

CADERNOS DE FORMAÇÃO
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO VIVO

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

ACOMPANHAMENTO E REPLANEJAMENTO DO PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Caderno 6

1a. edição



2024 Copyright Cocreare Consultoria Ltda.

Todos os direitos reservados.

Coordenação: Lilian Rodrigues de Oliveira Rosa

Revisão de língua portuguesa: Eva Célia Barbosa

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 Oliveira; Rodriguez, Alícia Freijo; Rosa, Helena de Oliveira, autoras. Monitoramento e avaliação: acompanhamento e replanejamento do projeto político-pedagógico. Ribeirão Preto. SP, 2023. Cocreare. 1a. ed. Série: Cadernos de Formação: Projeto Político-Pedagógico

34 p.

ISBN 978-65-981072-4-6

CDD 371.207

1. Monitoramento e Avaliação. 2. Projeto Político-Pedagógico. 3. Evidências na Educação.

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 para ser usado como um guia para a elaboração do PPP, com o 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 1. Conceitos Básicos de Monitoramento e Avaliação

O que significa monitorar e avaliar o PPP?

Parâmetros para monitorar e avaliar

O uso de Indicadores

Pré-requisitos para organizar o M&A do PPP

Síntese do capítulo

Capítulo 2. Aprendizagem e Replanejamento do PPP

Correção de rotas

Avaliação dos Projetos Institucionais

Síntese do capítulo

Saiba Mais



Olá, Gestores Escolares!

Este e-book é o último volume da série Cadernos de Formação (veja a série completa na última página). Foi elaborado como material de apoio para a formação continuada e o desenvolvimento profissional de gestores educacionais: diretor escolar; o coordenador ou assessor pedagógico; o supervisor de ensino; e os dirigentes municipais de Educação. Use-o como guia para implementar metodologias de Monitoramento e Avaliação (M&A) tanto na implementação do PPP, como para auxiliar na reflexão-ação sobre planejamento e gestão escolar de maneira geral.

Trata-se de um convite aos gestores responsáveis pelas políticas públicas de educação para que ressignifiquem o projeto político-pedagógico (PPP), compreendendo-o como um processo vivo e transformador, capaz de auxiliar nas tomadas de decisão, baseadas em evidências.

Monitorar e avaliar são partes fundamentais de uma gestão pública eficiente. Tanto, que, no parágrafo 16, do art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988, está determinada a obrigatoriedade de avaliação das políticas públicas, a divulgação do objeto avaliado e dos resultados alcançados. No âmbito da educação, este objeto é definido nos artigos 205 e 206, que estabelecem os princípios gerais para a garantia desse direito fundamental: o foco no pleno desenvolvimento do educando, o seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, com padrões de qualidade.

A oferta de qualidade significa assegurar aprendizagem na idade certa, inclusiva, equitativa e com oportunidades de desenvolvimento do aluno em suas várias dimensões: intelectual, emocional, ética, estética, cultural, relacional, econômica, entre outras. Esta é a base para a construção dos parâmetros utilizados para medir a garantia de educação de qualidade.

Esses parâmetros norteiam a construção das metas do Plano Nacional de Educação (PNE); os indicadores educacionais elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), e outros, como I-Educ, do Tribunal de Contas. Os indicadores auxiliam a gestão pública a medir a eficácia, eficiência e efetividade da política pública de educação básica, ofertada pelas Redes de Ensino. Na BNC do diretor escolar (Parecer n.4/2021) são competências dos gestores referentes ao monitoramento e à avaliação:

- **Dimensão político-institucional**

Usar uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade. Promover a avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ação.

- **Dimensão Pedagógica**

Estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação. Promover estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem [...]. Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes [...]. Utilizar os dados de desempenho e fluxo na orientação e no planejamento pedagógico [...]

- **Dimensão Administrativa-financeira**

Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes. Controlar a frequência dos profissionais da escola.

Uma ação, quando não monitorada, corre o risco de não ser finalizada e de gerar os resultados esperados. Por isso, a importância dos processos de M&A no planejamento escolar.

Vamos lá?



Monitorar e avaliar são parte da gestão escolar

“Monitorar e avaliar são práticas inerentes à gestão, e que o tempo dedicado a essas funções constitui-se em maior garantia dos objetivos educacionais propostos, assim como na demonstração do compromisso com a sua realização [...]. Aquele profissional que tem compromisso com a qualidade do seu trabalho e com os seus resultados monitora e avalia suas ações, assim como aceita de bom grado um olhar externo.”

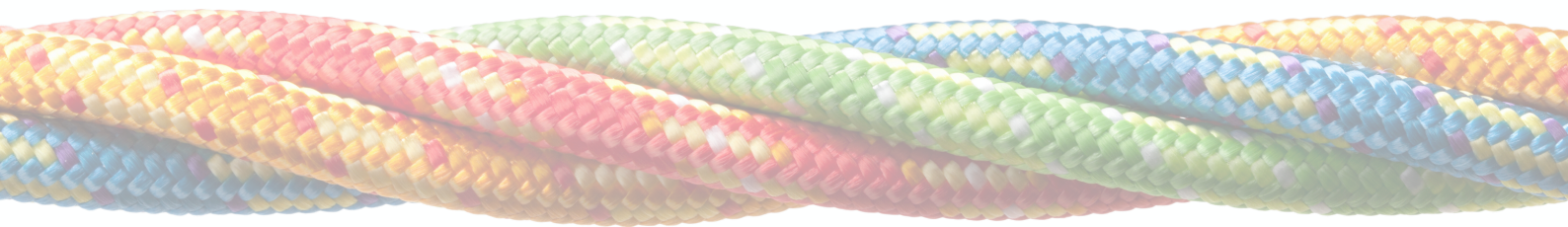
Heloisa Luck

Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional. Vol. VII. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2013. p. 33-34.



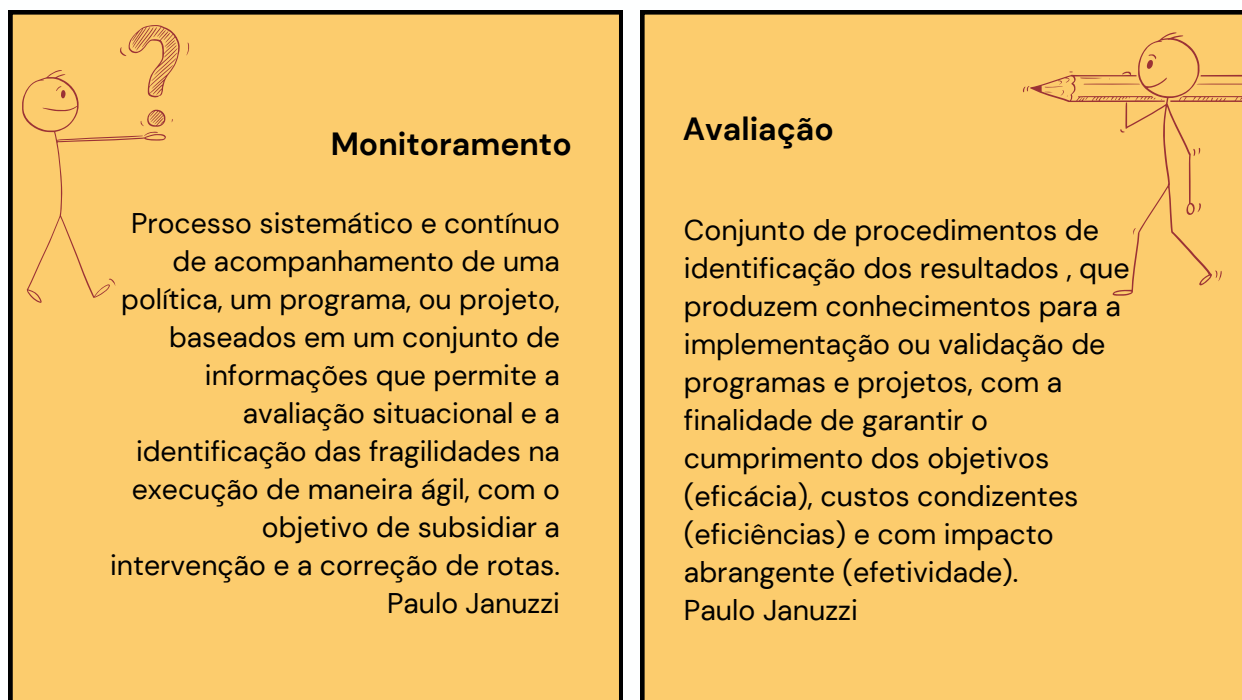
CAPÍTULO I

Conceitos Básicos de Monitoramento e Avaliação



1.1 O que significa Monitorar e Avaliar (M&A)

Para Heloisa Luck [1], o monitoramento é uma ferramenta para observar como está a implementação e a execução das ações planejadas, permitindo o aprimoramento e a resolução de problemas. A avaliação, por outro lado, está voltada para os resultados obtidos com as estratégias executadas.

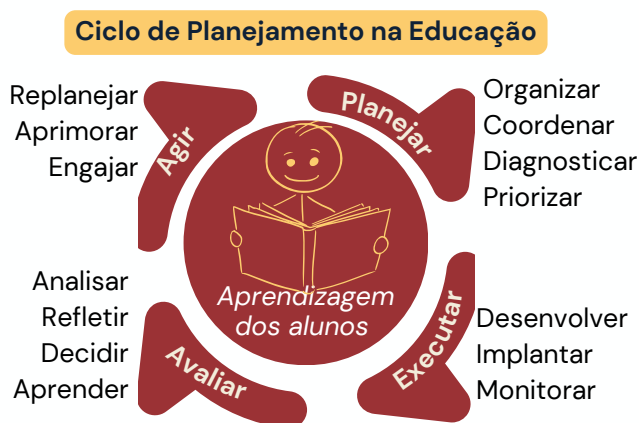


Por que medir as dimensões da oferta de educação de qualidade?

Muitas vezes, o monitoramento e a avaliação são vistos como sinônimos, embora sejam conceitos distintos. O monitoramento é uma atividade rotineira que deve ser realizada dentro de prazos estabelecidos, enquanto a avaliação é periódica. Ambos são cruciais, na gestão escolar, pois garantem aprendizado coletivo e subsídios para a tomada de decisão sobre a necessária correção de rotas, as revisões e o replanejamento do PPP, dos Projetos Institucionais da escola e das rotinas pedagógicas, administrativas e financeiras.

Por que monitorar e avaliar?

Programas, planos ou projetos públicos dependem de processo contínuo de execução, avaliação e replanejamento. Às vezes, as circunstâncias mudam, surgem novas oportunidades ou outras desaparecem. Carlos Matus, autor do livro "Política, Planejamento e Governo", afirma que todo planejamento envolve reflexão antes e durante a ação. O M&A é uma ferramenta certa para isso, pois prevê o acompanhamento da execução das ações e gera insumos para o replanejamento.



[1] LUCK, H. Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional. Vol. VII. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2013.

Elementos do Monitoramento e Avaliação

Considerando o que já vimos sobre os conceitos de monitoramento e de avaliação, bem como a experiência acumulada em gestão escolar, vamos destacar alguns elementos que caracterizam um bom M&A.

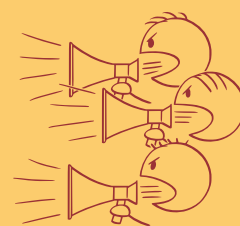
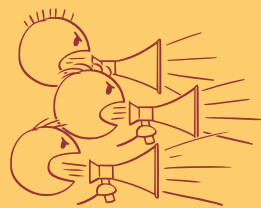
Quadro 1: Elementos que caracterizam um M&A eficiente.

Continuidade	Ocorrer ao longo da implementação das ações do PPP, de forma contínua, e não como uma atividade pontual.
Tempestividade	Ser ágil, com informações rápidas para subsidiar a correção de rotas, principalmente em relação aos aspectos que impactam a aprendizagem dos alunos.
Foco	Ter foco no que é estratégico e prioritário. Um volume muito grande de dados e informações pode comprometer sua viabilidade.
Organização	Ter cronograma, fluxos, frequências, instrumentos e responsáveis bem definidos. Isso é fundamental para que o acompanhamento seja efetivo.
Reflexão	Ser analítico, de maneira que induza reflexões e aprendizados, proporcionando a comparação dos dados obtidos com as metas estabelecidas.
Utilidade	Gerar informações estratégicas úteis para apoiar e qualificar o PPP e o trabalho da equipe na melhoria do ensino e da aprendizagem.

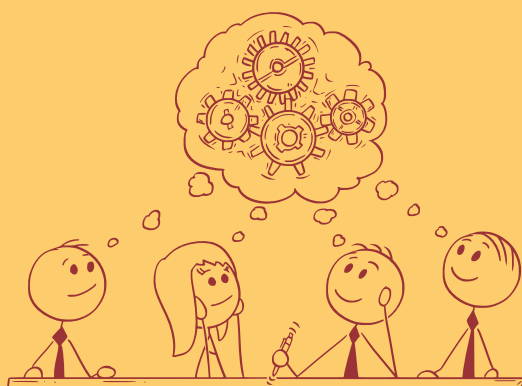
Objetivos ao monitorar e avaliar um programa, projeto, uma ação ou rotina

- 1 Garantir mais qualidade e tempestividade nas tomadas de decisão da equipe gestora da Escola, em relação ao que foi planejado.
- 2 Aprender com os erros e as deficiências detectados.
- 3 Manter um alto nível de transversalidade entre os setores e os atores responsáveis por aquilo que foi planejado.

*O foco do M&A do PPP deve ser o aprendizado coletivo e
NUNCA a punição ou culpabilização do outro!*



A proposta é buscar soluções em conjunto!



1.2 Parâmetros para monitorar e avaliar

Eficácia, eficiência e efetividade: base para avaliação das políticas públicas

De acordo com Peter Drucker, o pai da administração moderna, "o que pode ser medido, pode ser melhorado". Na educação, o acompanhamento contínuo e a avaliação são formas garantidas de melhorar a qualidade, afinal, o exercício do controle garante que os resultados esperados sejam alcançados de maneira mais eficaz possível.

Esse é o princípio, por exemplo, das auditorias que o Tribunal de Contas (TC) executa nos municípios, quando são coletadas evidências.

A partir das evidências observadas pelos auditores dos Tribunais de Contas dos Estados (TCEs), são propostas melhorias na operacionalização (Plano de Ação) da política de educação para aumentar o impacto (efetividade) no aprendizado e bem-estar dos alunos.

Além disso, ao seguir um plano M&A, o gestor educacional gera evidências sobre o cumprimento das metas, garantindo melhoria contínua. Essas evidências são indicadores da eficácia, eficiência e efetividade do que foi planejado.



Quadro 2: Eficiência, eficácia e efetividade.

	Eficácia	Eficiência	Efetividade
O que é	FAZER A ação foi realizada de acordo com o que foi planejado. Trata da capacidade de realizar corretamente as etapas do processo visando atingir o objetivo. <u>Quanto mais alto o grau de realização, mais a gestão escolar é eficaz.</u>	FAZER BEM Relação entre esforço e resultado. O oposto da eficiência é desperdício. Significa ofertar serviço público de qualidade, com uso racional de recursos para o bem comum. <u>Quanto melhor ajustada a qualidade do serviço ao uso racional dos recursos, mais eficiente é a gestão escolar.</u>	FAZER BEM O NECESSÁRIO A ação gerou benefícios reais e duradouros para a sociedade. Medida de resultados de uma ação que retorna em benefícios para a população. Prevê a avaliação da real necessidade da ação pública. <u>Quanto mais benefício gerar a ação para a comunidade escolar, mais efetiva é a gestão escolar.</u>
Perguntas norteadoras	Os objetivos e metas foram alcançados como planejado no PPP?	A qualidade e a racionalidade foram garantidas na execução das ações planejadas?	As ações geraram efeitos positivos na aprendizagem e bem-estar do aluno?
Palavras-chave	Resultado	Custos/Recursos	Impacto



Um exemplo positivo

Meta: Comprar material didático de alfabetização para 100% dos alunos do primeiro ano do Ensino Fundamental, até o final de 2023, para uso em 2024.



Fui eficaz:

Material didático de alfabetização comprado e disponível na escola para 100% dos alunos matriculados para 2024, no 1o. ano do Ensino Fundamental



Fui eficiente:

Compra de material com o menor custo do mercado e avaliado como de qualidade pelos professores.



Fui efetivo:

O material foi distribuído para 100% dos alunos; utilizado em práticas pedagógicas pelos docentes e auxiliou na alfabetização na idade certa.

Por outro lado...

Meta: Comprar material didático de alfabetização para 100% dos alunos do primeiro ano do Ensino Fundamental, até o final de 2023, para uso em 2024.

NÃO fui eficaz:

O material não foi comprado

NÃO fui eficiente:

O material foi comprado, mas o custo foi muito alto e a qualidade baixa, o que dificultou o uso

NÃO fui efetivo:

O material foi comprado, mas não foi utilizado pelos professores, não gerando benefícios na alfabetização dos alunos

1.3 Uso de indicadores

A M&A baseia-se em indicadores. São medidas ou parâmetros utilizados para operacionalizar uma demanda, ação, ou um conceito abstrato. Oferecem insumos para que a equipe avalie a eficácia, eficiência e efetividade do que foi planejado no Plano de Ação do PPP. É importante que a equipe gestora retome os indicadores definidos no plano de ação e pense em descrições, que auxiliarão a análise do andamento das ações planejadas e dos projetos institucionais. Observe dois exemplos de indicadores:



Indicadores de processo

Ações ou atividades que são realizadas. Com esses indicadores, buscamos dados que possibilitam observar se o projeto está sendo executado de acordo com o objetivo.

Exemplos de perguntas orientadoras para indicadores de processo

1. Quantas atividades foram feitas?
2. Quantas pessoas participaram e com qual frequência ou nível de participação?
3. Qual o perfil do público que participa?
4. O público atendido está gostando do que está sendo oferecido?
5. Os pais estão participando das atividades conforme o esperado?
6. As atividades estão ocorrendo como o planejado no PPP?

Exemplos de indicadores de processo

- Horas de formação realizadas.
- Número de encontros com familiares realizados.
- Número de familiares presentes nas reuniões.
- Percentual de atividades efetivadas em relação ao planejado.
- Percentual de frequência nas atividades
- Total de educadores formados.
- Taxa de desistência nas formações.



Indicadores de resultado

Referem-se aos efeitos e resultados que as atividades e ações realizadas pretendem gerar. Com eles, buscamos dados que possibilitam investigar a efetividade (se o projeto está promovendo as transformações e os impactos esperados).

Exemplos de perguntas orientadoras para indicadores de resultado

1. A proficiência dos alunos do sexto ano melhorou?
2. O Ideb aumentou?
3. A taxa de absenteísmo dos professores caiu?
4. A taxa de abandono no nono ano diminuiu?
5. O número de reprovações caiu?
6. Houve aumento na participação dos pais nas reuniões da escola?

Exemplos de indicadores de resultado

- Evolução história do Ideb da Escola.
- Níveis de proficiência dos alunos conforme escala Saeb.
- Avaliação das aprendizagens dos alunos feita pelos docentes.
- *Feedback* do público-alvo do projeto/ação.



O que medir na dimensão pedagógica

Quadro 3: Monitoramento de indicadores da dimensão pedagógica da escola

	O QUE MEDIR (Objeto / Fenômeno)	COMO MEDIR (Indicadores e Metodologia)
Rotinas	Aprendizagem	• Percentual de aulas dadas em relação às aulas previstas. • Proporção de estudantes com notas abaixo da média. • Nível de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática. • Número de alunos com necessidade de recuperação e/ou recomposição de aprendizagem.
	Fluxo e aproveitamento	• Taxa de Distorção Idade x Série. • Taxa de Aprovação. • Taxa de Reprovação. • Taxa de Abandono. • Percentual de frequência real dos alunos em relação à frequência prevista. • Dias letivos.
	Equidade	• Nível socioeconômico da escola. • Número de alunos com baixo Nível Socioeconômico (NSE). • Número de alunos do Programa Bolsa Família. • Número de alunos autodeclarados por raça/cor. • Número de alunos quilombolas e indígenas.
	Inclusão	• Número de alunos com BPC. • Número de alunos com laudo médico com Código Internacional de Doenças (CID).
Planos, Programas e Projetos	PNE e PME	• Cumprimento das Metas da Escola em relação aos Planos Nacional e Municipal de Educação.
	Plano Municipal da Primeira Infância	• Ações finalísticas. • Ações intersetoriais. • Metas.
	Projeto Político-Pedagógico	• Missão, Visão e Valores. • Diretrizes pedagógicas de cada etapa. • Metas.
	Projetos Institucionais	• Ações finalísticas e Metas.
	Planos de Ensino	• Componentes curriculares. • Competências gerais da BNCC. • Habilidades da BNCC em cada componente. • Diário de classe eletrônico.



O que medir na dimensão administrativo-financeira

Quadro 4: Monitoramento e indicadores da dimensão administrativo-financeira da escola

O QUE MEDIR (Objeto / Fenômeno)	COMO MEDIR (Indicadores e Metodologia)
Matrícula	• Média de alunos por sala. • Número de alunos fora da idade certa de aprendizagem. • Número de alunos matriculados com competências e habilidades NÃO desenvolvidas para a série/ano. • Número de alunos matriculados encaminhados pelo Ministério Público ou Conselho Tutelar. • Número de alunos com Benefício de Prestação Continuada (BPC) ou Bolsa Família.
Recursos Humanos	• Formação acadêmica dos professores e funcionários. • Necessidades formativas . • Número de professores que lecionam em mais de um turno ou escola (Indicador de esforço docente). • Absenteísmo docente
Insumos	• Infraestrutura (água encanada, esgotamento sanitário, acessibilidade; número de salas com ar-condicionado; número de computadores; número de salas com internet; números de laboratórios – ciências e tecnologia; validade do extintor de incêndio; Auto de vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB). • Transporte escolar (número de crianças com direito ao transporte escolar de acordo com os critérios do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA; perfil do condutor e do auxiliar de transporte; número de ônibus com acessibilidade). • Merenda escolar (cardápio, número de refeições distribuídas, aceitabilidade dos produtos, acondicionamento dos produtos na dispensa; regras sanitárias). • Materiais escolares e didáticos (descrição dos itens)
Financeiro	• Recurso do Plano Plurianual (PPA) para a escola. • Plano de Trabalho da Associação de Pais e Mestres (APM). • Recurso do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Municipal. • Recursos de Parceria Público-Privada.



Objetos de monitoramento na escola

Monitoramento de Rotinas

Como descrito nos quadros das páginas anteriores, a escola possui uma rotina que precisa ser monitorada para garantir o seu funcionamento e a efetividade na oferta de educação de qualidade como, por exemplo: notas, frequência e absenteísmo docente.

Se a sua Secretaria não tem um sistema eletrônico de acompanhamento de notas e frequência, você pode fazê-lo por meio de planilhas de excel. O importante é garantir que essas rotinas sejam acompanhadas, gerando evidências, no mínimo, de acesso, permanência e nível de proficiência dos alunos. Além disso, o M&A das rotinas gera insumos para avaliar a execução do PPP.

Monitoramento de Planos e Projetos

Além das rotinas, os gestores devem garantir o M&A durante a implementação do PPP e dos Projetos Institucionais nele inseridos. Essa ação consiste no acompanhamento dos objetivos, das metas e ações descritos no documento.

No M&A, você verifica se o que foi planejado no PPP está funcionando, de forma que a equipe possa tomar decisões e corrigir rotas conforme aprende com a experiência adquirida.

Observe abaixo um exemplo relacionado à frequência.

Exemplo relacionado à frequência

Monitoramento Rotina

Todos os dias faço o acompanhamento dos alunos infrequentes pelo sistema da escola

Registro a relação de alunos infrequentes e entro em contato com as famílias

Registro as justificativas feitas pela família sobre a ausência

Insumos

Monitoramento PPP

Minha meta era reduzir o percentual de alunos infrequentes de 60% para 25%, em 2023

Para isso, estabeleci como ações:

- 1) Realizar encontros individuais com 80% dos pais | Prazo: 1/9/2023.
- 2) Montar protocolo de Busca Ativa na Escola | Prazo: 13.9.2023.

AÇÕES DE MONITORAMENTO DO PPP:

- 1) Toda semana, consulto a pessoa responsável pela busca ativa na escola sobre como está o percentual de alunos infrequentes
- 2) Realizo os encontros com os pais e registro a quantidade feita em cada semana, por família atendida
- 3) Toda semana, consulto a equipe responsável pelo protocolo sobre como está o andamento dessa ação, tendo como referência o prazo



1.4 Pré-requisitos para organizar o M&A do PPP

O monitoramento depende de pré-requisitos, sem os quais não será possível elaborar planos consistentes de monitoramento e avaliação do PPP.

O que é pré-requisito?
Condição prévia indispensável para se alcançar algo.

Plano de M&A

Sem dúvida, o pré-requisito mais importante para realizar um bom M&A é que o Plano de Ação tenha **metas mensuráveis**, com **prazos** para serem cumpridos e **responsáveis** pelo acompanhamento. Portanto, observe se o Plano de Ação da escola oferece todos os quesitos, que serão os insumos para o M&A

Um ponto relevante é que o M&A na escola deve se transformar em uma cultura. Isso significa que deve fazer parte do dia a dia e ser assimilado como parte das rotinas de toda a comunidade escolar

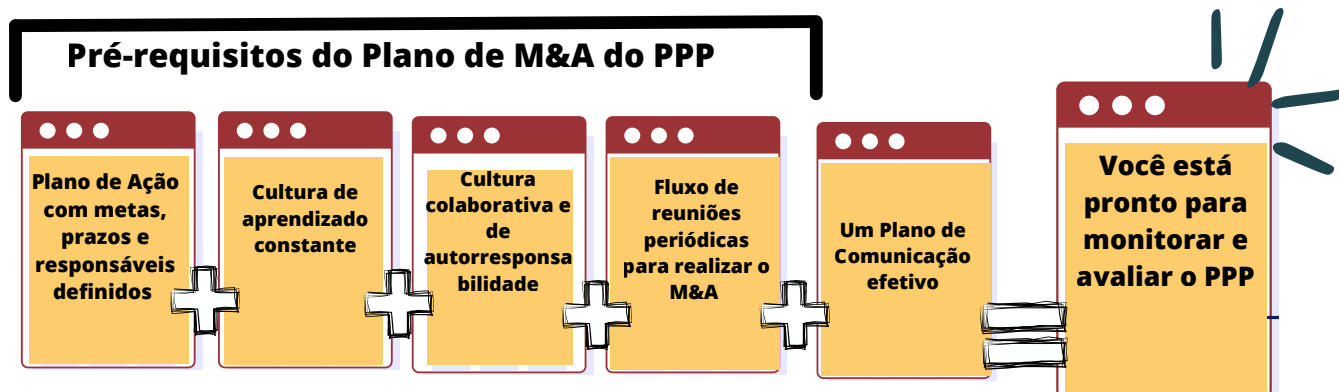
Como transformar o M&A em cultura escolar?

(1) **Cultura de aprendizado contínuo.** Significa não criminalizar o "erro", passando a compreendê-lo como material de aprendizagem para melhoria constante. Além disso, o erro é indicador da necessidade de correção de rotas e insumo para trocas de experiência.

(2) **Cultura colaborativa e de autorresponsabilidade.** A comunidade escolar compreende, por meio da comunicação, que todos são responsáveis pela implementação do PPP, portanto, devem participar ativamente do seu acompanhamento.

(3) **Fluxo de reuniões:** cronograma de reuniões periódicas de avaliação das rotinas e projetos da escola.

(3) **Plano de comunicação.** Desenvolver intencionalidade, com planejamento, objetivos e formas adequadas de comunicar-se com a comunidade, de maneira efetiva (que gere impacto), engajando a todos, na perspectiva da gestão democrática.



1.5 Passo a passo para monitorar e avaliar o PPP



Crie o instrumento de monitoramento e avaliação

Há muitos modelos de instrumentos de monitoramento disponíveis, desde um registro simples de datas até sistemas informatizados. Aqui, sugerimos opções simples (Quadros 5 e 6) integrado ao próprio plano de ação.

Caixa de Ferramentas



Modelo de Plano de Ação com colunas de monitoramento e Avaliação em excel

Baixe aqui o modelo de plano de ação.



Quadro 5: Modelo de Plano de Ação com células de Monitoramento de Prazos e Eficácia

PLANO DE AÇÃO										Monitoramento dos Prazos e Avaliação de Resultados				
OE 1:														
Estratégia 1:														
Meta 1:														
Indicador (es)														
Ações	PRAZOS		A ação tem custo previsto? (Sim ou Não)	Fonte do Recurso para ações com custo	No PPA, qual o programa ao qual está vinculado. Se for PODE, se é	Indicador	Responsável	Setor	Monitoramento dos Prazos			Resultados da Ação		
	INICIAL	FINAL							Atrasado	No prazo	Concluído	Abaixo do Esperado	Dentro do Esperado	Acima do esperado

Quadro 6: Modelo de Monitoramento de Prazos e Avaliação de Resultados

Monitoramento dos Prazos			Resultados da Ação		
Atrasado	No prazo	Concluído	Abaixo do Esperado	Dentro do Esperado	Acima do esperado
Não está sendo cumprido no tempo planejado.	No tempo planejado	Ação finalizada	Não atingiu o objetivo, ou atingiu, mas com alto custo e muito tempo.	Atingiu o objetivo com uso racional de recursos e o tempo, causando impacto	Atingiu o objetivo, com menos recurso, menos tempo e mais qualidade do que foi planejado

Monitore o cumprimento dos prazos

Você pode criar, ainda, um quarto controle de tempo:

Prazo repactuado

O prazo final foi renegociado com os envolvidos

Faça a análise da eficácia, eficiência e efetividade, de acordo com os objetivos e metas.

Faça a indicação dos itens que foram ajustados no Plano de Ação.

Estratégia/Meta/Ação ajustado(a)

O plano de ação foi ajustado com os envolvidos, a partir da avaliação feita



2

Defina o fluxo avaliação

Para que os encontros tenham sucesso, crie um cronograma de reuniões periódicas, que garanta espaços definidos, a cada período, para analisar, debater e avaliar os resultados do monitoramento do PPP. Nas reuniões, é importante refletir sobre as seguintes questões:

As ações planejadas estão surtindo os efeitos esperados para resolver os problemas priorizados?

As ações planejadas estão levando a mudanças na situação inicial diagnosticada?

Os processos de avaliação orientam a tomada de decisão sobre a continuidade daquilo que está sendo feito, ou as mudanças e inovações necessárias na escola e no território?

3

Organize os encontros de monitoramento e avaliação

O diálogo planejado e democrático é o mecanismo mais importante para sustentar o aprendizado. Contudo, ainda é um desafio realizar reuniões eficazes.

Não raro, as equipes consideram as reuniões pouco produtivas, por isso é comum ouvir comentários do tipo: “Esta reunião poderia ter sido resolvida por *e-mail*”. Isso pode ocorrer pela falta de preparo prévio dos encontros; pela inexistência de objetivos claros; por pautas não definidas com antecedência. Essa falta de organização acaba gerando um ambiente propício para que as pessoas falem, se interrompam e percam o foco durante o encontro.

No Quadro 8, na próxima página, constam algumas sugestões úteis para ajudá-lo nessa empreitada.

Exemplo de fluxos de reuniões (Quadro 7)

Quadro 7: Modelo de fluxo de reuniões de avaliação



FLUXO CONTÍNUO – Automonitoramento do coordenador da Comissão de Revisão dos PPPs.



FLUXO QUINZENAL – O diretor da escola reúne-se com o assessor pedagógico para avaliar os problemas operacionais do Plano de Ação.



FLUXO MENSAL – A Comissão de Revisão dos PPPs reúne-se para avaliar o andamento do Plano de Ação.



FLUXO TRIMESTRAL – O Plano de Ação é avaliado na reunião de pais e do grêmio.



FLUXO ANUAL – Os resultados do monitoramento do PPP são discutidos e avaliados no Conselho Escolar.

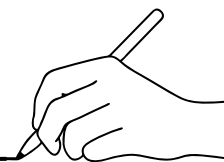
Orientações para organizar as reuniões de M&A (Quadro 8)

Quadro 8: Orientações para organizar reuniões de M&A

Convite/ Convocatória	O ideal é que seja por escrito, com a razão do convite e/ou convocatória e com agenda incluída. Evite formalidade excessiva e use instrumentos de comunicação simples; os grupos de <i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i> ou similares são boas alternativas. É importante incluir no convite informações sobre a pauta da reunião e quem será o responsável pela mediação
Quem convida (exemplos)	A dupla gestora escolar é responsável pelo convite, assim como a comissão de revisão dos PPPs
Agenda	A agenda de reuniões pode ser definida segundo as necessidades e complexidade do assunto (pode ser uma agenda variável, definida pelos respectivos responsáveis). A equipe também pode pactuar uma agenda fixa, por exemplo: toda sexta-feira, às 10 horas. Instrumentos como o Google Agenda são úteis para facilitar o acesso de todos ao fluxo de reuniões
Quem participa?	Toda a comissão dos PPPs e também podem ser chamados especialistas ou colegas de outros departamentos para contribuírem em temas específicos
Organização da pauta	Elaboração de uma pauta pelo responsável pela reunião contendo as informações sobre o encontro (localização, dia, duração); os participantes, os assuntos a serem tratados e a organização das atividades. A pauta deve ser disponibilizada previamente aos participantes
Insumos para a reunião	• Os resultados do monitoramento das rotinas da escola; • PPP em mãos, com o seu plano de ação com datas de entrega das ações e responsáveis pelo acompanhamento; • Resultados dos monitoramentos de rotina e dos projetos (quadros 3 e 4) Obs.: tenha em mãos séries históricas de dados da escola (pelo menos 5 anos) sobre: proficiência em Matemática e Língua Portuguesa, equidade, frequência.
Ponto fixo da pauta	Análise do andamento do plano de ação
Outros assuntos	Revisão dos encaminhamentos da reunião anterior; Definição de outros assuntos que precisam ser tratados e os encaminhamentos
Relatório	As conclusões pertinentes ao andamento do PPP devem ser registradas para a tomada de providências; As deliberações devem ser registradas em ata simples contendo assunto, encaminhamento, responsável e datas. Deve ficar arquivada em pasta compartilhada e assegurar a continuidade e o histórico das reuniões



Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O Capítulo teve por objetivo apresentar os principais conceitos relacionados ao M&A no PPP.

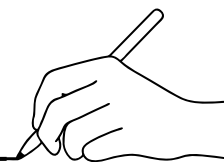
- **Monitoramento:** processo sistemático e contínuo de acompanhamento de uma política, programa ou projeto. Permite identificar dificuldades na implementação e execução do PPP.
- **Avaliação:** conjunto de procedimentos técnicos de identificação dos resultados positivos, que produzem conhecimentos para a implementação ou validação de programas e projetos, com a finalidade de garantir o cumprimento dos objetivos (eficácia), com custos condizentes (eficiência) e com impacto abrangente (efetividade).
- **Os "Es" da Política Pública:** os três indicadores que são monitorados e avaliados dentro da política pública. Tratam-se da eficácia (capacidade de realizar corretamente as etapas do processo visando a atingir o objetivo); da eficiência (ofertar serviço público de qualidade, com uso racional de recursos para o bem comum); e da efetividade (medida de resultados de uma ação que retorna em benefícios para a população).
- **Indicadores:** medidas ou parâmetros utilizados para operacionalizar uma demanda, uma ação, ou um conceito abstrato. Oferecem insumos para que a equipe avalie a eficácia, a eficiência e a efetividade do que foi planejado no Plano de Ação do PPP.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- As reflexões sugeridas neste capítulo permeiam toda a implementação e a execução do Projeto Político-Pedagógico. Podem e devem ser inseridas nas discussões da Comissão para revisão do PPP, nos HTPCs, nas reuniões de pais e dos Colegiados de Gestão Democrática.
- **No documento final:** o PPP conta com um Plano de M&A, instrumento que auxilia o gestor a acompanhar como está a implementação e execução do PPP.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal (1998)

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]

§ 16. Os órgãos e as entidades da administração pública, individual ou conjuntamente, devem realizar avaliação das políticas públicas, inclusive com divulgação do objeto a ser avaliado e dos resultados alcançados, na forma da lei.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394/1996)

- Incumbência da Unidade Escolar em elaborar e executar sua proposta pedagógica: artigo 12.

Plano Nacional de Educação (Lei n. 13.005/2014)

- Instituição da Rede de Assistência Técnica para Monitoramento e Avaliação dos Planos de Educação. Metodologia de coleta de informações e acompanhamento das ações desenvolvidas durante a vigência do PNE.

Parecer CNE/CP n. 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021

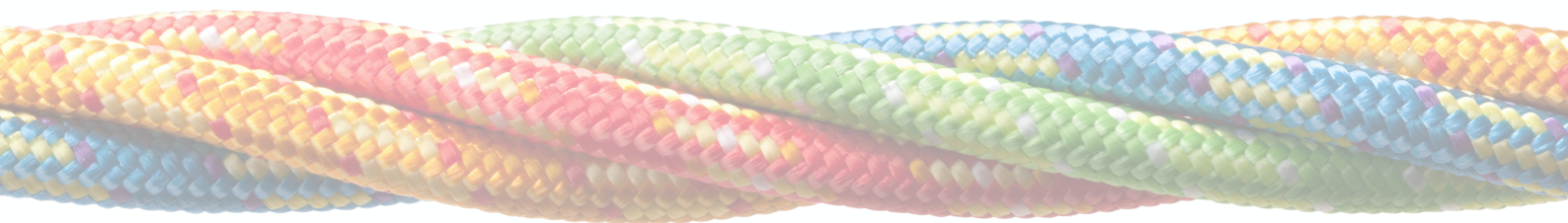
- Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Cabe ao diretor escolar monitorar os processos de aprendizagem, administrativos e financeiros da escola.

Obs.: Não deixe de consultar a legislação do seu sistema municipal de ensino.



CAPÍTULO II

Aprendizagem e replanejamento do PPP



2.1 Correção de rotas

Vamos recordar que o PPP é um processo vivo, dinâmico. Para que atinja todo o seu potencial transformacional, deve passar por correção de rotas, com suas ações replanejadas, quando não alcançaram os objetivos desejados. A decisão de replanejar o PPP ocorre a partir dos resultados do M&A, quando os gestores escolares avaliam criticamente o andamento do planejado, observando as estratégias, metas e ações que precisam de ajustes.

É a partir das evidências geradas pelo M&A (veja o item 1.5) que a equipe decide sobre a continuidade ou descontinuidade dos projetos institucionais, das ações do PPP e da revisão de metas.

Passo a passo para revisar e replanejar o PPP

1 Identifique quando e o qual parte do PPP deve ser revisada

Discuta com a equipe a vigência do PPP e a necessidade de revisão e/ou replanejamento de cada parte do PPP com base nos dados gerados pelo M&A. Use os dados dos Quadros 9 e 10 para tomar esta decisão.

Quadro 9: Partes do Projeto Político-Pedagógico

Marco Situacional

Revisar anualmente, ou quando surgirem mudanças no contexto, na identificação e/ou oferta da escola.

Identificação

Nome, endereço, latitude e longitude, mantenedora com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), código Inep/MEC, dados da APM. Nível, a etapa ofertada, modalidade, turnos de funcionamento, número de vagas, etc.

Contextualização da Escola

Integra informações de identificação e caracterização da escola e seu entorno, formando um texto base que fortalece as referências culturais, ambientais e sociais que forma a identidade da instituição.

Diagnóstico e Análise Situacional

Retrato atual da escola, baseado em evidências e indicadores sobre as dimensões pedagógicas (matrícula, fluxo, proficiência, equidade, etc) e administrativo-financeira (recursos humanos – quadro funcional e docente), recursos financeiros, infraestrutura.

Declarações da Escola

Propósito, Missão, Visão e Valores da Instituição. Sua elaboração deve partir do estudo e da reflexão sobre os valores da educação pública de qualidade.

Marco Referencial

Revisar no final da vigência do PPP ou quando houver mudança na legislação

Princípios e documentos norteadores

Esta é a parte do PPP na qual a escola explicita as bases legais que respaldam suas decisões e sua atuação escolar na comunidade/território.

Diretrizes Pedagógicas

No marco situacional, a escola definiu onde está. A partir disto, chegou a hora de definir a materialização dos princípios e documentos norteadores da educação na escola; o alinhamento à BNCC, a organização escolar, os objetivos e prioridades da escola e as metas a serem alcançadas.

Marco Operacional

Revisar todo final do ano, ou quando houver necessidade de correção de rotas

Plano de Ação

Detalhamento das ações para cada meta traçada. Inclui os projetos institucionais que serão realizados, as atividades, os eventos escolares.

Anexos

(1) Plano de M&A Plano de Ação do seu PPP; (2) Como realizará a comunicação do PPP; (3) Detalhamento dos diagnósticos realizados; (4) Calendários; (5) Atas (evidências) do gestão democrática (reuniões com conselho escolar, grêmios e a APM); (6) Documentos de regularização e funcionamento da escola.

1o. ano	2o. ano	3o. ano	4o. ano	
☐	☐	☐	☐	MARCO REFERENCIAL
			☒	Longa duração Por ser composto de concepções, apresenta duração mais longa. Contudo, ser retomado ocasionalmente, para atender os princípios e às legislações educacionais vigentes. Sempre deve ser revisado, no mínimo, no período de vigência do PPP ou quando houver mudanças nos princípios e documentos norteadores. A missão, visão e valores da escola demandam um período mais longo para serem desenvolvidas. Deve ser feita a partir de uma ampla escuta com a comunidade.
1o. ano	2o. ano	3o. ano	4o. ano	
☒	☒	☒	☒	MARCO SITUACIONAL
				Curta e média duração O diagnóstico e a análise situacional devem ser atualizados anualmente. Afinal, o cenário e a situação da escola podem mudar ao longo do ano.
1o. ano	2o. ano	3o. ano	4o. ano	
☒	☒	☒	☒	MARCO OPERACIONAL
				Curta e média duração A realidade escolar pode mudar, precisando planejar novas ações de curto e médio prazos. Portanto, o Plano de ação deve ser atualizado, obrigatoriamente, todo ano, mas, se for necessário, pode e deve passar por correções de rota, ao longo do processo.

Nos Marcos Situacional e Operacional, não deixe de considerar que algumas ações, que exigem mudança da cultura escolar, podem precisar de mais tempo. Portanto, devem ser mantidas no Plano de Ação, com as adaptações necessárias.

2 Atualize o diagnóstico e a análise situacional.

Atualize os dados do diagnóstico das dimensões pedagógica, e administrativo-financeira da escola, gerando evidências do alcance dos objetivos traçados. Faça uma análise situacional, observando os pontos fortes e fracos. Levante e analise os **Projetos Institucionais da escola (veja o item 2.2)**

3 Analise se as prioridades da escola mudaram

Realize um exercício de priorização e identificação das causas principais dos problemas. Você pode usar ferramentas como a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e a Árvore de Problemas. Ao final, defina a ordem de prioridades da escola mudou, em relação ao que estava previsto no PPP.

4 Reelabore o Plano de Ação

Caso as prioridades e a situação da escola tenham mudado, reelabore as metas e as ações. Para isso, é necessário fazer uma reflexão sobre o que é preciso atualizar no Plano de Ação.

Perguntas norteadoras



Recursos humanos

- É preciso fazer a gestão de equipe? (convidar novos membros, substituição de funções, entre outros).
- Devo capacitar a equipe para alcançar os resultados esperados?



Recursos financeiros disponíveis

- Alguma ação exigiu mais recursos financeiros do que foi planejado?
- Os recursos financeiros previstos no planejamento estão disponíveis? Se não, de que forma a equipe deve reformular a meta com os recursos atuais?
- Como a equipe vai adequar o financeiro da escola a partir da avaliação dos custos de implementação/ execução das ações?



Resultados

- As ações planejadas estão dando os resultados esperados?
- É preciso repensar as estratégias e ações para melhorar a probabilidade de atingir os resultados?



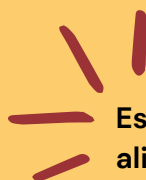
Tempo disponível

- Considerando o prazo estipulado para atingir a meta ou realizar a ação, a equipe tem tempo suficiente para cumprir com o planejado? Se não, qual a quantidade de horas/dias/meses ainda é necessária?
- Alguma ação precisou de mais tempo do que foi planejado?
- Alguma demanda prioritária, não planejada, surgiu?
- O cronograma precisa ser readequado?

Por fim, analisando os recursos financeiros, humanos, materiais e nos resultados, chegou o momento de refazer o seu Plano de Ação. Não deixe de pensar em alternativas que podem se adotadas, por exemplo: busca de parcerias, busca por referências, realização de formações, entre outros.

5 Atualização e parecer do Conselho

Atualize o texto do PPP com as modificações necessárias nos marcos referencial, situacional e operacional. Discuta com os membros do Conselho Escolar. Finalize o documento com registro da data e do que foi revisado. Anexe o parecer do Conselho.



Essas são orientações para as unidades escolares que já possuem um PPP alinhado à BNCC e aos Marcos Legais Vigentes. Caso não seja a situação da sua escola, consulte a série Cadernos de Formação Projeto Político-Pedagógico Vivo. Ela é composta por seis volumes que guiam o gestor escolar pela jornada completa de elaboração do PPP. Conheça a série completa, no final deste caderno.

2.2 Avaliação dos Projetos Institucionais

Para resolver problemas complexos, que foram priorizados no Plano de Ação do PPP, é recomendável que sejam elaborados Projetos Institucionais que envolvam a comunidade escolar.

Um projeto institucional busca viabilizar mudanças importantes na escola, diferente de um projeto de trabalho. Enquanto este último relaciona-se à pedagogia de projetos e deve constar do Plano de Ensino docente, o projeto institucional trata de um tema estruturante, que reúne os gestores e professores em torno de um objetivo comum: a solução de um problema ou atendimento a uma demanda, cujo beneficiário é o aluno. Resulta de um diagnóstico apoiado em evidências sobre uma situação-problema e, a partir disso, estabelece um plano de ação. Trata-se do desdobramento prático do PPP.

Pode variar a complexidade, afinal é uma ação mais rápida e pontual, como melhorar determinada competência em Matemática, até ter um caráter global, como reduzir a evasão escolar.

Ao planejar a elaboração do Projeto Institucional; faça uma reflexão baseada nas seguintes perguntas norteadoras:

- Qual é a situação-problema a ser resolvida ou melhorada pelo projeto?
- Qual é o público-alvo?
- Por que a situação-problema é importante e deve ser priorizada?
- Quais são as causas raiz e possíveis consequências?
- Qual é o objetivo do projeto (o que a escola pretende resolver com esse projeto?)
- Quanto tempo as ações precisarão para serem implementadas e darem resultados?
- Quais insumos e serviços serão necessários para o desenvolvimento das ações? O que a escola precisará para pôr em prática o projeto?
- Como será o desenvolvimento do projeto? Quais são as etapas necessárias para a sua realização? Como o projeto será avaliado?

Um projeto institucional é uma resposta estruturada a uma demanda do PPP. Deve ser inserido no documento; isso garante continuidade, com monitoramento e avaliação regulares.



Caixa de Ferramentas: Partes do Projeto Institucional

1. Introdução: do que se trata o projeto; o foco de atuação; o público-alvo.
2. Justificativa: a situação-problema que a escola deseja atacar com a execução do projeto e porque é importante com base no resultado do diagnóstico.
3. Objetivos: o que a escola pretende resolver com esse projeto.
4. Materiais necessários: insumos e serviços necessários.
5. Plano de Ação: planilha com as ações, os prazos, as metas, os responsáveis, custos.
6. Cronograma: quanto tempo é estimado para cada etapa.
7. Plano Monitoramento e Avaliação: como e quando serão avaliadas a eficácia, eficiência e efetividade do projeto.



[Baixe aqui um modelo editável de projeto institucional](#)



Como avaliar os projetos institucionais da escola

No momento de revisar o PPP e elaborar o Plano de Ação, surgem perguntas como:

- Quais projetos deram certo e podemos manter?
- Quais não deram os resultados esperados e devemos descontinuar?
- Dentre os projetos que não deram os resultados esperados, há algum que vale a pena reformular?

Esse movimento de revisão deve ser pautado nos resultados de diagnósticos baseados em evidências, no monitoramento contínuo e em avaliações periódicas, com critérios de **eficiência, eficácia e efetividade**.

Trata-se de fazer algumas reflexões de maneira transparente com a equipe, tais como:

- As ações planejadas atingiram as expectativas ou precisam de ajustes?
- Elas foram suficientes para que os objetivos fossem alcançados no projeto institucional?

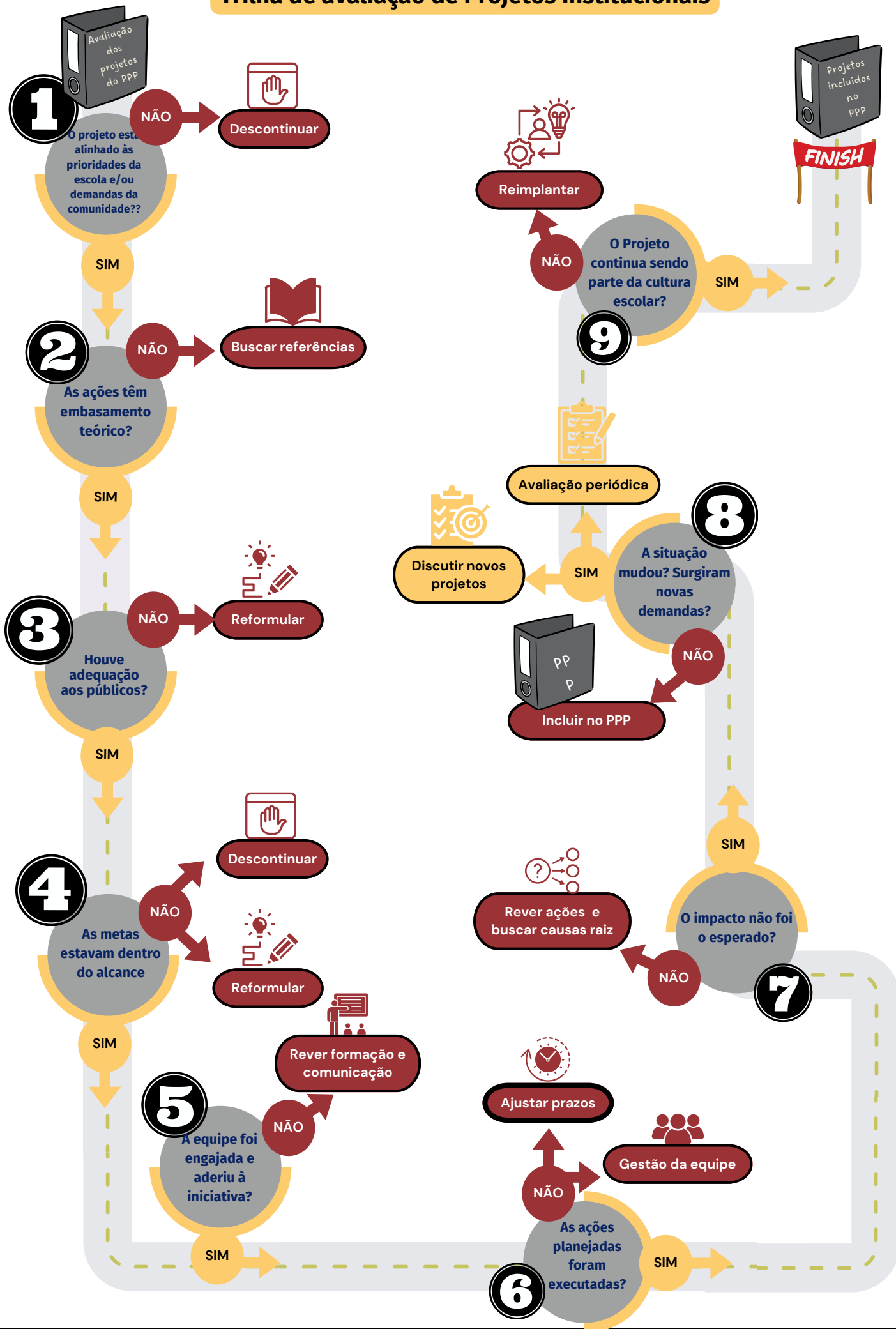
Questões como essas ajudam a reconhecer e consolidar as conquistas da escola.

Bons projetos podem ser esquecidos, quando não são incorporados ao PPP. Afinal, a documentação ajuda a delinear e a sedimentar a cultura escolar e a difundi-la entre os alunos, professores, funcionários e gestores.

Na próxima página, elaboramos uma trilha para ajudar você a avaliar os projetos que devem ser descontinuados e/ou reformulados antes de serem inseridos no PPP



Trilha de avaliação de Projetos Institucionais





Descontinuar

Retirar um projeto ou ação do PPP.

O monitoramento de todo projeto gera aprendizagem para a comunidade escolar, mesmo aquele que não tenha dado os resultados esperados. Por isso, descontinuar a ação é uma decisão que deve ser tomada apenas quando está totalmente em desacordo com as demandas da escola ou apresenta limitações irreversíveis. A descontinuidade do projeto pode ser por um tempo determinado, até que a limitação seja resolvida.

Exemplo: Incentivar a interação presencial entre os alunos, quando há restrições sanitárias em decorrência da Covid-19.



Buscar referências

Aprofundar o estudo sobre o tema.

Um projeto sem base teórica adequada pode resultar em ações equivocadas. Além de consultar livros e artigos acadêmicos e ouvir especialistas, vale contatar escolas que enfrentaram problemas semelhantes e trocar experiências, antes de decidir se um projeto será, ou não, incluído ou mantido no PPP.

Exemplo: Uma unidade de Educação Infantil decide incentivar a autonomia das crianças, para isso, implanta o autosserviço no almoço para todas as faixas etárias. A proposta, segundo especialistas, é adequada para maiores de 3 anos. Contudo, a meta é procedente e pode ser atingida com outras ações.

Projetos são feitos para trazer resultados! E para validar um resultado, precisamos avaliar-lo!



Reformular metas

Replanejar os resultados esperados.

Algumas limitações podem, de fato, inviabilizar um projeto. Porém, se os desafios que o motivaram ainda existirem, vale a pena pensar em adequações e ajustá-lo.

Exemplo: Se o empecilho para alcançar a meta foi, por exemplo, a falta de material adequado, estabelecer metas intermediárias até a escola dispor dos recursos pode ser uma solução.



Rever a formação e a comunicação

Desenvolver competências na equipe para atuar no projeto

O projeto institucional envolve diversos setores da escola e todos precisam estar mobilizados. Para que a comunidade escolar se engaje, é preciso que eles estejam conscientes dos objetivos e a maneira como os ajustes vão contribuir para melhorar as condições de ensino e aprendizagem.

Exemplo: O gestor escolar inclui, no Plano de Ação do PPP, proposta de formação com a temática do projeto. Também inclui o tema no Plano de Comunicação do PPP.



Ajustar prazos

Adequação do cronograma

Nem tudo acontece exatamente como previsto. No acompanhamento mensal, é possível averiguar em que etapas intermediárias o projeto desandou. É melhor redefinir os prazos do que correr o risco de não cumprir os objetivos.

Exemplo: Um assunto trabalhado nas reuniões coletivas demandou mais encontros para ser assimilado por todos do que havia sido previsto novamente.



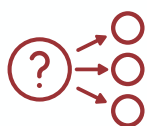


Gestão da equipe

Delegar e distribuir tarefas de maneira equilibrada

Talvez muitas tarefas se concentrem na mão de poucos. Caso note sobrecarga, pense em outras pessoas que podem assumir funções.

Exemplo: Um professor sempre se voluntaria para coordenar projetos, mas acaba com pouco tempo para se dedicar aos compromissos assumidos. Contudo, ele é conhecedor do assunto, podendo dividir a coordenação com outro professor.



Rever as ações e buscar causas raiz

Não apresenta efetividade

O projeto vem se desenvolvendo mas não tem a efetividade esperada: os resultados são modestos e não há garantia da permanência na qualidade. Neste caso é importante rever as ações que compõe o projeto e reavaliar as causas raiz.



Incluir no PPP

Fazer parte da cultura escolar

Se são cumpridos os objetivos, os projetos se mostram eficientes e, por isso, devem ser consolidados como parte da cultura e da identidade escolar, sendo incluído no PPP.

Avaliação não é uma receita de bolo, ou um conjunto de metodologias aplicáveis para qualquer projeto. Contudo, existem passos básicos que precisamos dar, desde o planejamento.



Discutir novos projetos

Novas demandas pedem novas ideias

A avaliação das iniciativas pode deflagrar desafios até então desconhecidos. Leve-os para as reuniões coletivas e reúna ideias para a implantação de um novo projeto.



Avaliação periódica

Verificar os resultados do projeto

Alguns projetos terão continuidade nos anos seguintes, com objetivos mais avançados. Outros, de caráter temporário, precisarão de revisão. A avaliação permite observar, por exemplo, se houve mudança na cultura escolar.

Exemplo: Um projeto de horta comunitária, cuja implantação tenha envolvido toda a comunidade por um ano. Ainda que os esforços maiores já tenham passado, é fundamental observar se a horta está sendo usada conforme o planejado. O processo de reavaliação permite detectar se a relevância do projeto permanece a mesma e se as pessoas continuam engajadas.



Reimplantar

Mudança na cultura escolar

Caso a avaliação aponte mudanças na cultura escolar, talvez seja preciso reimplantar o projeto. Os objetivos são discutidos, os valores compartilhados e novos espaços são abertos para ideias inovadoras na reimplantação e comunicação do projeto.

Exemplo: Houve renovação no corpo profissional e os novos professores desconhecem o projeto, tendo dificuldade em engajar-se.



Passo a passo para avaliar os projetos institucionais que serão incluídos no PPP

1

Levante todos os projetos existentes na escola.

Na fase do diagnóstico, você levantou os projetos existentes na escola. Agora, aplique a eles o conceito de projeto institucional e veja quais se enquadram.

2

Aplique a trilha de avaliação de projetos institucionais

Aplique a cada um dos projetos a avaliação, com o auxílio da trilha proposta no item 2.1. Ao final do exercício, responda às perguntas norteadoras:

- (1) Quais não deram os resultados esperados e devem ser descontinuados?
- (2) Quais projetos deram certo e vão ser inseridos no PPP?
- (3) Esses projetos precisam ser reformulados? Precisam ser redigidos em um novo modelo?

3

Defina os projetos institucionais da escola

Uma vez definidos os projetos institucionais da escola (antigos, reformulados ou novos), coloque-os em um modelo padronizado de sua escolha. Abaixo, sugerimos um modelo editável.



[Baixe aqui um modelo editável de projeto institucional](#)

4

Inclua no PPP

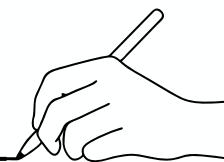
Inclua os projetos institucionais da escola no PPP.

Fique atento!

A partir de 2024, o questionário do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), do Tribunal de Contas de São Paulo, avaliará quais são os projetos educativos existentes dentro do Projeto Político-Pedagógico da Escola.



Síntese do Capítulo



Quadro Resumo

O Capítulo teve como objetivo mostrar formas de replanejamento do PPP a partir dos insumos ofertados pelo M&A, além de abordar a revisão dos Projetos Institucionais.

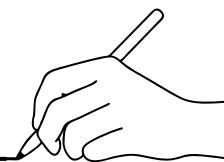
- **Replanejamento do PPP:** para replanejar o PPP, a equipe gestora deve sempre buscar as causas da atual situação, fazendo uma avaliação daquilo que será mantido, revisado, ou descontinuado. Nesse sentido, é importante pensar nos recursos humanos e financeiros e no tempo disponível para o cumprimento das metas e a realização das ações planejadas.
- **Momento de revisar o PPP:** o fluxo de revisão do PPP depende do item que você deseja revisar. O marco referencial e as declarações estratégicas possuem longa duração, e, por isso, passam por menos revisões. Por outro lado, os marcos situacional e operacional possuem curta e média durações, e devem ser revisados anualmente, acompanhando as mudanças da realidade escolar.
- **Avaliação de Projetos Institucionais:** o projeto institucional trata de um tema estruturante que reúne os gestores e professores em torno de um objetivo comum: a solução de um problema ou atendimento a uma demanda, cujo beneficiário é o aluno. Como os itens do PPP, esses projetos também devem passar por uma avaliação, pela equipe, do que deve ser revisado, mantido ou desarticulado.

Este tema no Projeto Político-Pedagógico

- Os itens deste capítulo permeiam todo o processo de implementação, execução, monitoramento, avaliação e revisão do PPP.
- **No documento final:** o PPP é um documento vivo, e, por isso, é esperado que passe por modificações, conforme as necessidades e aprendizados da escola. Entretanto, é importante o registro dessa alteração. Quando um item é revisado dentro do PPP, deve-se fazer a indicação no documento, com a respectiva data e o responsável, para garantir a gestão do conhecimento da unidade escolar.



Legislação relacionada ao Capítulo



Constituição Federal (1998)

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]

§ 16. Os órgãos e as entidades da administração pública, individual ou conjuntamente, devem realizar avaliação das políticas públicas, inclusive com divulgação do objeto a ser avaliado e dos resultados alcançados, na forma da lei.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/1996)

- Incumbência da Unidade Escolar em elaborar e executar sua proposta pedagógica: artigo 12.

Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014)

- Instituição da Rede de Assistência Técnica para Monitoramento e Avaliação dos Planos de Educação. Metodologia de coleta de informações e acompanhamento das ações desenvolvidas durante a vigência do PNE.

Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021

- Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Cabe ao Diretor Escolar monitorar os processos de aprendizagem, administrativos e financeiros da escola.

Obs.: Não deixe de consultar a legislação do seu sistema municipal de ensino.





Sugestões de vídeo

[Vídeo 1: Tribunal de Contas da União explica a importância do Monitoramento e da Avaliação.](#)



Referências

ALVES, J. **Projeto institucional na escola**: como fazer. CENPEC. 2019. Disponível em: <https://l1nq.com/l4daz>. Acesso em: 29 jun. 2023.

INSTITUTO FONTE. Elaborar um plano de monitoramento e avaliação. *In: Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Instituto Fonte, 2012. Acesso em: 05 jul. 2021.

TAÚ SOCIAL. **O cotidiano do gestor**: temas e práticas. Programa Melhoria da Educação. 2009.

LÜCK, Heloisa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Vol. VIII. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2013. (Séries Cadernos de Gestão).

JANUZZI, P. M. Sistema de monitoramento e avaliação de programas sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, v. 1, p. 4-27, 2013.

JANUZZI, P. M. Monitoramento analítico como ferramenta para aprimoramento da gestão de programas sociais. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, n. 1, 2011. Acesso em: 05 jul. 2021.

JANUZZI, P. M. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Revista Estudos em avaliação educacional**, v. 25, n. 58, 2014. Acesso em: 05 jul. 2021.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: <https://encurtador.com.br/lGKZ4>. Acesso em: 19 maio 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Orientações para revisão dos projetos pedagógicos (PPs)**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/gsuwP>. Acesso em: 19 maio 2023.

NOVA ESCOLA. **Avaliação do projeto político-pedagógico**, o que manter e o que descartar? Disponível em: <https://encurtador.com.br/LRWY7>. Acesso em: 29 jun. 2023.

SANTOS, G. K.; RAUPP, F. M. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. **Revista de Administração Pública**, v. 9, n. 6, 2015. Acesso em: 05 jul. 2021.

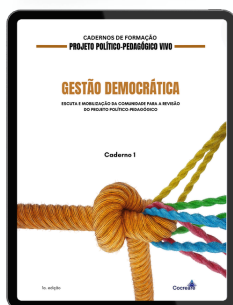
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO DO MATO GROSSO. **Guia metodológico para elaboração de indicadores**: orientações básicas para o PPA 2020- 2023. . Acesso em: 05 jul. 2021.

SOUZA, Â. R. [et al.]. **Gestão e avaliação da educação escolar**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores. Ministério da Educação – Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR. 2005, p. 17-22. 42 p. – (Gestão e Avaliação da Escola Pública; 4).

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 24 ed. São Paulo: Libertad, 2014.



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.

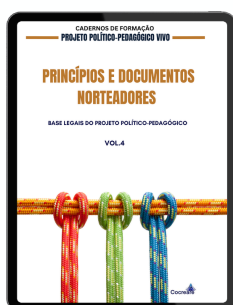
ISBN 978-65-981072-9-1



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.

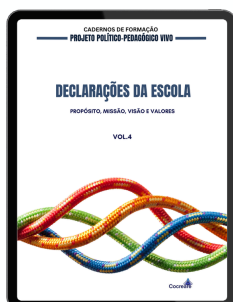
ISBN 978-65-981072-6-0



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) 9 9199 1994 – Lilian R. Oliveira Rosa



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