos básicos de um plano de ação



Características de um plano de ação:

- **Específico e detalhado:** inclui ações, prazos, responsáveis e recursos necessários.
- **Curto e médio prazos:** geralmente abrange um período de um ano letivo.
- **Focado em metas específicas:** cada ação está ligada às metas (mensuráveis) e aos objetivos.
- **Instrumento de implementação:** utilizado para colocar em prática as diretrizes estabelecidas pelo PPP e pelo plano de gestão escolar.
- **Monitoramento e avaliação:** inclui indicadores para monitorar o progresso e avaliar os resultados das ações implementadas.

Razões para que o PPP tenha um bom plano de ação

Operacionalização das Diretrizes do PPP

O plano de ação traduz as diretrizes e objetivos gerais do PPP em ações concretas. Ele detalha as etapas necessárias para atingir as metas estabelecidas, garantindo que as diretrizes sejam efetivamente implementadas no dia a dia escolar.

Monitoramento e Avaliação

Um plano de ação bem elaborado permite o monitoramento contínuo e a avaliação das atividades e dos resultados alcançados. Isso possibilita ajustes e melhorias constantes, garantindo que a escola esteja sempre caminhando na direção correta, conforme estabelecido no PPP.

Clareza e Organização

O plano de ação fornece clareza sobre as responsabilidades e os prazos para cada tarefa, facilitando a organização e coordenação das atividades escolares. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

Participação e Comprometimento

Ao envolver a comunidade escolar na elaboração e implementação do plano de ação, promove-se maior participação e comprometimento de todos. Isso fortalece o senso de pertencimento e a responsabilidade coletiva pelos resultados educacionais.

O que é preciso ter em mãos para elaborar o plano de ação?

No PPP, o plano de ação representa o marco operacional da escola e deve manter uma coerência com o que foi estabelecido nos marcos referencial (princípios, documentos norteadores e legislação vigente) e situacional (diagnóstico das dimensões administrativa-financeira, político-institucional e pedagógica, com levantamento dos principais problemas).

A elaboração do plano de ação para implementação do PPP depende de pré-requisitos, sem os quais, não é possível obter um planejamento coerente e efetivo.

Tudo começa com a qualidade dos dados que foram coletados e analisados durante o diagnóstico e a escuta realizados, transformando os resultados em material que contribuirá para o tratamento dos problemas e desafios da escola.

Antes de iniciar a construção do plano de ação, garanta os seguintes insumos:

- a) Resultados de escuta e de diagnóstico, com identificação e priorização dos problemas;
- b) Marco conceitual da escola e diretrizes pedagógicas;
- c) Deliberação do Conselho Escolar;
- d) Conhecimento dos recursos financeiros da escola (PDDE, Caixa da APM, Programas do Plano Plurianual, etc.), pessoas que serão envolvidas na execução do plano e materiais necessários;
- e) Missão, visão e valores da escola já definidos para orientar a construção dos objetivos.

Se você ainda não possui estes pré-requisitos, recomendamos realizá-los adequadamente. Sem isto, o plano de ação não refletirá o marco situacional da escola, tornando-se um documento vazio e sem sentido.

O plano de ação, quando alinhado ao Projeto Político Pedagógico, é uma ferramenta poderosa para garantir que as diretrizes e objetivos da escola sejam transformados em realidade. Ele promove organização, clareza e engajamento, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade educacional.

Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

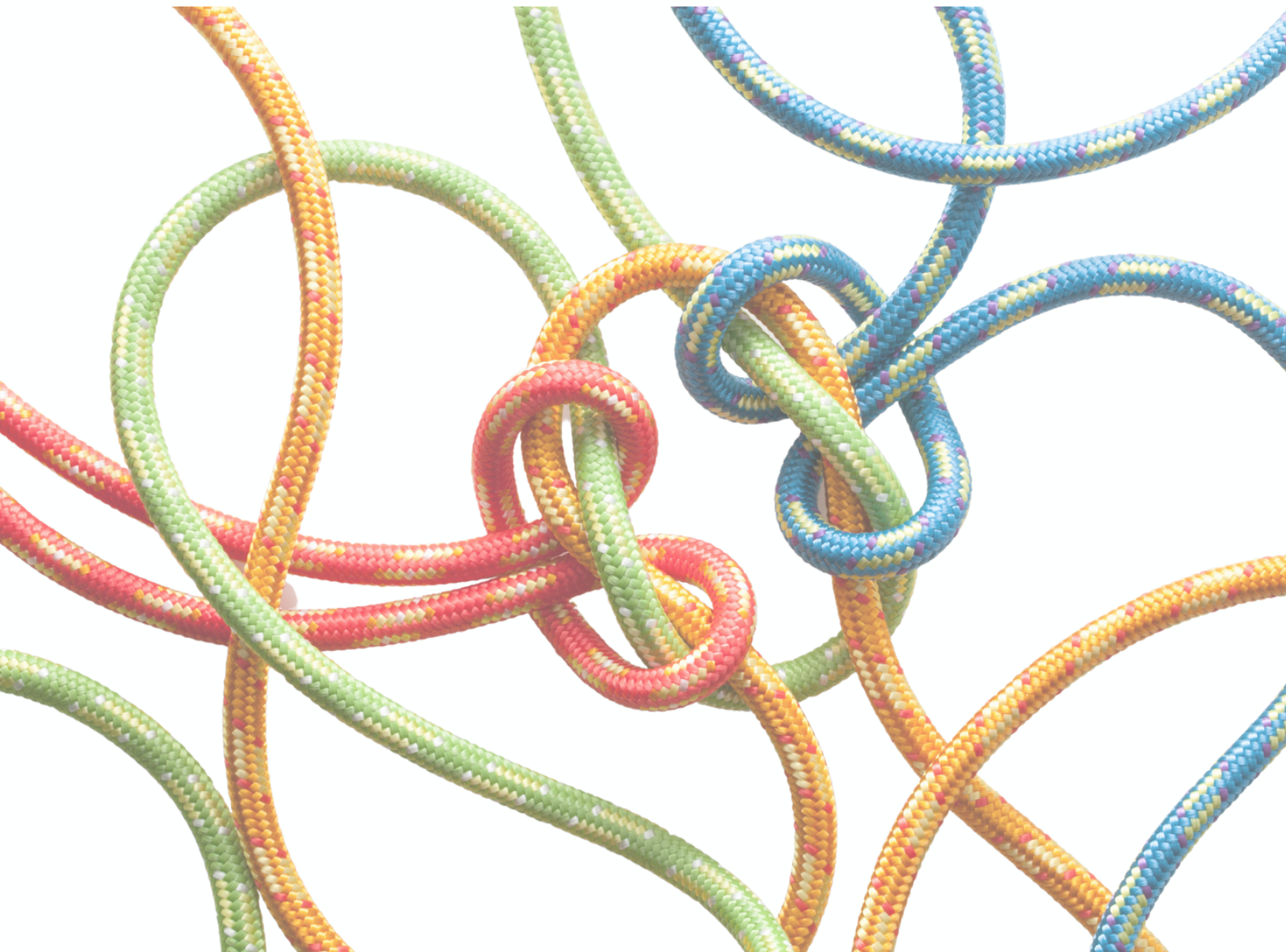
O Capítulo discute o que é o Planejamento Escolar, como ele dialoga com o que é disposto pela Rede Municipal de Ensino e como ele é implementado pela Escola:

- **Princípios da Gestão Pública:** são os princípios que regem a administração pública no Brasil: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Destaque para esse último princípio, que versa sobre o uso racional dos recursos públicos, o que demanda a elaboração de um bom planejamento pela gestão municipal e escolar.
- **Documentos do Planejamento Escolar:** são aqueles que orientam e implementam o planejamento da escola: PPP; Plano de Gestão da Escola; Plano de Ação e o planejamento docente: planos de trabalho (planos de ensino e de aula). Esses documentos devem sempre dialogar com as leis, diretrizes e documentos da Rede Municipal de Ensino.
- **Plano de Ação:** é um conjunto de estratégias e atividades detalhadas, com prazos definidos, responsáveis atribuídos e recursos identificados, que visa alcançar objetivos específicos dentro do planejamento escolar.



CAPÍTULO II

Gestão de problemas: priorização e estudo de causas-raiz



2.1. O que é prioridade?

Antes de construir o plano de ação da Escola, o primeiro passo é definir quais são as prioridades da escola

De acordo com o Dicionário Michaelis, prioridade é a "condição do que está em primeiro lugar em urgência ou necessidade", tando no tempo, como na ordem.



Com um cotidiano muito corrido, recursos escassos e múltiplos desafios a serem enfrentados para garantir educação de qualidade, a pergunta que vem à cabeça do gestor é: o que devo fazer primeiro?

Uma boa metodologia de priorização garante o “encadeamento” de cronograma de tarefas a serem executadas, com tempo e recursos definidos com base em critérios pactuados pelos envolvidos. Quando a situação se altera, é possível, também, mudar as prioridades.

Para estabelecer o que é prioritário, começamos com uma boa escuta da comunidade escolar e com um diagnóstico das dimensões pedagógica, administrativa-financeira e político-institucional da escola. Com esse procedimento, definimos um conjunto de problemas que se constituem em barreiras para a realização da função social e da missão da escola.

Contudo, ao finalizar o diagnóstico da realidade da escola, provavelmente a equipe concluiu que os problemas são muitos, não é? Como enfrentar tantos desafios com pouco tempo e recursos escassos?

Já conhecemos os problemas, e agora?

Sugerimos que estes problemas passem por análise baseada em três pontos:

- (1) Diferencie dificuldade de problema (tenha clareza se o que foi levantado são obstáculos com viabilidade concreta de serem transpostos ou se são problemas complexos);
- (2) Defina quais dos problemas identificados serão priorizados (colocar em primeiro plano na alocação tempo, espaço e de recursos financeiros e humanos);
- (3) Desagregue o problema (defina as causas que precisam ser tratadas e as consequências que podem ser mitigadas).

Esse processo se chama avaliação estratégica [1]. Uma ferramenta de gestão, de pessoas, recursos, processos, produtos ou atividades, que permite a reflexão, e garante a melhoria das ações empreendidas, sempre como foco no princípio de eficiência nos gastos públicos e na prioridade da aprendizagem significativa na idade certa.

A avaliação estratégica bem executada, subsidia a construção de um plano de ação alinhado com as necessidades reais da escola. Além disso, oferece ao gestor escolar uma ideia clara de quais problemas serão “atacados” prioritariamente pela equipe escolar, avaliando as melhores estratégias para resolvê-los.

Nas próximas páginas, vamos compartilhar dicas, ferramentas e procedimentos para auxiliar a equipe de gestão escolar na avaliação estratégica.

[1] DARCOLSO, Cláudia Z. O planejamento estratégico: Uma ferramenta para o gestor de escola pública. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.



Passo a passo para a avaliação dos problemas diagnosticados

Passo 1: Diferencie dificuldade de problema

É uma boa estratégia começar a avaliação dos resultados do diagnóstico escolar distinguindo o que é uma dificuldade, de um problema complexo.



Dificuldade

Obstáculo que pode ser transposto. Uma dificuldade é representada por desafios que podem ser superados com o trabalho da equipe. Mapeie com clareza as situações que podem prontamente ser resolvidas, com os meios que estão ao alcance imediato da Unidade Escolar. Porque, afinal, se é possível resolver imediatamente, com os recursos disponíveis, não se constitui exatamente como um problema.



Problema

Questão de natureza complexa. Na realidade social, no âmbito das políticas públicas, o problema é uma situação não desejada que afeta um número significativo de pessoas, sendo considerado como a origem de uma série de efeitos indesejáveis que podem ser resolvidos, ou melhorados. Na educação, trata-se de uma situação que se não for resolvida, coloca em risco a garantia de aprendizagem na idade certa, com qualidade social.

Discutindo e diferenciando dificuldades de problemas complexos, os membros da equipe se engajam na busca por soluções. A clareza sobre a natureza dos desafios, permite que as pessoas saibam como contribuir. Gera engajamento, criando um ambiente de colaboração, no qual as ideias são discutidas coletivamente. Aqui estão alguns pontos que elucidam essa importância e vão ajudar a pensar o plano de ação:



Dificuldade

São questões mais específicas, que podem ser resolvidas com soluções técnicas e ajustes de curso prazo.

Clareza na identificação e resolução das questões:

Adoção de abordagens adequadas e mais diretas

Requerem respostas mais rápidas e diretas, muitas vezes, por meio de procedimentos operacionais bem definidos.

Planejamento estratégico (objetivos específicos, metas, ações, prazos)

O plano de ação pode ser mais direto e focado em ações específicas e mensuráveis a curto prazo.



Problema

Envolvem múltiplas causas e atores, demandando abordagens mais sistêmicas e estratégicas.

Precisam de soluções integradas, colaboração entre diversas partes interessadas e planejamento de médio e longo prazos.

Exige um plano de ação mais elaborado, com análise de contexto, objetivos de longo prazo, e estratégias integradas.

Pense nisto!

Esse debate com todos os membros da equipe melhora o clima organizacional. Afinal, as pessoas percebem que dificuldades são tratadas de forma eficaz e rápida, e problemas complexos são abordados de maneira colaborativa e estratégica. Isso ajuda a evitar frustrações e desmotivação decorrentes de tentativas inadequadas de solução, aumentando a confiança e melhorando o engajamento.



Vamos ver alguns exemplos para refletir sobre as dificuldades do dia a dia e os problemas complexos da garantia de educação de qualidade.

Dificuldades cotidianas na educação



Adaptação inicial das crianças de 0 a 3 anos

Situação: Muitas crianças enfrentam dificuldades em se adaptar ao ambiente escolar nos primeiros dias, sentindo-se inseguras e chorando frequentemente.

Possíveis ações: Implementar um programa de adaptação gradual, onde os pais possam ficar com as crianças por um período inicial e os professores utilizem atividades lúdicas para tornar o ambiente mais acolhedor.



Recursos limitados para atividades extracurriculares

Situação: A escola deseja organizar um clube de ciências, mas possui recursos financeiros e materiais limitados.

Possíveis ações: A escola pode buscar parcerias com empresas locais, solicitar doações da comunidade ou participar de programas governamentais para obter os recursos necessários.



Baixo desenvolvimento de habilidades sociais

Situação: Alguns alunos da educação infantil têm dificuldade em interagir e compartilhar com os colegas, resultando em conflitos constantes.

Possíveis ações: introduzir atividades em grupo, que incentivem a cooperação. Trabalhar interações e brincadeiras, que ensinem habilidades sociais.

Problemas educacionais complexos



Desigualdade educacional

Situação: Disparidades significativas no desempenho e nas oportunidades educacionais entre alunos de diferentes origens socioeconômicas, resultando em desigualdade educacional.

Possíveis ações: implementar ações de equidade que incluam programas de compensação para alunos desfavorecidos, acesso igualitário a recursos e atividades extracurriculares, e um currículo inclusivo que considere a diversidade dos alunos.



Evasão escolar

Situação: Alta taxa de evasão escolar, com muitos alunos deixando definitivamente os estudos antes de completar o ensino fundamental, devido a fatores econômicos, sociais e familiares.

Possíveis ações: Desenvolver programas de assistência para famílias, criar iniciativas de envolvimento comunitário, oferecer atividades extracurriculares, e trabalhar com programas de mentoria e orientação.



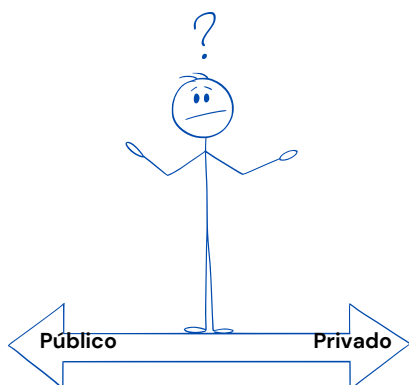
Violência escolar

Situação: Incidentes frequentes de bullying, brigas e até mesmo violência física entre alunos e, ocasionalmente, entre alunos e professores.

Possíveis ações: implementar um programa de prevenção e intervenção contra a violência escolar, com formação para professores e funcionários, programas de mediação de conflitos, envolvimento dos pais e da comunidade, além de suporte psicológico para vítimas e agressores.



Passo 2: Diferencie o que é público do que é privado



Este ponto está diretamente relacionado aos princípios da moralidade e da legalidade na administração pública.

Algumas pessoas, egoisticamente, colocam a etiqueta de público em problemas que são, na realidade, de natureza pessoal. O gestor público deve ficar muito atento para não misturar interesses públicos e privados.

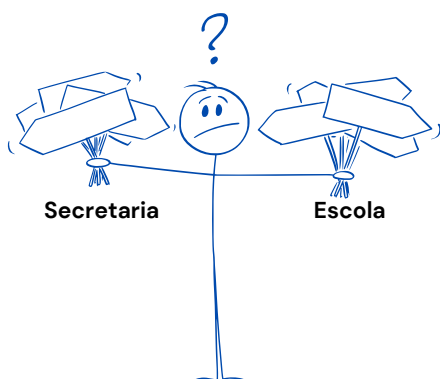
Por exemplo: uma pessoa influente pede para que o gestor "fure a fila" de vagas na creche e dê a vaga para alguém de seu interesse.

Não Pode!

Você já viu casos assim, em que o público e o privado estão um pouco misturados?

Em uma sociedade racional, os problemas públicos são resolvidos com políticas públicas, já os problemas privados devem ser solucionados pelas partes interessadas. Sempre utilize os princípios e documentos norteadores, e os valores instituídos na escola como bússolas para que os ajudem a manter-se no "norte dos problemas públicos".

Passo 3: Defina as competências administrativas e o potencial de tratamento dos problemas.



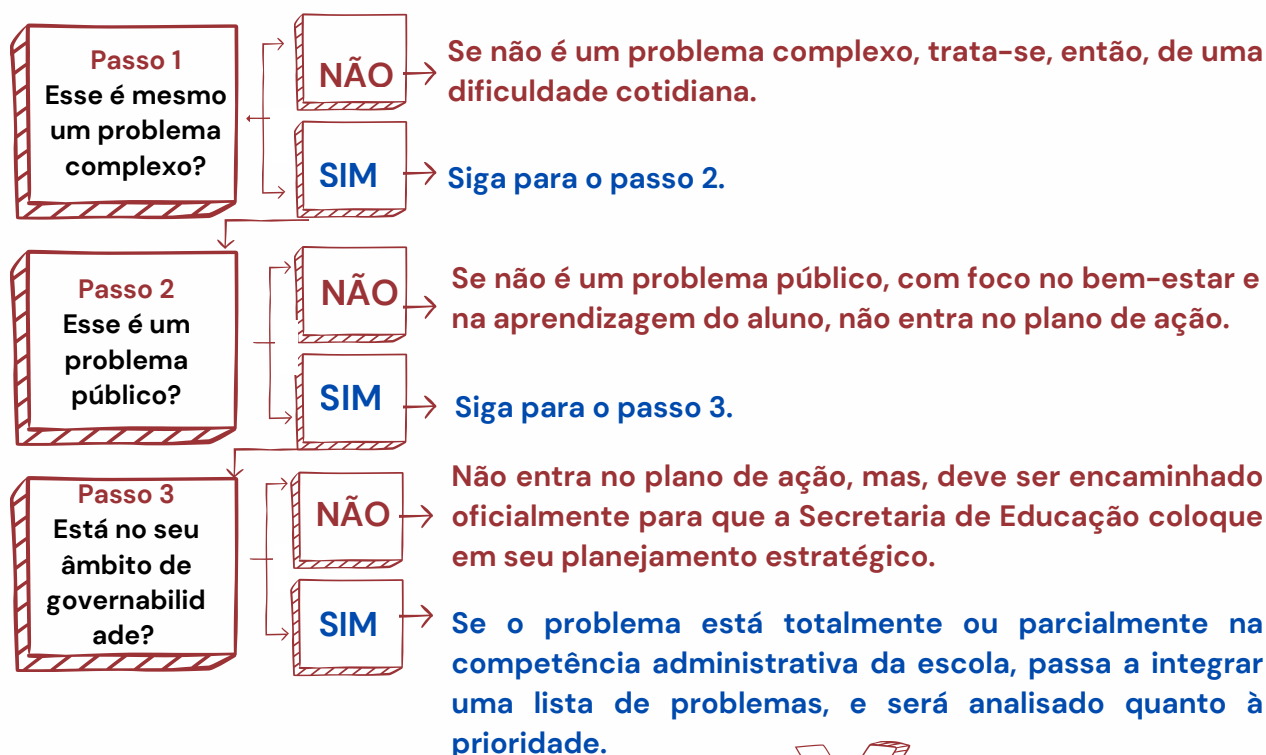
Existem problemas que são tão complexos que se tornam de difícil resolução no âmbito da escola. Pode ser porque os custos sejam tão altos que inviabilizam a solução com os recursos da APM, por exemplo. Ou, talvez, porque seja algo que não está na competência administrativa da gestão escolar para resolvê-lo, e deve ser encaminhado para a Secretaria de Educação, cabendo ao diretor escolar apenas acompanhar e/ou articular.

Um bom exemplo é a questão das desigualdades. Pouco pode, o diretor, fazer para mitigar, a curto prazo, a pobreza que caracteriza o entorno da escola. Afinal, trata-se de questão estrutural, que extrapola sua competência administrativa e o foco da política pública de educação, que é garantia de aprendizagem na idade adequada.

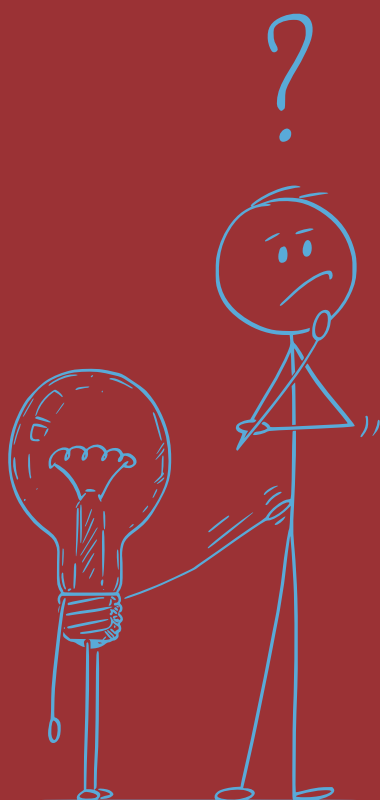
Contudo, pode e deve atuar para extinguir as desigualdades de aprendizagem. Isto feito adequadamente, impactará, certamente, a longo prazo, na diminuição das desigualdades sociais, melhorando o entorno da escola e a sociedade como um todo.

Em resumo

Vamos apresentar um fluxo para auxiliar você a definir quais são os problemas que integrarão o plano de ação do PPP e orientarão as ações e os projetos institucionais da escola.



A lista de problemas é a base para as próximas fases de construção do plano de ação



REFLITA

Existem perspectivas diferentes sobre o que é dificuldade, causa e problema. Por isso, discuta com os envolvidos, levante as ideias e busque entender os pontos comuns ou relevantes para a educação da Unidade Escolar, do território e da Rede.

Nem todo problema tem uma solução visível. Um problema social (referente à coletividade e passível de intervenção pelo poder público) normalmente é complexo.

As causas, razões ou condições que, em conjunto, tornam provável a sua ocorrência, nem sempre estão à vista; por isso, é preciso realizar uma análise estratégica e aprofundada das múltiplas razões geradoras de uma situação não desejada. Antes de pensar no tratamento, aplique as técnicas para identificar estas causas e pensar como resolvê-las no curto, médio, ou longo prazo, a partir do emprego de determinados recursos.



2.2. Análise da Gravidade, Urgência e Tendência

Agora, que já temos uma lista com problemas que são públicos e estão na competência da gestão escolar resolver, vamos aprender a priorizar.

No exercício anterior, refletimos sobre o que é um problema. Agora, que já temos uma lista com problemas que são públicos e estão na competência da gestão escolar resolver, vamos aprender a priorizar.

É muito comum na agenda do gestor escolar, considerar que todos os problemas são prioritários. A experiência indica que quem prioriza tudo, acaba não tendo nenhuma prioridade.

Com recursos e tempo escassos, não conseguimos atacar todos os problemas de uma única vez, mas, hierarquizando e priorizando, podemos planejar o tempo certo para resolvê-los, dando devolutivas transparentes para a comunidade sobre como estamos aplicando os recursos.

Definir a hierarquia dos problemas e priorizar evita confusão e estabelece um bom fluxo de trabalho e de orientação das equipes pedagógicas, técnicas e administrativas envolvidas.

HIERARQUIA DE PROBLEMAS

Organizar de acordo com a hierarquia. Sempre estarão no topo, os problemas relacionados diretamente à implementação dos princípios e da garantia de educação de qualidade: aprendizagem na idade certa, inclusiva e equitativa.

PRIORIDADE DOS PROBLEMAS

Estabelecer aquilo que vem primeiro no tempo e na ordem e na utilização dos recursos humanos e financeiros. São os problemas que estarão em primeiro lugar no cronograma a ser executado e receberão mais investimento.

Como priorizar?

Existem várias técnicas. Aqui, sugerimos a aplicação da **Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)**, uma ferramenta que foi desenvolvida para auxiliar em decisões complexas, com múltiplos pontos de análise. Esse instrumento busca responder às seguintes perguntas:

O que é Gravidade, Urgência e Tendência?

Gravidade: Você avalia a gravidade do problema levando em conta os riscos de possíveis perdas materiais; o risco de não atingir os resultados desejados para a melhoria da educação; de aumentar a evasão de alunos, o abandono escolar, etc.

Urgência: Um problema é muito urgente quando não se pode esperar mais para agir. A ação deve ocorrer o mais rapidamente possível.

Tendência: Indica quanto o problema pode aumentar, se nada for feito.

G

Qual a Gravidade do Problema?

Que efeitos podem surgir, no futuro, se esse problema não for resolvido? Qual o impacto desse problema sobre coisas, pessoas e resultados?

U

Qual a Urgência para resolver o Problema?

Qual o tempo disponível temos para resolver esse problema? Um ano? Seis meses?

T

Qual a tendência do Problema?

O problema tem tendência a crescer, a diminuir ou desaparecer?



Exercício de priorização com a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Para usar a Matriz GUT, siga os seguintes passos:

(1) Organize um momento para realizar a priorização juntamente com a Comissão de Revisão do PPP. Você vai precisar de pelo menos duas horas de trabalho.

(2) Com a lista de problemas [1] em mãos faça uma avaliação da gravidade, urgência e tendência de cada um desses problemas. Cada membro do grupo pode atribuir pontos de 1 a 5, somando ao final, para se obter um consenso. Para isso, use a tabela de descritores, abaixo.

(4) Coloque os valores das colunas, em uma escala de 1 a 5, quanto maior a numeração, maior é a gravidade, a urgência e a tendência de agravamento do problema;

(5) Depois de atribuir os valores a cada um dos problemas, some cada uma das linhas e faça as médias, como no exemplo da próxima página.

	G Quando há risco de perdas materiais, risco de não atingir o resultado desejado etc.	U É muito urgente quando não se pode esperar mais para agir e a ação deve ser feita o mais rapidamente possível.	T A tendência indica o quanto o problema vai aumentar se nada for feito.
Pontos	DESCRIPTORES DE GRAVIDADE	DESCRIPTORES DE URGÊNCIA	DESCRIPTORES DE TENDÊNCIA
5	Os prejuízos ou dificuldades são EXTREMAMENTE GRAVES	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, haverá um grande agravamento do problema. Os prejuízos são graves a CURTÍSSIMO PRAZO
4	MUITO GRAVES	Com Alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo - CURTO PRAZO
3	Os prejuízos ou dificuldades são GRAVES.	É necessária uma ação o mais cedo possível.	Se nada for feito, haverá agravamento em MÉDIO PRAZO
2	Os prejuízos ou dificuldades POUCO GRAVES	Podem esperar um pouco	Vai piorar a LONGO PRAZO
1	Os prejuízos ou dificuldades NÃO SÃO GRAVES	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar.

Para ajudar você a compreender como fazer o exercício, na próxima página elaboramos um exemplo para você usar como modelo.

[1] A lista inicial de problemas é uma relação dos pontos fracos identificados nos diagnósticos e escutas efetivados com as comunidades escolar e local.





Exemplo de Matriz GUT preenchida para uma unidade escolar fictícia, E.M. Antônio Souza.

Construímos um exemplo de priorização de uma escola fictícia, que chamamos de Escola Municipal Antônio Souza. Observe que o quadro da matriz GUT foi preenchido com valores de 1 a 5, de acordo com a tabela de descritores da página anterior. Ao terminar, faça uma lista com os problemas que tiveram a maior soma no quadro anterior.

No caso do exemplo da EM Antônio Souza, a lista mostrou que, Evasão Escolar, alfabetização, e Proficiência em Matemática são as prioridades a serem tratadas:

	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
a) Alto percentual de alunos não alfabetizados no 3o Ano do Ensino Fundamental	5	5	5	125
b) Baixo percentual de alunos proficientes em Matemática nos 5o anos do Ensino Fundamental	5	5	4	100
c) Pouca participação dos pais e responsáveis nas reuniões e eventos da escola	4	3	3	36
d) A Escola não tem uma Associação de Pais e Mestres (APM) regulamentada para receber os recursos do PDDE	5	4	4	80
e) Altas de Evasão Escolar nos anos finais do Ensino Fundamental	5	5	5	125

Exemplo de lista dos problemas prioritários definida a partir da ferramenta GUT.

Prioridades	Pontos	Problemas
1	125	Altas taxas de evasão nos anos finais do Ensino Fundamental.
2	125	Alto percentual de alunos não alfabetizados no Terceiro Ano.
3	100	Baixo percentual de alunos proficientes em Matemática nos 5º anos do Ensino Fundamental
4	80	A Escola não tem APM regulamentada para receber o PDDE
5	36	Pouca participação dos pais e responsáveis nas reuniões e eventos da escola



Antes de fechar a lista de prioridades, discuta amplamente com toda a equipe. Ao final, a priorização deve ser pactuada com o Conselho Escolar, pois orienta a elaboração dos objetivos e do plano de ação a ser implementado de maneira colaborativa pela comunidade escolar.

Caso o grupo tenha dúvidas sobre as prioridades, retome o exercício, aprofundando as reflexões, até que se tenha uma lista de priorização que seja resultado do debate democrático e possa ser pactuada por todos.

Observação: todo o material para a construção dos exemplos e modelos deste e-book foram obtidos em pesquisas sobre o tema, bem como em exemplos exitosos que foram estudados pelas autoras.



Caixa de ferramentas para o exercício

Matriz GUT em Word

MATRIZ GUT PARA PREENCHER				
LISTA DE PROBLEMAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				

Lista de prioridades | Word

LISTA DE PRIORIDADES		
ESCOLA:		
DATA:		
Prioridade ¹	Pontuação final	Problemas ²
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
... N		

Matriz GUT em Excel



Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

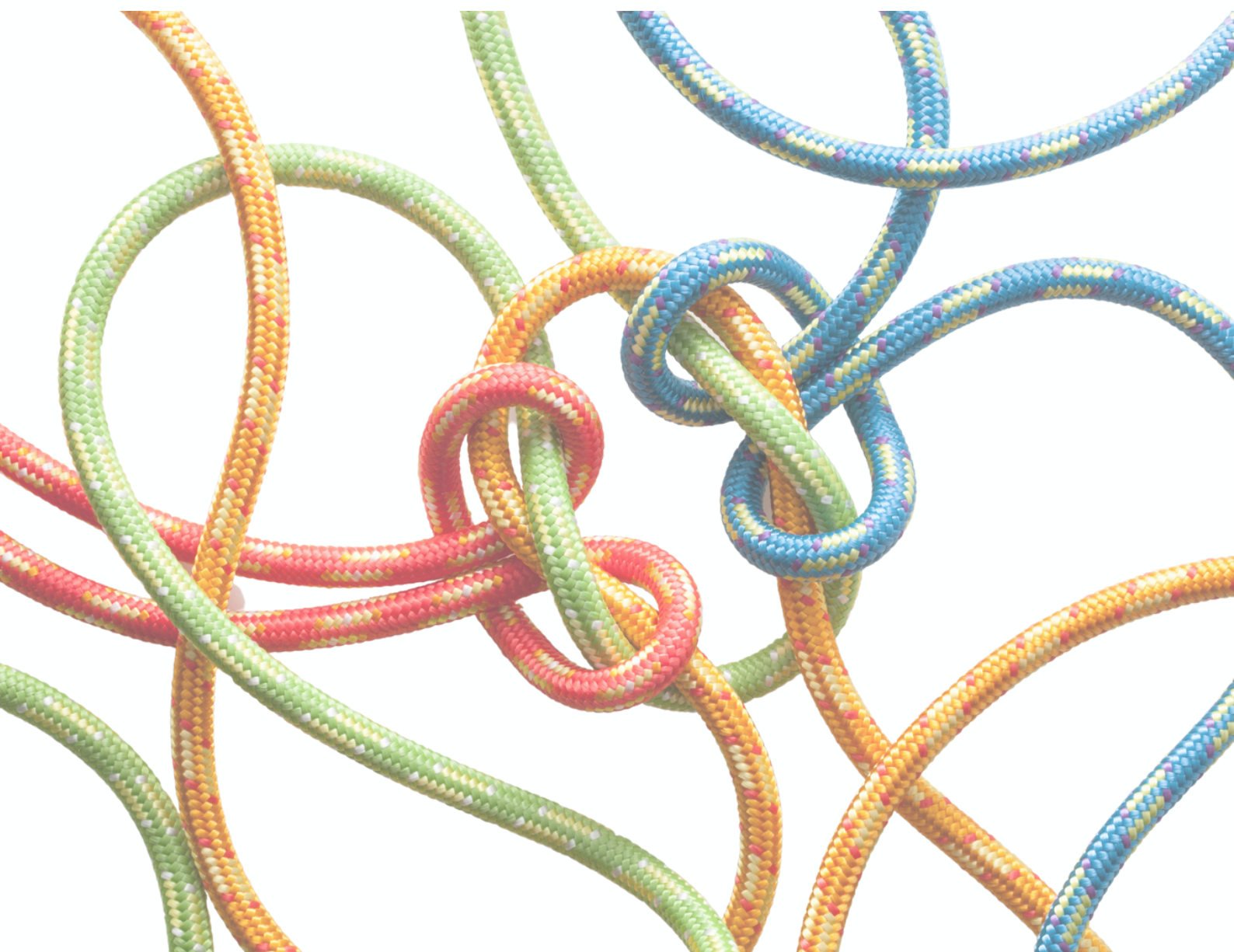
O Capítulo "Gestão de Problemas" traz estratégias de como identificar, hierarquizar e priorizar os problemas diagnosticados pela escola para elaborar o Plano de Ação.

- **Dificuldade:** algo que pode ser facilmente resolvido com os recursos humanos e financeiros disponíveis, na medida que baixa complexidade.
- **Problema:** situação complexa que demanda soluções integradas e de longo prazo. Para resolver ou minimizar um problema, a escola faz um estudo de suas causas e consequências, e a partir dessa análise, estabelece como irá enfrentá-los nos próximos meses (ou anos) com um plano de ação.
- **Hierarquização e priorização de problemas:** hierarquizar problemas é organizá-los de acordo com uma hierarquia, de acordo com aquilo que é mais importante. Sempre estarão no topo os problemas relacionados diretamente à implementação dos princípios e da garantia de educação de qualidade: aprendizagem na idade certa, inclusiva e equitativa. Por outro lado, priorizar problemas é definir, em um período de tempo e de acordo com os recursos disponíveis, qual será "atacado" primeiro dentro de um cronograma.



CAPÍTULO III

Estruturação do plano de ação



3.1. Estudo das causas: árvore de problemas

Uma vez definidos os problemas e as prioridades, o próximo passo é construir os objetivos a serem alcançados.

O desafio de se estabelecer objetivos no PPP está no grau de resolução do problema que se deseja resolver. Isto porque, a realidade educacional mostra a complexidade das situações e a dificuldade de extinguir por completo alguns problemas, justamente porque, pouco se conhece as causas.

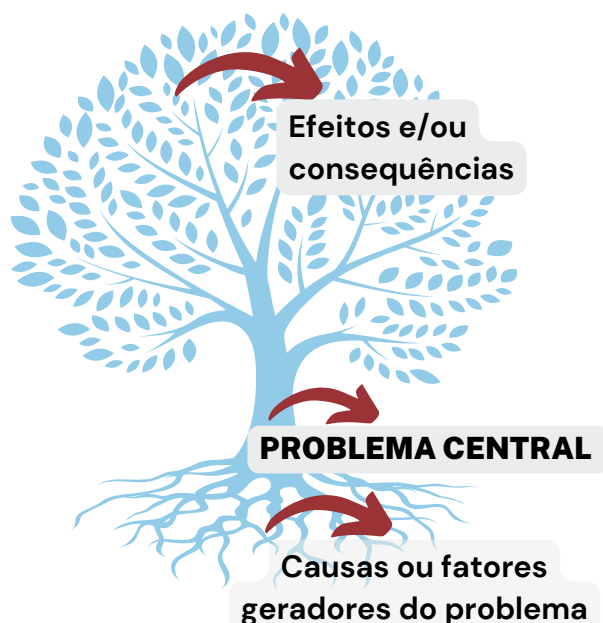
Nesse caso, o indicado é **construir objetivos que se desmembrem em estratégias e ações que busquem combater as causas ou as consequências dos problemas identificados**. Contudo, a relação entre causa, problema e consequência não é nada fácil de definir e diferenciar.

O objetivo estratégico em um plano de ação responde aos problemas públicos que foram definidos, ou seja, aqueles que estão inseridos em contextos mais amplos, impactam com gravidade os alunos e apresentam tendência a piorar, se nada for feito.

Para definir com clareza quais as causas, o problema central e aqueles derivados, que são consequências, recomendamos o uso da técnica "árvore de problemas". Trata-se de uma representação gráfica na qual o problema principal é o tronco, e os secundários (ou consequências) são a copa da árvore. As causas (as razões ou fatores geradores) são as raízes.

Quanto mais detalhada for a árvore de problemas, com as múltiplas causas e consequências bem definidos, mais o exercício será útil para elaborar o plano de ação.

Árvore de Problemas



QUEBRA DE PARADIGMAS

Muitas causas de um problema complexo têm natureza interdisciplinar e intersetorial. Portanto, é preciso que a escola assuma um paradigma transformador e abra suas portas para comunicar-se cada vez mais com o território onde está inserida e com outros setores de políticas públicas: Saúde, Social, Esporte, Cultura, Segurança Pública, Turismo, Infraestrutura.



Antes de continuar a leitura, assista a este vídeo rápido sobre Árvore de Problemas, elaborado pelo Núcleo de Empreendedorismo da FEA/USP.

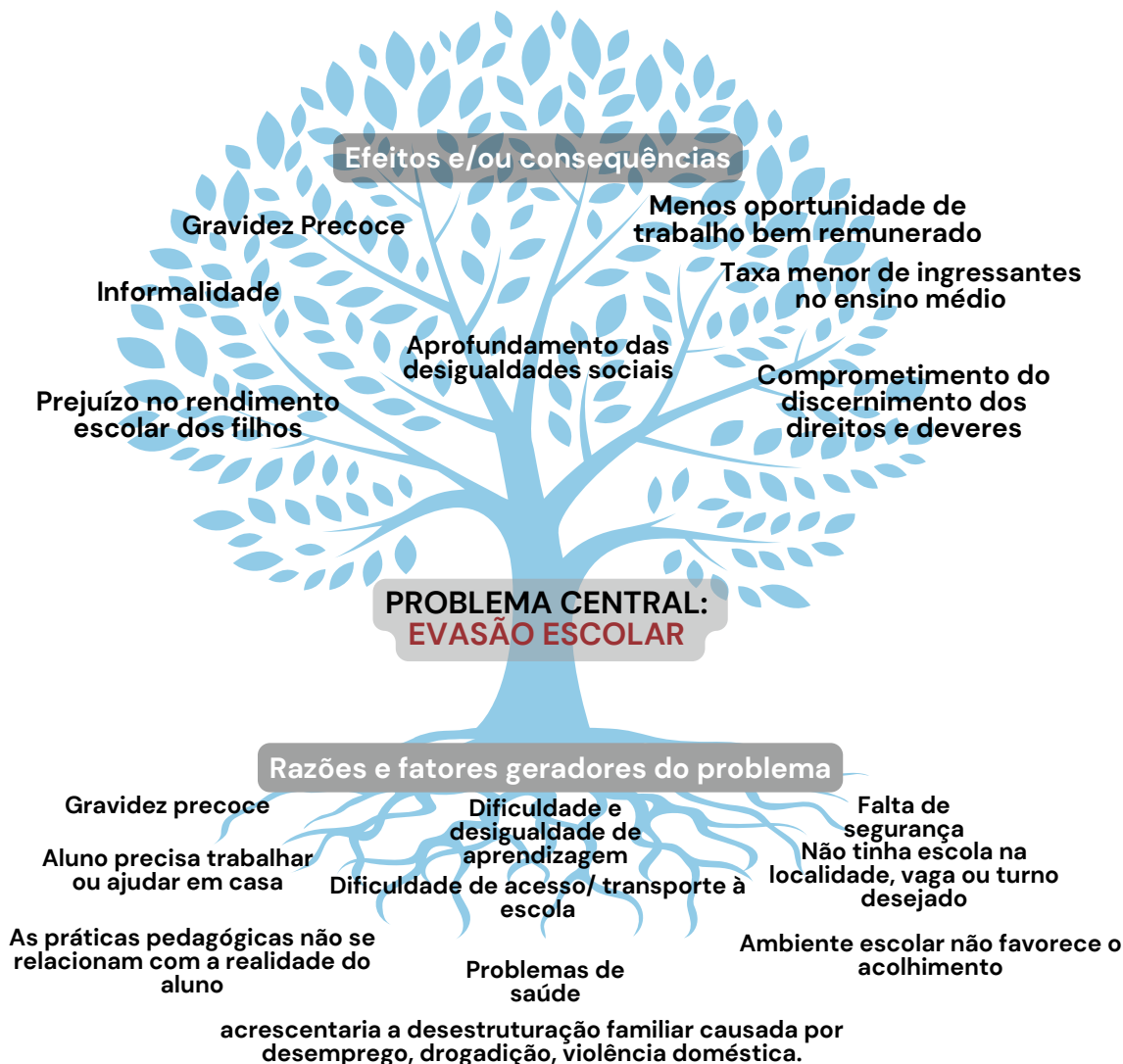


Exercício "Árvore de Problemas"

Este é um exercício da árvore de problemas, construído a partir do exemplo fictício da E.M. Antônio Souza, que definiu como prioridade a ser tratada, a **alta taxa de evasão**.

Ao fazer o exercício proposto, reflita sobre os múltiplos fatores geradores do problema da evasão. No caso do exemplo, para cada uma das causas identificadas podem ser pensadas ações e/ou estratégias específicas de enfrentamento no plano de ação.

Exemplo de Árvore do problema da evasão escolar



As causas e as consequências identificadas tornam-se a base para se pensar soluções. Por exemplo: a gravidez precoce pode ser o tema de um projeto intersetorial entre a educação e o Programa Saúde na Escola.



Para reflexão...

- Quais causas que provocam ou aumentam o problema?
- Quais as consequências do problema no presente e no futuro?



Exercício prático de contextualização e levantamento de soluções

A seguir, preparamos um exercício prático para auxiliá-los na contextualização e no levantamento de possíveis soluções para os problemas priorizados.

O objetivo foi construído a partir do problema central: evasão escolar, contudo, também poderia ter sido elaborado em relação a consequência, uma causa raiz ou um conjunto de causas. Esta definição será sempre uma escolha estratégica.

Exemplo de contextualização

Objetivo: Combater as causas de evasão escolar na EM Antônio Souza.

Contextualização baseada no Diagnóstico e Análise Situacional e no exercício de árvore dos problemas: de maneira geral, foi diagnosticado que as principais causas da alta taxa de Evasão Escolar na Unidade Escolar EM Antônio Souza, são:

- 1 Gravidez precoce não intencional:** tem aumentado significativamente o número de alunas com gravidez na adolescência;
- 2 O aluno precisa trabalhar, ajudar em casa, ou cuidar dos irmãos:** a escola está localizada em um bairro de baixo nível socioeconômico, mais de 50% dos alunos precisam trabalhar para ajudar com a renda da casa, ou oferecer apoio aos pais que trabalham;
- 3 Dificuldade de aprendizagem:** observou-se que apenas 38% dos alunos com baixo nível socioeconômico têm aprendizagem adequada. Essa dificuldade gera desinteresse; baixa autoestima; e problemas disciplinares, que desmotivam a permanência do aluno na escola. Essa situação agrava-se pela demora na realização de ações de reforço no contraturno;
- 4 Falta de segurança no acesso à escola:** foram registrados casos de assalto à mão armada e roubo seguido de lesão corporal, nos arredores da escola. Acredita-se que esta situação potencializa a possibilidade de abandono do ano letivo e posterior evasão escolar;
- 5 Ambiente escolar não favorece o acolhimento:** o número de casos de *bullying* aumentou na Unidade Escolar; não existência profissional especializado em saúde mental;
- 6 Dificuldade de acesso por falta de transporte:** a escola atende alunos residentes em território de grande extensão. O resultado é que o trajeto até à escola leva até duas horas para chegar à escola. Além disso, o ônibus escolar não consegue atender a todos os alunos;
- 7 Problemas de saúde contínuos:** observou-se que, com a ocorrência da Pandemia de COVID-19, os problemas de saúde tornaram-se mais frequentes entre os alunos;
- 8 A matriz curricular e as metodologias empregadas não se relacionam com a realidade do aluno:** o diagnóstico evidenciou que mais de 50% dos docentes dos anos finais não alinham seus planos de ensino à nova BNCC, garantindo que a realidade do aluno seja valorizada em sala de aula e que as competências específicas para essa faixa etária sejam desenvolvidas.

A contextualização está finalizada. O próximo passo é discutir e elencar, com a equipe, as possibilidades de soluções.



Identificação das possíveis soluções

Exemplo de possibilidades de soluções levantadas pela comissão de revisão do PPP da EM Antônio Souza:

- 1 Gravidez precoce não intencional:** campanha de conscientização em parceria com a Educação Social que promova: informação qualificada; articulação com serviço de saúde do bairro para atendimento humanizado de meninas; o empoderamento e a prevenção da violência sexual;
- 2 O aluno precisa trabalhar, ajudar em casa ou cuidar dos irmãos:** orientação para readequação de turno; projeto de orientação e inclusão social; parceria com centros de estágio de jovem aprendiz;
- 3 Dificuldade de aprendizagem:** projeto de intervenção educacional para os alunos que não alcançaram a proficiência em Língua Portuguesa e Matemática em horários flexíveis, para atender aos alunos que trabalham;
- 4 Falta de segurança no acesso à escola:** articulação com a Polícia Militar e a Guarda Civil para intensificar a ronda escolar nos horários de entrada e saída da escola; realização de campanha de divulgação entre os moradores e comerciantes do entorno da escola para que auxiliem no cuidado dos alunos que estiverem identificados com o uniforme da EM Antônio Souza;
- 5 Ambiente escolar não favorece o acolhimento:** rodas de conversa mensais com alunos; escutas ativas das reclamações e sugestões; estímulo aos estudantes para informarem os casos de *bullying*; campanha de reconhecimento e valorização de atitudes dos estudantes no combate à violência; formação para docentes e funcionários sobre o tema, visando à identificação e atuação em casos de violência; criação coletiva, com o Grêmio Estudantil, de regras de disciplina em coerência com o regimento escolar, baseado nos valores da escola;
- 6 Dificuldade de acesso por falta de transporte:** diagnóstico dos alunos que estão sem transporte escolar; articulação com a Secretaria de Planejamento para planejamento de novas linhas de ônibus no bairro;
- 7 Problemas de saúde contínuos:** articulação intersetorial com o posto de saúde do bairro para ações contínuas de prevenção e orientação para a saúde; reavaliação dos protocolos de higienização e prevenção;
- 8 A matriz curricular e as metodologias empregadas não se relacionam com a realidade do aluno:** formação para a implementação da nova BNCC e uso de metodologias ativas; monitoramento da implementação dos planos de ensino.

Antes de partir para a elaboração das estratégias, metas e ações, a Comissão de Revisão do PPP precisa refletir com calma quais são os recursos humanos e financeiros que a escola poderá contar para executar todas as soluções propostas dentro de um determinado período (cronograma). Esta reflexão sobre quais recursos e como aplicá-los é importante para tornar o Plano de Ação factível e baseado nos princípios da igualdade e equidade, focando nas estratégias que terão resultados de impacto, para o maior número de alunos e para aqueles que se enquadram nos grupos que precisam de ações equitativas.

Também para refletir sobre quais projetos institucionais a escola precisará desenvolver para tratar os problemas diagnosticados!



3.2. Como elaborar os objetivos

Os objetivos do PPP são a resposta aos **principais problemas** diagnosticados na unidade escolar. São eixos de atuação, por meio dos quais a **missão da escola é cumprida e a sua visão de futuro é atingida**.

São verdadeiros alvos a serem perseguidos pela equipe de gestão escolar e devem refletir as prioridades estratégicas, que indicam onde a escola vai focalizar os seus esforços para cumprir o seu propósito.

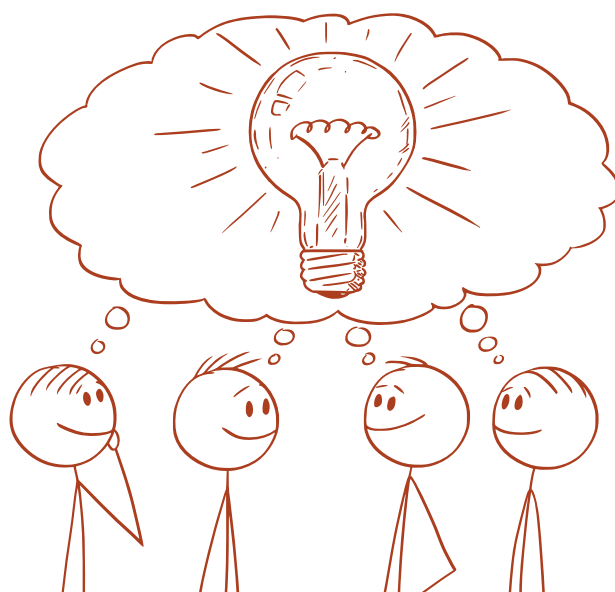
Para elaborar os objetivos, oriente-se pelos exercícios de definição e priorização dos problemas, bem como pelas causas e consequências identificadas.

Listamos algumas dicas para auxiliar o trabalho de definição dos objetivos:

- (1) O objetivo deve ser prático, voltado para o enfrentamento do problema (já definido na etapa anterior), ou para alguma de suas causas ou consequências;
- (2) O objetivo deve ser específico: quanto melhor delimitado, melhor será a compreensão do que se procura alcançar com o PPP;
- (3) O objetivo deve ser escrito com base em algum verbo no infinitivo;
- (4) Muitos objetivos tornam mais complexa a implementação, porque movimentam mais recursos. Por isso, defina entre quatro e cinco objetivos para o seu plano de ação, no máximo;
- (5) Quando o problema é muito complexo, a equipe pode optar por elaborar objetivos voltados para o tratamento das causas ou para mitigar as consequências;
- (6) É possível, também, elaborar objetivos mais gerais, deixando a sua delimitação a cargo das estratégias e das metas.

Construção coletiva

A definição dos objetivos é uma construção coletiva, e para que todos se reconheçam nos passos a serem dados, é necessário que esse processo ocorra de maneira participativa. Se não há engajamento dos envolvidos, os objetivos perdem o significado e correm um grande risco de serem "engavetados" ou deixados de lado pela gestão escolar.



Contextualização

Ainda que a formulação do objetivo seja enxuta, a elaboração exige reflexão e diálogo aprofundado sobre o problema (ou suas causas) a ser tratado, avaliando as opções e possibilidades de superação.

Para gerar condições para essa reflexão coletiva, sugerimos a contextualização dos objetivos. Trata-se de analisar o resultado da árvore de problemas e elencar as possibilidades de solução. Deve ser escrita como se fôssemos explicar o assunto a um visitante, de forma que qualquer pessoa possa entender o que está sendo abordado naquele objetivo estratégico.

A descrição, além de facilitar a compreensão daquilo que se quer fazer, permite antever possíveis estratégias, metas ou ações que o plano deverá conter para dar conta desses problemas.

3.3. Estratégias e ações

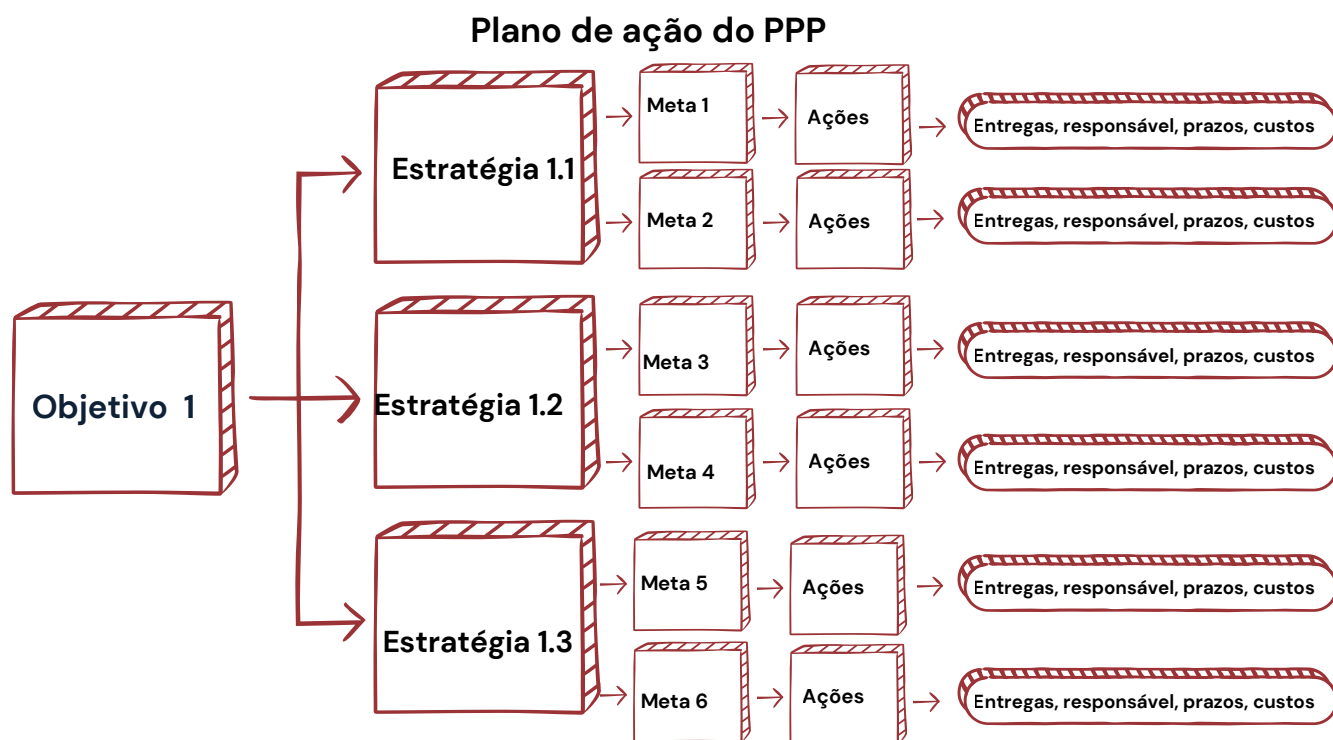
Os objetivos estruturam o PPP, e deles derivam todos os aspectos que serão trabalhados no Plano de Ação: estratégias, ações, entregas, prazos e custos.

No PPP as estratégias tratam de conjuntos de técnicas e/ou ações que concretizam os objetivos e tratam os problemas. Você se lembra que, na contextualização feita no item anterior, foram levantadas as possíveis soluções para o problema definido no diagnóstico e na priorização? Vamos fazer o exercício de transformar essas propostas em estratégias e ações.

Algumas perguntas podem auxiliar nesse exercício. Por exemplo:

- Como queremos resolver o problema que deu forma ao objetivo?
- O que podemos fazer para atingir o objetivo?

Ao construir, selecionar e avaliar estratégias, estamos sempre fazendo escolhas. Optamos por este ou aquele trajeto, dependendo da articulação de interesses, dos recursos disponíveis e do tempo que temos para realizar as ações. Trata-se de uma tomada de decisão que define o caminho a ser seguido.



Para formular as estratégias, existem verbos apropriados que indicam ação em andamento, no gerúndio:

Ampliando	Combatendo	Desenvolvendo	Fortalecendo	Modernizando
Aperfeiçoando	Consolidando	Estabelecendo	Implantando	Reduzindo
Articulando	Criando	Expandindo	Implementando	Revisando
Aumentando	Construindo	Formando	Informatizando	Realizando

3.4. Metas

A meta significa algo que pode ser alcançado, mas sob uma ótica de quantificação ou da concretização por evidência. Refere-se aos desdobramentos do Objetivo que foi traçado.

Na educação, as metas desempenham um papel crucial no acompanhamento da oferta de educação de qualidade. Elas fornecem uma direção clara e específica, motivam os envolvidos e permitem o monitoramento e a avaliação, garantindo a responsabilidade e a melhoria contínua.

Dada a sua importância para os resultados educacionais, o Tribunal de Contas começou a solicitar a inclusão de metas no Projeto Político-Pedagógico das Escolas. O TC observa não apenas se as escolas possuem metas, como também se estão alinhadas aos objetivos educacionais estabelecidos nas políticas públicas e planos de educação.

Definir metas nem sempre é uma tarefa fácil. Para serem efetivas, é preciso levar em consideração um conjunto de critérios.

Metas bem formuladas são:

- específicas e concretas;
- mensuráveis quantitativa e/ ou qualitativamente;
- passíveis de serem atingidas pela equipe responsável;
- atingíveis, isto é, devem estar na competência de solução da escola
- relevantes;
- ter tempo determinado, ou seja, prazo definido.

É importante observar que não existe um número ideal de metas por estratégia. Isso depende da complexidade do assunto, e deve ser definido de acordo com o que se deseja alcançar.

Metas concretas e mensuráveis

Ao formular as metas, lembrem-se que devem ser concretas e mensuráveis, de maneira que auxiliem no acompanhamento dos resultados. Além disso, elas podem ser quantitativas ou qualitativas:

Meta qualitativa: trabalha com dados como entrevistas, observações, textos e outras fontes de dados não numéricos.

Por exemplo: aumentar o engajamento dos pais na vida escolar dos filhos

O monitoramento de uma meta qualitativa deve ser feito por indicadores que permitam analisar temas subjetivos, ou evidências desta análise.

Por exemplo: frequência e qualidade das interações entre pais e escola, coletadas por meio de questionários e entrevistas.

Meta quantitativa: Trabalha com dados numéricos, percentuais, taxas, etc.

Por exemplo: aumentar o desempenho dos alunos em matemática em 10%, nos próximos dois anos.

O monitoramento deste tipo de meta é feita por indicadores também quantitativos.

Por exemplo: média das notas dos alunos em avaliações padronizadas de matemática ao longo de dois anos.



3.5. Indicadores

Uma vez definidas as metas a serem atingidas no plano de ação, chegou o momento de construir os indicadores. Paulo Januzzi [1] explica que eles são como fotografias que fornecem uma visão geral da realidade. Tratam-se de medidas usadas para monitorar e avaliar o desempenho dos resultados e o progresso de um plano de ação.

Os indicadores podem medir processos e resultados.



	Indicadores de Processo	Indicadores de Resultado
O que é	Avaliam a execução e a implementação das atividades planejadas	Medem efeitos e impactos finais das ações implementadas
Onde se aplica	Mais relacionados às ações e atividades planejada ao longo da execução	Mais relacionados aos resultados, ao alcance da meta planejada
Exemplos	• Número de formações continuadas acima de 60 horas realizadas com professores • Número de reuniões de pais • Número de familiares presentes nas reuniões • Percentual de atividades realizadas em relação ao planejado	Indicadores de desempenho • Taxa de evasão escolar • Média de alunos por turma • Média de horas-aula diária • Taxa de distorção idade-série • Regularidade do corpo docente • Esforço docente • Complexidade da escola

Ao realizar o diagnóstico da realidade da escola, o gestor deve procurar observar a real situação da gestão, do ensino e da aprendizagem. Esse levantamento permite estabelecer o marco situacional da instituição. O plano de ação é elaborado a partir deste "ponto zero", que servem de base para construir as metas a serem alcançadas e pensados os indicadores para o acompanhamento tanto do processo, quanto dos resultados.

Vamos pegar como exemplo o monitoramento e avaliação da **Meta 1** do Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.004/2014). A partir de um diagnóstico prévio, observou que boa parte das crianças de 0 a 5 anos não estava na escola, no Brasil. Desta forma, foi elaborada uma meta para melhorar o acesso à educação infantil.

META 1. Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE.

Para acompanhar essa meta, o INEP/MEC criou dois indicadores:

- Indicador 1A – Percentual da população de 4 a 5 anos que frequenta a pré-escola
- Indicador 1B – Percentual da população de 0 a 3 anos que frequenta a creche.

Pela meta estabelecida, 100% das crianças de 4 e 5 anos deveriam frequentar a pré-escola até 2024. Para os educandos de 0 a 3 anos, a meta era de 50%.

Quer saber mais?

Consulte as metas e os indicadores do Plano Nacional de Educação (PNE) no site do Painel de Monitoramento do PNE [aqui](#).

Para o planejamento escolar, o exercício que faremos é o mesmo. Vamos pegar como exemplo a meta quantitativa da EM Antônio de Souza:

META 1. Zerar o número de casos de evasão escolar na EM Antônio de Souza até dezembro de 2025.

Os indicadores para acompanhar essa meta podem ser:

- Indicador 1A – Percentual de alunos dos anos finais evadidos na EM Antônio de Souza;
- Indicador 1B – Percentual de alunos com o Ensino Fundamental concluído.

Estes são indicadores de resultados, que se relacionam ao cumprimento das metas. Como no caso do exemplo, acima, será acompanhando o indicador de percentual de evasão ao longo dos anos, que a EM Antônio Souza saberá se cumpriu a meta planejada.

Os indicadores também podem ser usados para monitorar e avaliar as ações (processos) do plano, ao invés das metas.

Por exemplo: uma das ações planejadas pela escola AM Antônio de Souza é formar os professores para a implementação de ações de combate à evasão escolar. Este é um processo importante para cumprir a meta estabelecida.

Os indicadores de processo para acompanhar essa ação poderiam ser:

- (1) percentual total de docentes formados;
- (2) número de horas de formação;
- (3) frequência dos docentes na formações;
- (4) desempenho dos docentes na formação, etc.

Exemplos dos indicadores educacionais disponibilizados pelo Inep

No PPP, os indicadores ajudam a acompanhar o alcance dos resultados educacionais. Isso faz parte de uma política pública de educação de melhoria da educação em nível nacional, monitorada por órgãos como o Tribunal de Contas, por exemplo.

Por isso, é fundamental alinhar os indicadores usados no PPP, com aqueles utilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) para a educação básica. Assim, você garante que haja parâmetros para comparação e análise dos dados da unidade escolar, com os indicadores nacionais.

Acompanhe os dados do seu município pelo Painel Educacional Municipal do Inep.



PAINEL EDUCACIONAL MUNICIPAL

Na próxima página, você fica conhecendo os principais indicadores usados pelo Inep.



Indicadores de Gestão Escolar

	O que indica?	Por que é importante?
<u>Indicadores Financeiros Educacionais</u>	informações sobre o financiamento da educação, incluindo gastos por aluno e investimentos em infraestrutura e recursos didáticos.	O objetivo é avaliar a eficiência e a equidade dos investimentos educacionais.
<u>Complexidade da Gestão da Escola</u>	Mede o grau de complexidade na gestão escolar. Considera fatores como tamanho da escola, quantidade de turnos e a diversidade de níveis de ensino.	É importante para entender os desafios enfrentados pelos gestores escolares.
<u>Remuneração Média dos Docentes</u>	monitorar a remuneração dos professores	auxilia a compreender como a remuneração impacta na atração e retenção de talentos no setor educacional.

Indicadores de Ensino

<u>Adequação da Formação Docente</u>	se os professores possuem formação específica nas áreas em que estão lecionando	Ajuda a identificar necessidades de adequação na formação docente
<u>Esforço Docente</u>	o esforço exigido dos professores, em termos de carga horária, número de alunos por turma	Isso ajuda a identificar necessidades de suporte e capacitação para os docentes.
<u>Percentual de Docentes com curso superior</u>	reflete o nível de qualificação dos professores	Evidência do desenvolvimento profissional docente
<u>Regularidades do Corpo Docente</u>	indica a regularidade com que os professores permanecem nas escolas	indicativo de estabilidade no processo educacional

Indicadores de Aprendizagem

<u>Média de Horas-aula diária</u>	mede a carga horária diária de instrução oferecida aos alunos,	auxilia na avaliação da intensidade e a adequação do plano pedagógico
<u>Média de Alunos por Turma</u>	avaliar o número médio de alunos por turma	ajuda a entender as condições de ensino e a possibilidade de atenção individualizada aos alunos
<u>Taxas de Rendimento</u>	Inclui indicadores de aprovação, reprovação e abandono	ajuda a analisar a efetividade das escolas em promover o sucesso educacional dos alunos
<u>Taxa de distorção idade-série</u>	mede a proporção de alunos que estão em uma série escolar inadequada para sua idade	ajuda a identificar problemas de fluxo escolar
<u>Nível Socioeconômico (Inse)</u>	visa correlacionar o contexto socioeconômico dos alunos com seus resultados educacionais	proporciona uma base para políticas de inclusão e equidade educacional
<u>Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)</u>	reúne, em um só indicador, os resultados do fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações	ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade para a educação básica



3.6. Recursos no Plano de Ação

Ao elaborar o plano de ação, é importante que a equipe escolar faça uma avaliação de quais ações têm previsão de custos e quais não. Se a ação planejada irá demandar despesas (compra de produto ou material, contratação de serviço, organização de evento ou atividade, etc), é necessário, também, verificar de onde virão os recursos.

No e-book "Recursos Financeiros da Escola" [1] você encontra um detalhamento de quais são os recursos que o diretor deve considerar o seu planejamento escolar, seja eles administrados pela própria escola (como o dinheiro da APM ou do Programa Dinheiro Direto da Escola - PDDE), ou pela Secretaria Municipal de Educação (previstos no orçamento municipal).

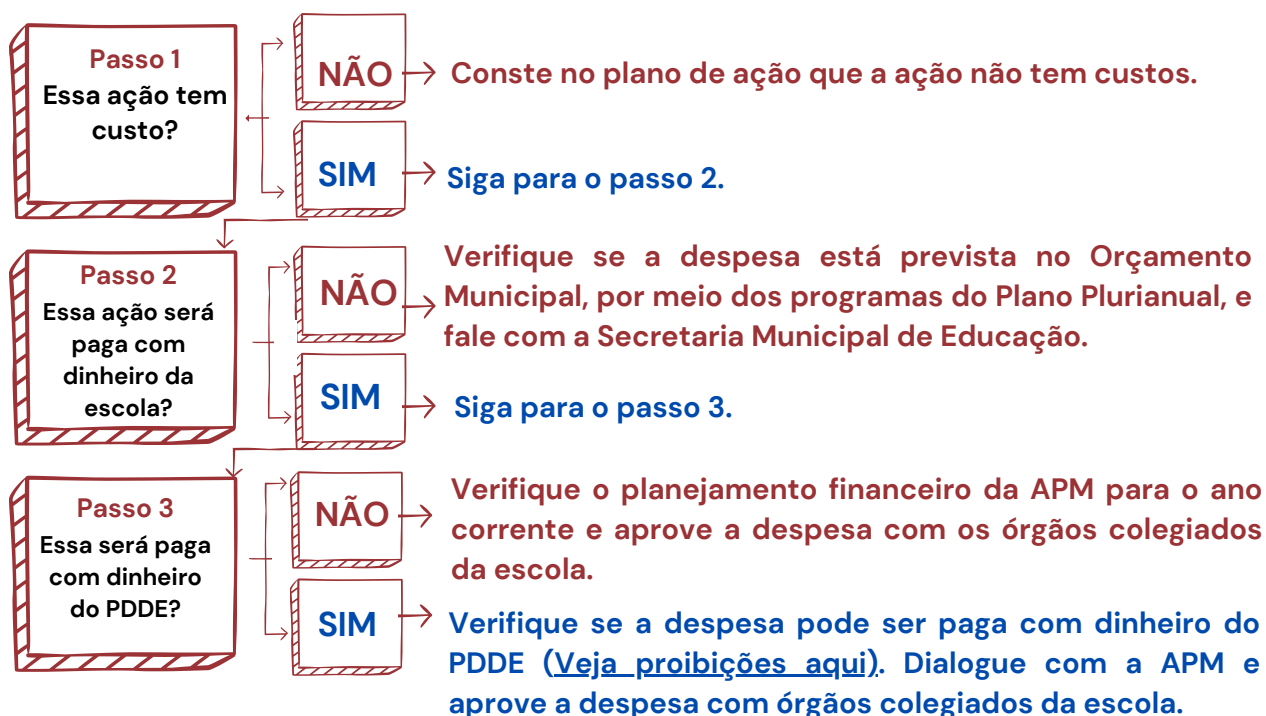
Ao verificar os custos, o diretor deve observar a origem de cada despesa, ou seja, se ela será paga com dinheiro do PDDE, com outros recursos administrados pela Associação de Pais e Mestres (APM), ou com recursos da Secretaria Municipal de Educação, o que demanda um diálogo o secretário e sua equipe. Vamos utilizar a meta 1 do Plano de Ação de EM Antônio de Souza:

META 1. Zerar o número de casos de evasão escolar na EM Antônio de Souza até dezembro de 2023.

Ações planejadas para essa meta para as quais devem ser pensados os recursos:

- Elaboração do Projeto Piloto
- Engajamento no projeto do Cras, Creas, Conselho da Escola, Grêmio, Conselho Tutelar e Igrejas localizadas no território
- Implantação do Projeto Piloto
- Avaliação do Projeto

Para cada ação, o diretor deve seguir o seguinte passo a passo:



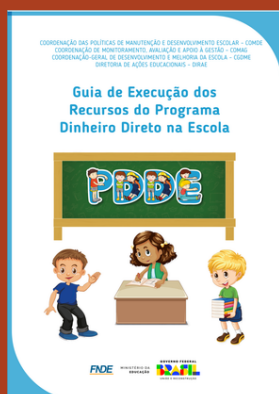
[1] RODRIGUEZ, A. F.; ROSA, H. O. Recursos Financeiros na Escola: Material de apoio para gestão escolar e revisão do projeto político-pedagógico (PPP). Ribeirão Preto: Cocreate/IPCCIC, 2024.

Saiba mais sobre o Programa Dinheiro Direto na Escola



Manual de Monitoramento do PDDE.

Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/MANUAL_MONITORAMENTO_VO8.pdf



Guia de execução dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola

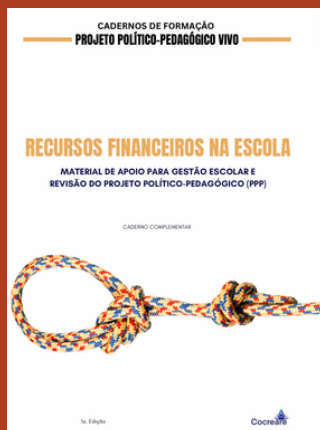
Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/MANUAL_MONITORAMENTO_VO8.pdf



Guia de Relacionamento com o Banco do Brasil - BB

Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/MANUAL_MONITORAMENTO_VO8.pdf

Saiba mais em:



E-book: RODRIGUEZ, A. F.; ROSA, H. O. Recursos Financeiros da Escol: Material de apoio para gestão escolar e revisão do projeto político-pedagógico (ppp). Cocreate/lpccic, 2024.

Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

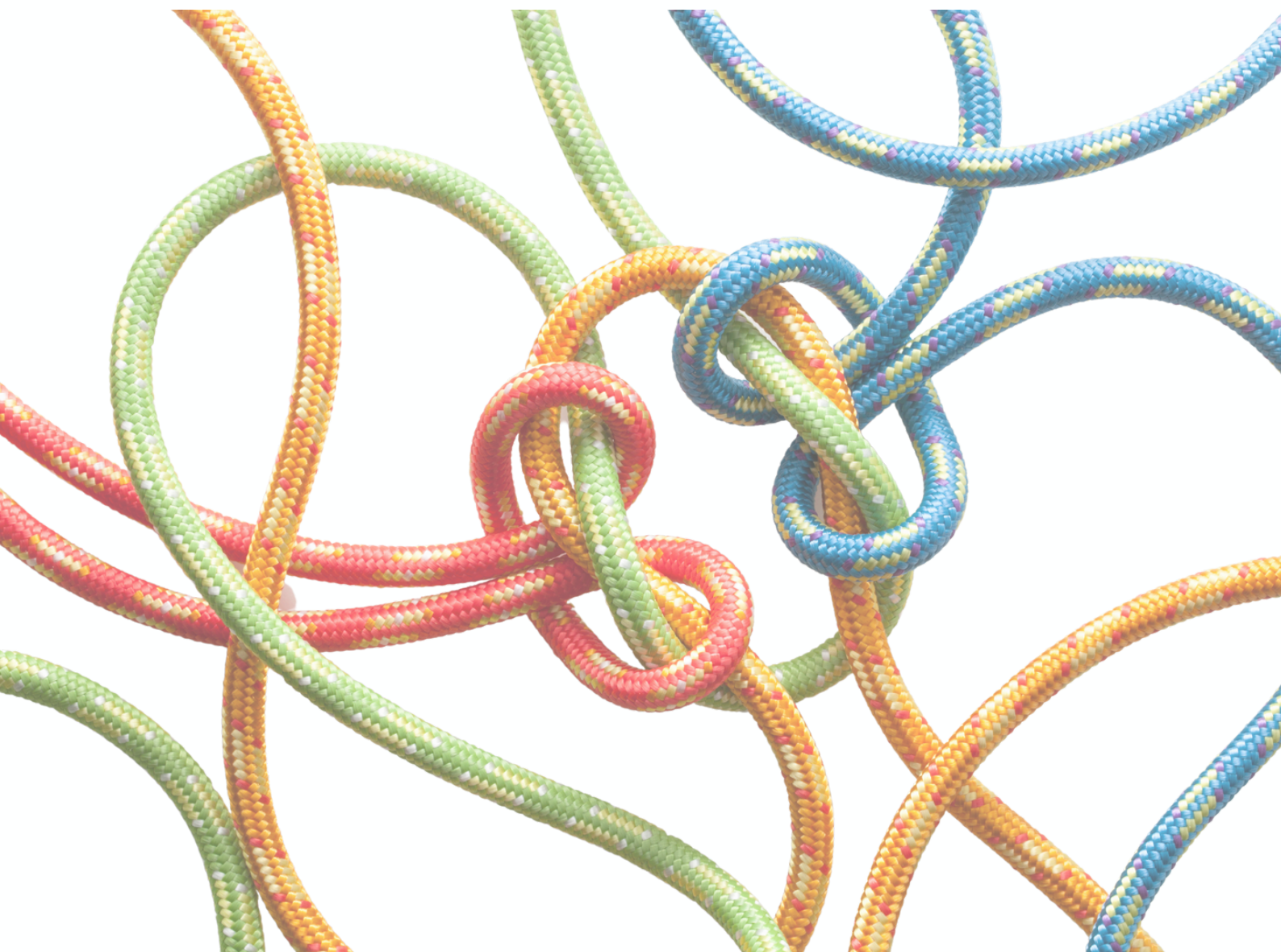
O capítulo "Estruturação do plano de ação" discute os elementos essenciais para a construção do planejamento da escola. Trata sobre:

- **Objetivos:** a construção dos objetivos em alinhamento com o diagnóstico da escola e suas prioridades.
- **Metas:** definição de metas mensuráveis e alinhadas com os objetivos e com as prioridades da Educação e da Rede Municipal de Ensino.
- **Indicadores:** o que são indicadores de processo e de resultado e como construir medidas que possibilitem o acompanhamento dos resultados educacionais.
- **Recursos:** deve ser considerados no momento de elaboração das ações do plano, quando esses tiverem previsão de custos.



CAPÍTULO IV

Mão na massa: elaboração do plano de ação



4.1. Organização do plano de ação

O plano de ação é um mapa das etapas de execução de tudo o que foi planejado. Organiza uma sequência cronológica de ações necessárias para atingir as suas metas e, conseqüentemente, os seus objetivos.

Para facilitar a visualização de todas as informações, a melhor opção é construir um quadro objetivos, estratégias, metas, indicadores, ações, prazos e fontes de recursos.

Modelo de plano de ação

Objetivo:

Estratégia:								
Meta n.:				Indicador(es) de resultado				
n.	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto?	Fonte do Recurso para ações com custo	Indicadores de processo	Responsável	Setor
		Inicial	Final					
1								
2								
3								
4								
5								
n...								

GLOSSÁRIO

- **Objetivo:** eixo de atuação alinhado ao diagnóstico e à priorização de problemas. Alvo a ser atingido;
- **Estratégia:** conjunto de técnicas ou ações escolhido para tratar o problema;
- **Programa do PPA ao qual se vincula a estratégia:** localizar no PPA o recurso financeiro para desenvolver esta estratégia ou ação;
- **Meta:** aquilo que se pretende alcançar de maneira concreta e mensurável;
- **Ações:** etapas e realizações que devem ocorrer para o projeto se realizar. Devem ser dispostas na planilha em sequência temporal;
- **Prazo Inicial:** quando a ação começa;
- **Prazo Final:** quando a ação termina;
- **Ação tem custo previsto?** Responda Sim, se a ação terá algum custo financeiro e, Não, caso seja realizado com recursos da própria equipe da Unidade Escolar;
- **Fonte do Recurso:** caso tenha custo, de onde virá o dinheiro? PDDE, APM, Editais, Parcerias, Subvenções, Emendas Parlamentares;
- **Indicador:** identifica e mede o cumprimento da meta (resultado) e gera evidência se a ação foi realizada (processo);
- **Responsável:** nome de quem acompanha a realização da ação;
- **Setor:** qual o setor responsável pela ação.



Elaboramos um exemplo de plano de ação para que você tenha uma ideia de como construir este documento.



Exemplo de Plano de Ação da E.M. Antônio Souza

O plano de ação, abaixo, foi construído a partir do seguinte objetivo estratégico:

- Garantir qualidade social no ensino fundamental, com melhoria do fluxo e da aprendizagem.

Estratégia: Implantando Projeto Intersectorial de combate à evasão escolar, "Presente, Professor"!									
Meta 1: Garantir que até 97% dos alunos conclua o ensino fundamental na idade recomendada, até 2025, mantendo a taxa de distorção idade-série sempre abaixo de 3%.					Indicadores				
					1A - Percentual de alunos dos anos iniciais evadidos 1B - Percentual de alunos dos anos finais evadidos 1C - Percentual de alunos que concluem o ensino fundamental 1D - Percentual de distorção idade-série				
n	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto ?	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PDDE, se é insumo ou serviço	Indicador	Responsável	Setor
		Inicial	Final						
1	Elaboração do Projeto de busca ativa e a acompanhamento de distorção idade-série, "Presente, Professor"	Nov. 2022	Dez. 2022	Não	Recursos do Fundeb - Programa do Plano Plurianual PPA	Programa Municipal Aluno Presente	Projeto Elaborado	José Silva e Cláudio Maia	Diretoria e Assessoria Pedagógica
2	Engajamento no projeto do Cras, Creas, Conselho da Escola, Grêmio, Conselho Tutelar e Igrejas localizadas no território	Nov. 2022	Jan. 2023	Não			Carta de adesão ao projeto assinada	José Silva	Diretoria
3	Implantação do Projeto	Fev. 2023	Nov. 2023	Sim			Relatório mensal	Cláudio Maia	Assessoria Pedagógica
4	Monitoramento das taxas de distorção-idade série e requalificação dos alunos com mais 2 anos de atraso.	Dez. 2023	Dez. 2023	Não			Relatório final	José Silva e Cláudio Maia	Diretoria e Assessoria Pedagógica
5	Avaliação do Projeto	Dez. 2023	Dez. 2023	Não			Relatório final	José Silva e Cláudio Maia	Diretoria e Assessoria Pedagógica
Meta 2: Reduzir o percentual de alunos infrequentes de 10% para 5% até dezembro de 2025					Indicador				
					2A - Percentual de alunos infrequentes nos anos iniciais 2B - Percentual de alunos infrequentes nos anos finais				
n	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto ?	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PDDE, se é insumo ou serviço	Indicador	Responsável	Setor
		Inicial	Final						
1	Capacitar professores para realizarem diagnóstico mensal dos alunos infrequentes	Jan. 2023	Jan. 2023	Sim	Recursos do Fundeb - Programa do Plano Plurianual PPA	Programa de Formação docente	Número de professores capacitados	Vitória Souza	Coordenadora da Sec. De Educação
2	Diagnosticar mensalmente os alunos infrequentes pela lista de chamada	Fev. 2023	Dez. 2023	Não			Relatório mensal de alunos infrequentes	Professores	Sala de Aula
3	Monitorar mensalmente os alunos infrequentes	Jan.. 2023	Dez. 2023	Não			Planilha de Monitoramento preenchida	Cláudio Maia	Assessoria Pedagógica
4	Elaborar protocolo escolar de identificação e encaminhamento de casos de infrequência	Jun. 2023	Dez. 2023	Não			Protocolo elaborado	Andreia Camargo	Assessoria Pedagógica



Estratégia: Realizando intervenção pedagógica sistemática, baseada em avaliações diagnósticas									
Meta 3: Elevar a proficiência dos alunos do ensino fundamental para o nível 5 da escala SAEB até 2025.					Indicador 3A - Percentual de alunos nos anos finais proficientes (nível 5 da escala de proficiência no Saeb) em Língua Portuguesa e Matemática 3B - Percentual de alunos dos anos finais proficientes (nível 6 da escala de proficiência no Saeb) em Língua Portuguesa e Matemática				
n.	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto ?	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PDDE, se é insumo ou serviço	Indicador	Responsável	Setor
		Inicial	Final						
1	Efetuar avaliação diagnóstica nas turmas do 6º ano ao 9º ano	Jan. 2023	Fev. 2023	Sim	PDDE	Insumo	Número de alunos avaliados	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica
2	Elaborar intervenção pedagógica para os alunos com baixa proficiência	Fev. 2023	Fev. 2023	Não	-		Intervenção elaborada e aprovada em Conselho de Classe	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica
3	Atualizar os planos de trabalho docentes	Mar. 2023	Mar. 2023	Não	-		Número de planos de trabalho atualizado	Professores	Sala de Aula
4	Avaliação dos resultados da intervenção	Jun. 2023	Jun. 2023	Não	-		Relatório de Avaliação	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica
Meta 4: Alfabetizar todas as crianças até o 2º ano do Ensino Fundamental					Indicador 4A - Percentual de estudantes alfabetizados até o final do 2º ano do ensino fundamental em Língua Portuguesa no Saeb 4B - Percentual de estudantes alfabetizados até o final do 2º ano do ensino fundamental em Matemática no Saeb.				
n.	Ações	Prazo		A ação tem custo previsto ?	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PDDE, se é insumo ou serviço	Indicador	Responsável	Setor
		Inicial	Final						
1	Realizar avaliação diagnóstica semestral para acompanhamento da alfabetização das turmas de 1º e 2º anos, tendo por base as habilidades EF02LP ou EF03LP, de 1 a 10 da BNCC	Jun. 2023	Jun. 2023	Sim	PDDE	Insumo	Número de alunos avaliados	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica
2	Formação de professores em metodologias de alfabetização (sondagens, hipóteses de escrita e possibilidades de intervenção)	Fev. 2023	Fev. 2023	Não	-		Intervenção elaborada e aprovada em Conselho de Classe	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica
3	Atualizar os planos de trabalho docentes com planejamento de intervenções baseado na diversidade de saberes.	Mar. 2023	Mar. 2023	Não	-		Número de planos de trabalho atualizado	Professores	Sala de Aula
4	Planejar acompanhamento na jornada ampliada para alunos que apresente dificuldade na alfabetização	Jan. 2023	Dez. 2023	Não	-		Relatório de Avaliação	Ana Paula Souza	Coordenação Pedagógica

Este é exemplo é um dentre as muitas possibilidades de intervenção, tanto no âmbito da gestão, quanto nas práticas pedagógicas. Observe a realidade da sua escola e faça um plano de ação alinhado aos diagnósticos e escutas realizados com a comunidade escolar.

Você pode baixar este exemplo, bem como o modelo de plano de ação neste link:

<https://docs.google.com/document/d/19xQOWgH5S- ois9- zKypd1AwG2hyl2HE/edit>

Ou acesse pelo QRcode ao lado.



Passo a passo para elaborar o plano de ação

Antes de começar a elaborar o Plano de ação

- (1) Estude os exemplos fornecidos e veja a coerência entre a priorização, a árvore de problemas e a construção dos Objetivos e Metas;
- (2) Tenha em mãos os seguintes materiais: diagnóstico e análise situacional; escuta com as comunidades escolar e local; calculadora; caneta; papel;
- (3) Baixe o modelo editável em word da priorização de problemas, da árvore de problemas e do plano de ação.

Siga os seguintes passos:

- 1** Priorização dos problemas;
- 2** Árvore de problemas e definição dos objetivos;
- 3** Definição das estratégias para cada objetivo;
- 4** Definição das metas para cada estratégia;
- 5** Construção das ações para cada meta;
- 6** Preenchimento final do plano de ação.



Caixa de ferramentas para o exercício

Exemplo preenchido de plano de ação

Objetivo: Combater a evasão escolar na Escola Municipal Antônio Souza							
Estratégia: Implantando ações interseccionais e de acompanhamento de frequência							
Meta 1: Implantar Projeto de Busca Ativa até 2022, na EM Antônio Souza							
n.	Ações	Prazo Inicial	Final	A ação tem custo previsto?	Fonte do Recurso para ações com custo	Indicador	Responsável
1	Elaboração do Projeto Piloto de Busca Ativa	Nov. 2022	Dez. 2022	Não	-	Projeto Elaborado	Diretoria e Assessoria Pedagógica
2	Engajamento no projeto do Cras, Crea, Conselho da Escola, Conselho Tutelar e Igrejas localizadas no território	Nov. 2022	Jan. 2023	Não	-	Carta de adesão ao projeto assinada	José Silva
3	Implantação do Projeto Piloto	Fev. 2023	Nov. 2023	Sim	APM	Relatório mensal	Claudio Maia
4	Avaliação do Projeto	Dez. 2023	Dez. 2023	Não	-	Relatório final	Diretoria e Assessoria Pedagógica
Meta 2: Diminuir o tempo de identificação de alunos infrequentes de 03 meses para 01 mês, em 2023.							
n.	Ações	Prazo Inicial	Final	A ação tem custo previsto?	Fonte do Recurso para ações com custo	Indicador	Responsável
1	Capacitar professores para realizarem diagnóstico mensal dos alunos infrequentes	Jan. 2023	Jan. 2023	Sim	APM	Capacitação realizada	Vitória Souza
2	Diagnosticar mensalmente os alunos infrequentes pela lista de chamada	Fev. 2023	Dez. 2023	Não	-	Relatório mensal de alunos infrequentes	Professores
3	Monitorar mensalmente os alunos infrequentes	Fev. 2023	Dez. 2023	Não	-	Planilha de Monitoramento preenchida	Claudio Maia
4	Realizar Visita de Busca Ativa	Fev. 2023	Dez. 2023	Não	-	Ficha de visita assinada	Claudio Maia
Meta 3: Reduzir de 10% para 2,7% a taxa de evasão escolar para alunos de 06 a 14 anos, até 2024.							
n.	Ações	Prazo Inicial	Final	A ação tem custo previsto?	Fonte do Recurso para ações com custo	Indicador	Responsável
1	Avaliação do Projeto Piloto de Busca Ativa implantado em 2023	Jan. 2024	Jan. 2024	não	-	Relatório de Avaliação	José Silva e Claudio Maia
2	Elaboração do Projeto Interseccional contínuo de acompanhamento de frequência a partir da avaliação do Projeto Piloto	Fev. 2023	Fev. 2023	Não	-	Projeto Elaborado	José Silva e Claudio Maia
3	Implantação do Projeto "Presente, Professor" de acompanhamento de frequência e busca ativa da EM Antônio Souza	Mar. 2023	Dez. 2023	Sim	FUNDEF	Relatório Mensal	Claudio Maia
4	Avaliação dos resultados do projeto	Dez. 2023	Jan. 2024	Não	-	Percentual de Taxa de evasão / Relatório Final	José Silva e Claudio Maia

Modelo de plano de ação editável

PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR							
Objetivo 1:							
Estratégia:							
Meta 1:				Indicador(es) ¹			
n.	Ações	Prazo Inicial	Final	A ação tem custo previsto? (Sim ou Não)	Fonte do Recurso para ações com custo	Se o recurso for do PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PODE, se é insumo ou serviço	Indicador(es) de processo ²
1							
2							
3							
4							



4.2. Saiba mais



Sugestões de vídeo

NÚCLEO DE EMPREENDEDORISMO. **Árvore de problemas**. FEA/USP. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ts7ejQxqSal>. Acesso em: 25 out. 2022.

ROSA, H. O. **Tutoria sobre priorização de problemas na escola**. Cocreare, Ribeirão, SP, nov. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=D5hxAy-N7LY&t=14s>. Acesso em: 02 nov. 2022.



Sugestões de leitura

DARCOLSO, Cláudia Z. **O planejamento estratégico**: Uma ferramenta para o gestor de escola pública. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 56, Abr./Jun. 2005, p. 137-160. Disponível em: <http://www.conei.sp.gov.br/ind/ind-sociais-revista-serv-publico.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

ITAÚ SOCIAL. **Diálogos sobre gestão municipal**. Câmaras Técnicas de Consórcios. Programa Melhoria da Educação. 2017.

ITAÚ SOCIAL. **O cotidiano do gestor**: Temas e práticas. Programa Melhoria da Educação. 2009.

Manual de Monitoramento do PDDE. Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/MANUAL_MONITORAMENTO_V08.pdf. Acesso em: 29 jun. 2023.

Guia de Execução dos Recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/GUIADEEXECUODOSRECURSOSDOPDDEv4FINAL.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

Guia de Relacionamento com o Banco do Brasil. Programa Dinheiro Direto Na Escola. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde/media-pdde/relacionamento-com-a-agencia/guia-de-relacionamento-com-o-banco-do-brasil-pdde-versao-2022-01-11-2022-arquivo-pdf.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. 2017. **Guia PMBOK**: Um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 6 ed. Project Management Institute, Philadelphia, PA, USA.

SANT'ANNA, G. Planejamento, gestão e legislação escolar. São Paulo: Editora Érica, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas**. Diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. Sengae, 2022.

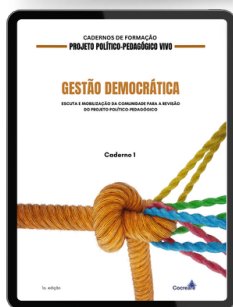
Cursos e vídeos

Formação Planejamento Estratégico. Programa Melhoria da Educação – Itaú Social. Disponível em: <https://melhoriadaeducacao.org.br/tecnologias/7/planejamento-estrategico>.

Cursos sobre Planejamento Escolar. Nova Escola. Disponível em: <https://novaescola.org.br/guias/1522/planejamento>.



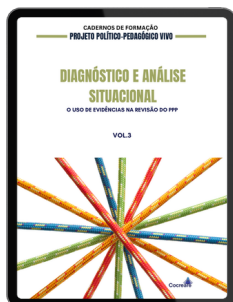
Série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico



Volume 1. Gestão Democrática: escuta e mobilização da comunidade para a revisão do Projeto Político-Pedagógico.

O volume 1 da série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico apresenta de forma clara e direta os procedimentos e instrumentos necessários para a aplicação do princípio de gestão democrática na revisão da proposta pedagógica escolar.

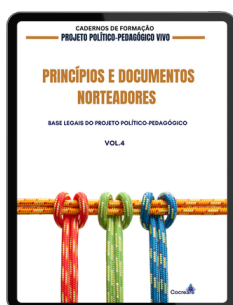
ISBN 978-65-981072-9-1



Volume 2. Diagnóstico e análise situacional: o uso de evidências na revisão do Projeto Político-Pedagógico

uso de dados, evidências e indicadores educacionais no Planejamento Escolar. Este guia fornece orientações sobre como pesquisar e analisar indicadores para criar o marco situacional do PPP. Além disso, o material inclui um capítulo especial sobre diagnóstico na educação infantil.

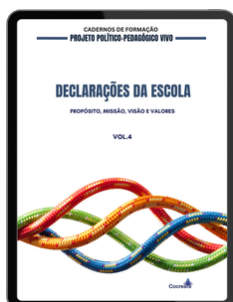
ISBN 978-65-981072-6-0



Volume 3. Princípios norteadores do Projeto Político-Pedagógico: implementação do direito humano à educação.

A publicação trata-se de trilha de aprendizagem para a construção do marco referencial do PPP de escolas públicas. Aborda as normas da política pública de educação e os documentos que norteiam a educação brasileira. Um dos destaques é a orientação prática sobre como os gestores escolares podem planejar a garantia da educação, enquanto direito social.

ISBN 978-65-981072-7-7



Volume 4. Declarações da escola: propósito, missão, visão e valores

Dentro da abordagem da função social e do propósito da escola pública, a pergunta que este e-book responde é como elaborar as declarações da escola dentro dos princípios da Gestão Democrática? Este é um importante momento de pactuação sobre o tipo de escola que se deseja construir, qual a sua identidade e os valores que embasam a oferta de educação pública de qualidade.

ISBN 978-65-981072-8-4



Volume 5. Plano de Ação: ferramenta para implementação do PPP

Como estabelecer o Marco Operacional do Projeto Político-Pedagógico? Neste guia, você encontra conceitos, práticas e estratégias para priorizar e definir as causas principais das dificuldades e problemas da escola, com o objetivo de construir objetivos, metas e ações efetivas para a melhoria da qualidade da educação.

ISBN 978-65-981072-3-9



Volume 6. Monitoramento e Avaliação: acompanhamento e replanejamento do Projeto Político-Pedagógico.

Conceitos, orientações e práticas sobre a importância do monitoramento contínuo e da avaliação periódica da implementação do PPP. Estratégias para acompanhar as Metas da escola e para corrigir rotas no planejamento escolar.

ISBN 978-65-981072-4-6



e-mail: cocreare@cocreareconsultoria.com.br



WhatsApp (16) 991991994



site: <https://www.cocreareconsultoria.com.br/>