



EDUCAÇÃO
COMPROMISSO
DE SÃO PAULO

TUTORIAL DO PLANO DE AÇÃO PARTICIPATIVO PARA ESCOLAS 2012

VOLUME 1

GUIA PARA ELABORAÇÃO

São Paulo, fevereiro de 2012

Governo do Estado de São Paulo

Governador
Geraldo Alckmin

Vice-Governador
Guilherme Afif Domingos

Secretaria da Educação

Secretário da Educação
Herman Voorwald

Secretário-Adjunto
João Cardoso Palma Filho

Chefe de Gabinete
Fernando Padula Novaes

Subsecretário de Articulação Regional
Rubens Antonio Mandetta de Souza

Coordenadora de Gestão da Educação Básica
Leila Aparecida Viola Mallio

Coordenador de Gestão de Recursos Humanos
Jorge Sagae

Coordenadora de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional
Maria Lúcia Azambuja Guardia

Coordenadora de Infraestrutura e Serviços Escolares
Ana Leonor Sala Alonso

Coordenadora de Orçamento e Finanças
Cláudia Chiaroni Afuso

Coordenadora da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores
Vera Lúcia Cabral Costa

Programa Educação - Compromisso de São Paulo
Valeria de Souza

Secretaria de Gestão Pública

Secretária de Gestão Pública
Cibele Franzese

Chefe de Gabinete
Nelson Raposo de Mello Junior

Para dúvidas, sugestões, críticas e propostas de melhoria, envie uma mensagem para o e-mail **infoeducacao@educacao.sp.gov.br** e mencione no assunto de sua mensagem a expressão “Plano de Ação Participativo para Escolas”.

É permitida a cópia, distribuição e transmissão deste material, bem como a criação de obras derivadas, desde que sejam atribuídos os créditos de autoria, não seja utilizada para fins comerciais, e que alterações, transformações ou criações derivadas deste material sejam compartilhadas pela mesma licença, nos termos da CC BY-NC-SA 3.0.

Sumário

Apresentação	5
Envolvimento da comunidade escolar	7
Como utilizar o Plano de Ação Participativo para Escolas.....	9
Parte I - Diagnóstico e Formulação de Ações	11
Passo 1: Análise.....	11
Passo 2: Definição do nível de importância.....	11
Passo 3: Definição do nível de satisfação	12
Passo 4: Descrição dos fatos	13
Passo 5: Descrição dos problemas.....	14
Passo 6: Formulação de objetivos	15
Passo 7: Formulação dos resultados desejados	16
Qualidades necessárias	17
Passo 8: Formulação dos indicadores.....	18
Passo 9: Registro da situação atual	19
Passo 10: Formulação da meta	20
Passo 11: Formulação das ações.....	21
Exemplo de Ficha para Diagnóstico e Formulação de Ações	22
Parte II - Plano de Ação consolidado.....	23
Exemplo de Tela do Plano de Ação Consolidado	24
Parte III - Painel de Acompanhamento do Plano de Ação	25
Exemplo de Ficha para Acompanhamento do Plano de Ação	28
Construção conjunta e incremental.....
Material de Referência	30
Equipe Técnica	31

Apresentação

O *Plano de Ação Participativo para Escolas* é um instrumento proposto no âmbito do **Programa Educação - Compromisso de São Paulo** em parceria com a Secretaria de Gestão Pública. Trata-se de um instrumento de gestão escolar cujo objetivo é auxiliar as escolas prioritárias da rede pública estadual de ensino a diagnosticar problemas críticos dentro da governabilidade da própria escola e, a partir daí, construir um plano de ação para superar ou mitigar cada um desses problemas.

São várias e significativas as iniciativas da Secretaria Estadual de Educação com o intuito de difundir na rede de ensino do Estado de São Paulo novos modelos de gestão escolar. São exemplos o *Progestão*; os *Planos de Gestão e Ação* quadrienais elaborados pelas Diretorias de Ensino e pelas Escolas; e os *Grupos de Referência*, que promovem um processo descentralizado e sistemático de orientação técnica e de acompanhamento a professores e gestores. Trata-se de uma proposta fundamentada na formação e na prática profissional de cada um dos integrantes, na construção de uma cultura de análise de práticas gestoras a partir da integração, participação, colaboração, cooperação, pautada num processo reflexivo dialógico, com foco na aprendizagem do aluno.

A melhoria da qualidade do ensino e do desempenho dos alunos tem sido o foco central dessas iniciativas, as quais têm como alvo a atuação dos gestores (Diretores, Vice-Diretores, Supervisores de Ensino e Dirigentes Regionais) e das equipes escolares. Em seu conjunto, essas iniciativas procuram disseminar uma nova cultura de gestão, democrática, participativa e orientada ao alcance de resultados.

Somam-se a essas iniciativas algumas ações desenvolvidas pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo focadas na gestão pedagógica e voltadas a auxiliar a atuação dos professores em sala de aula e a estabelecer um currículo comum a todas as escolas da rede, tais como os Programas *São Paulo Faz Escola* e *Ler e Escrever*, a criação do Professor Auxiliar, a recuperação

contínua e intensiva da aprendizagem, e a avaliação diagnóstica da aprendizagem.

Acredita-se que, com integração de esforços integrados, instrumentos técnicos e pedagógicos adequados, e autonomia para gerenciar ações que incidam sobre seu contexto específico, a escola pública será capaz de promover as mudanças necessárias a fim de superar gradualmente seus principais pontos críticos. O período de avaliação que ocorre ao final de cada ano letivo e, sobretudo, o planejamento escolar no início do ano letivo, em que cada escola define ou “revisita” sua Proposta Pedagógica e seu Plano de Gestão e respectivos Anexos, são momentos propícios para o diagnóstico e a reflexão sobre os problemas enfrentados no cotidiano escolar. A avaliação diagnóstica, a escolha de estratégias para superação dos problemas constatados, a implementação das ações previstas e o seu acompanhamento ao longo do ano letivo são passos essenciais para a construção de um caminho de melhoria.

Desse modo, o presente instrumento de apoio pretende ser uma ferramenta útil para que a escola reflita sobre a sua realidade (principais problemas, desafios, pontos fracos e fortes) e proponha ações que possam melhorar e avaliar os seus próprios resultados. Essas ações devem estar relacionadas ao cotidiano da escola e dentro da governabilidade da comunidade escolar.

Leila Aparecida Viola Mallio

Coordenadora da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica

Valéria de Souza

Responsável pelo Programa Educação - Compromisso de São Paulo

Envolvimento da comunidade escolar

O **Programa Educação - Compromisso de São Paulo** tem como um de seus pilares fundantes a mobilização, o engajamento e o compromisso da Rede Estadual de Ensino, dos alunos, da família e da sociedade em torno do processo de ensino-aprendizagem.

A maioria das pessoas, em particular os pais de alunos, concorda com o fato de que uma escola boa é aquela em que os alunos aprendem coisas fundamentais para suas vidas, como ler e escrever, resolver problemas matemáticos, conviver com os colegas, respeitar uns aos outros e trabalhar em equipe. O que se espera como missão da escola é que seja provido um ensino de qualidade para todos os alunos e alunas.

Quem pode estabelecer o padrão de qualidade que se espera alcançar e planejar como alcançá-lo, respeitando os contextos socioculturais locais e as diretrizes gerais da política educacional emanada pela Secretaria da Educação, é a própria comunidade escolar. Não existe um padrão ou uma receita única para se atingir uma escola de qualidade. Cada escola deve ter autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação, sem perder a visão do conjunto da rede e dos seus objetivos comuns. Uma escola que inclua a todos, sem exceção. Em síntese uma escola preocupada com formação cidadã.

Recomenda-se que, sempre que possível, a escola envolva toda a comunidade escolar, incluindo pais e alunos, para a discussão do questionário avaliativo-propositivo (diagnóstico) e para a elaboração do Plano de Ação da escola, principal objetivo do instrumento. Quanto mais segmentos e pessoas participarem da avaliação da escola e se engajarem em ações para sua melhoria, maiores serão os benefícios para a sociedade e para a educação. Por isso, é importante que todos os segmentos da comunidade escolar sejam convidados e estimulados a participar, e não apenas aqueles mais atuantes no dia-a-dia. A escola deve ser criativa para mobilizar pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade para o debate sobre seus

problemas e desafios. Cartas para os pais, faixa na frente da escola, divulgação no jornal e na rádio local e discussão na sala de aula são alguns dos possíveis instrumentos de divulgação.

É fundamental que as pessoas sejam preparadas para o debate em torno dos problemas da escola. Professores, Diretor da Escola e Supervisores de Ensino estão familiarizados com os termos utilizados na educação, mas o mesmo pode não ocorrer com pais, mães, alunos e demais funcionários da escola. Por isso, é importante que se garanta uniformidade de entendimento dos objetivos desse instrumento por parte de toda a comunidade escolar.

Uma boa explicação sobre a atividade a ser realizada, o conteúdo e os objetivos desse instrumento nas salas de aula e em outros espaços da escola, pode ser um caminho eficaz para a inclusão da comunidade escolar nesse processo. Dessa maneira, os alunos terão a oportunidade de participar com mais propriedade e poderão ser estimulados a pensar em como oferecer as explicações necessárias aos pais e a outros membros da comunidade escolar antes do momento previsto para a discussão. Para tanto, será necessário realizar uma reunião prévia com professores, Professor Coordenador e funcionários. A participação do Supervisor de Ensino da escola nessa reunião é fundamental, pois ele será o principal orientador e divulgador desse instrumento dentro da rede. É importante também estabelecer diálogo com os Conselhos de Escolas e Associação de Pais e Mestres (APM) para torná-los parceiros dessa empreitada.

Como utilizar o Plano de Ação Participativo para Escolas

Este instrumento foi concebido com o intuito de oferecer à comunidade escolar uma metodologia que a auxilie a detectar os problemas que afetam o cotidiano da escola e a propor ações para superá-los. Compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir mais efetivamente no sentido de melhorar sua qualidade conforme seus próprios critérios e prioridades. Para tanto, existem ao menos cinco dimensões da gestão escolar que devem ser consideradas no momento da reflexão sobre os problemas encontrados no cotidiano da escola. Essas dimensões são aquelas constantes da Resolução SE Nº 70/2010:

- ✓ Gestão Pedagógica;
- ✓ Gestão dos Recursos Humanos;
- ✓ Gestão Participativa;
- ✓ Gestão dos Recursos Físicos e Financeiros;
- ✓ Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e da Aprendizagem.

Com o intuito de auxiliar as escolas da rede pública de São Paulo na garantia das condições institucionais mais favoráveis ao alcance de resultados, particularmente os relacionados com a aprendizagem dos seus alunos, foi elaborado o instrumento "*Apoio ao diagnóstico e à formulação de ações (Volume 2)*". O instrumento é composto de três partes:

- **Parte I - Diagnóstico e Formulação de Ações;**
- **Parte II - Plano de Ação Consolidado;**
- **Parte III - Painel de Acompanhamento do Plano de Ação.**

Para que os diferentes aspectos que envolvem a gestão escolar sejam contemplados, é proposto que o diagnóstico seja feito para cada dimensão, a partir de perguntas-avaliativas construídas com os Supervisores de Ensino da própria rede estadual e inspiradas em materiais de referência que procuram

tocar em questões centrais do dia-a-dia de uma escola. Deve-se observar que as perguntas-avaliativas não seguem uma ordem lógica e a sequência de preenchimento do diagnóstico é indiferente.

A partir dos problemas detectados, oferece-se um caminho para a reflexão e para a formulação de ações no enfrentamento de cada dificuldade identificada. Essas ações, por sua vez, devem ser priorizadas e organizadas para compor o Plano de Ação Participativo.

O material está orientado para toda a comunidade escolar e, sobretudo, para a Equipe Gestora da Unidade Escolar (Supervisor de Ensino, Diretor de Escola, Vice-Diretor e Professor-Coordenador), responsável por tomar decisões que podem contribuir efetivamente para a melhoria das condições de funcionamento das escolas pelas quais são responsáveis. Sua utilização busca estimular um ciclo contínuo e permanente de transformação e de aperfeiçoamento institucional.

Parte I - Diagnóstico e Formulação de Ações

O instrumento que apóia o diagnóstico e a formulação de ações está no segundo volume do *Plano de Ação Participativo para Escolas 2012 – Apoio ao Diagnóstico e à Formulação de Ações*. A seguir está uma explicação mais detalhada sobre como utilizá-lo.

Passo 1: Análise

Como ponto de partida propõe-se a reflexão sobre a escola a partir de perguntas previamente formuladas. Essas perguntas têm como objetivo estimular a reflexão e potencializar uma análise sobre questões já diagnosticadas como concretas e aderentes à realidade escolar. A cada pergunta avaliativa está associada uma caixa com proposições, orientações e exemplos que buscam remeter a uma condição ótima, um ideal possível, e que possam estar dentro dos limites impostos pela governabilidade da escola. Para cada uma das cinco dimensões sob análise há um conjunto de perguntas agrupadas em torno da temática da respectiva dimensão.

Passo 2: Definição do nível de importância

Após a leitura e a reflexão sobre a pergunta e a proposição sugerida, deve-se ponderar sobre o nível de importância da questão analisada segundo a perspectiva da própria escola. Para registrar a importância do problema apontado, aplicado à realidade e às especificidades da própria escola, deve-se selecionar o nível de importância entre quatro opções:

Diagnóstico	Nível de Importância	
	()	Alta importância
	()	Média importância
	()	Baixa importância
()	Não se aplica	

Passo 3: Definição do nível de satisfação

Após a definição do nível de importância do objeto analisado, deve-se avaliá-lo qualitativamente a partir da situação atual em que se encontra a escola. Para registrar a situação em que se encontra o objeto analisado na atual realidade da escola, deve-se selecionar o nível de satisfação entre cinco opções:

Diagnóstico	Nível de Satisfação	
	()	Totalmente insatisfatório
	()	Insatisfatório
	()	Não sabe ou tem dúvidas
	()	Satisfatório
	()	Totalmente satisfatório

As próximas etapas de diagnóstico do objeto analisado serão desdobradas a partir da constatação de que há uma oportunidade para solucionar um problema concreto enfrentado pela escola, **ou** de que há uma oportunidade para compartilhar com outras escolas e toda a sociedade um exemplo de experiência bem-sucedida.

Passo 4: Descrição dos fatos

Após a definição do nível de satisfação em relação a um objeto analisado potencialmente problemático, há basicamente três possibilidades:

1. **Se a situação é satisfatória ou totalmente satisfatória:** descreve-se a situação concreta e o que levou a escola a estar com este cenário favorável, com a maior riqueza possível de detalhes, de tal modo que possa ser útil como inspiração para outras escolas; é importante registrar as evidências.
2. **Se a situação é desconhecida:** descrevem-se as evidências que possam ser úteis para que se compreenda o contexto, mesmo que a situação relativa ao objeto em si seja desconhecida;
3. **Se a situação é insatisfatória ou totalmente insatisfatória:** descreve-se a situação concreta, factual, com a maior riqueza possível de detalhes.

Como a missão do presente instrumento é auxiliar as escolas a superarem problemas prioritários, e não a melhorar situações que já são satisfatórias, os objetos de análise classificados como **satisfatórios** ou **totalmente satisfatórios** não demandam, a princípio, a continuidade da reflexão sobre aquele aspecto específico, sendo indicado passar para a próxima questão (reiniciando o processo a partir do *Passo 1: Análise*).

Nos casos em que a situação observada é desconhecida (opção "**Não sabe ou tem dúvidas**"), surge a necessidade de conceberem-se ações voltadas ao levantamento de qual é a situação real do objeto analisado, de modo que possa ser posteriormente caracterizado como satisfatório ou como insatisfatório.

Nos casos em que a situação observada é **insatisfatória**, surge a necessidade de identificar os **fatos** que evidenciem essa situação e seus respectivos **problemas** geradores, para então formular **ações** voltadas a

superar essa condição problemática com foco em outra condição melhor, aceitável, satisfatória.

Assim, os próximos campos deverão ser aprofundados apenas e em todos os casos em que um problema, simultaneamente:

- √ Revelar-se **importante** para a Escola, e;
- √ Apresentar um diagnóstico considerado **desconhecido** ou **insatisfatório**.

Exemplo:

Fatos

Em 2011 as reuniões pedagógicas não tiveram efetividade alguma no sentido de planejar e orientar as ações pedagógicas da Escola.

Passo 5: Descrição dos problemas

Após a descrição do fato problemático ou da constatação de que não se conhece a situação da escola em relação ao objeto analisado, devem-se descrever as prováveis causas concretas que levam à existência dos fatos descritos anteriormente, ou que levam à situação de não conhecê-los o suficiente para avaliá-los adequadamente. Os problemas, usualmente, manifestam-se por meio dos fatos, mas é necessário um olhar criterioso para identificar as diferentes naturezas de ambos. A identificação do problema implica em maior grau de abstração e um olhar sistêmico sobre a questão.

Essa etapa deve contar com uma análise que procure diferenciar, da maneira mais objetiva possível, 'causas' de 'consequências'. A descrição do problema aqui considerada deve ser uma descrição de situações geradoras dos fatos, e não de situações geradas pelos fatos. Há muitas dinâmicas possíveis para analisar a relação de causalidade entre problemas, como a 'Árvore de Problemas', por exemplo. Em essência, o que se deve procurar é diagnosticar

os problemas no nível mais concreto e elementar possível, de tal modo que possam inspirar ações concretas na busca por uma solução efetiva.

Exemplo:

Problemas

(1) As reuniões pedagógicas não são marcadas, (2) Não há uma agenda de reuniões pedagógicas, (3) As reuniões pedagógicas não possuem pautas definidas previamente.

Passo 6: Formulação de objetivos

Após ter sido diagnosticado o problema, passa-se a imaginar uma nova situação que se deseja alcançar, na qual este não esteja mais presente ou, ao menos, tenha seus efeitos bastante minimizados. O objetivo corresponde à descrição da nova situação que se deseja alcançar, e para a qual há o pressuposto de que é necessário realizar-se uma ou mais ações para promover-se a mudança que se deseja. Parte-se do pressuposto, no presente instrumento, de que a ação tem como ponto de partida a necessidade de superar-se algum problema. Se por um lado, um problema é definido como um estado negativo existente, percebido por pessoas, um objetivo pode ser definido como um estado positivo desejável, concebido por pessoas.

Exemplo:

Objetivos

"**Aumentar** a frequência e o tempo de duração das reuniões pedagógicas."

Semântica

Em busca de maior precisão semântica, utiliza-se na descrição do Objetivo o **verbo no infinitivo**, de modo que se descreva a situação futura desejada.

Passo 7: Formulação dos resultados desejados

Após a formulação dos objetivos que se pretende alcançar, devem ser concebidos os resultados desejados, ou seja, a descrição das saídas (produtos, bens, serviços) gerenciáveis pela escola que podem concretizar a efetivação da mudança. Os resultados descrevem o escopo do projeto, ou seja, descrevem aquilo que é gerenciável pelo Plano e o que é da responsabilidade de sua gerência. Diferentemente do objetivo, o qual trata de um efeito desejado, mas que foge do controle e da responsabilidade direta dos gestores da escola, o alcance dos resultados desejados tem que ser gerenciado de tal forma que possa ser atribuído aos esforços da Ação.

Exemplo:

Resultados Desejados	Frequência das reuniões pedagógicas aumentada para uma vez por semana, e duração aumentada para 02h00.
-----------------------------	---

Semântica

Na descrição do Resultado Desejado utiliza-se o **verbo no particípio passado**, descrevendo uma situação como se já houvesse sido alcançada.

Não confundir!

Uma confusão comum é considerar-se os conceitos de Objetivo e de Resultado Desejado (ambos descrições textuais) como um mesmo e único conceito indiferenciado.

Qualidades necessárias

Para os próximos passos utiliza-se como referência um instrumento simples e eficaz para o desenvolvimento de planejamentos que tenham como diretriz desdobrarem-se em **Indicadores** bons o suficiente. Para tanto, os indicadores devem captar a **Situação Atual** de um determinado aspecto da realidade e projetar uma determinada situação futura desejada, materializada em uma **Meta** e em **Ações** necessárias para realizar-se o movimento entre a Situação Atual e a Meta. As qualidades que devem ter os elementos mais concretos de um plano (Indicador, Situação Atual, Meta, Ação) serão explicadas mais detalhadamente nos passos apresentados a seguir.

Passo 8: Formulação dos indicadores

Após a formulação dos resultados desejados suficientemente bem descritos chega o momento de conceberem-se instrumentos para monitorar e avaliar o impacto das ações que serão empreendidas: os indicadores. Um indicador é uma descrição esquemática que deve ser capaz de oferecer uma compreensão clara, inequívoca e numérica dos objetos a serem monitorados, tanto para que se compreenda a situação atual problemática da realidade em questão, quanto para que se visualize a situação futura desejada para a qual se pretende alterar esta realidade. O Indicador pode tanto ser uma fórmula de cálculo, como a descrição de um número absoluto de algum objeto específico que seja possível de ser mensurado quantitativamente. O indicador pode ser compreendido como uma lente de máquina fotográfica, por meio da qual se pode tanto olhar o presente quanto o futuro. Um bom Indicador deve contar com a qualidade de ser simultaneamente Específico, Mensurável e Temporal.

Exemplo:

Indicador

Percentual das semanas letivas em que ocorreram reuniões pedagógicas de no mínimo 02h00, com pauta definida previamente e de acordo com a agenda de reuniões pedagógicas estabelecida no início do ano.

Não confundir!

Uma confusão comum é tomar-se Objetivo (descrição textual da nova situação que se deseja alcançar) por Indicador (descrição esquemática de uma grandeza quantitativa) e vice-versa.

Passo 9: Registro da situação atual

Após a formulação dos indicadores que serão utilizados como suporte para o registro numérico, quantitativo, mensurável, dos objetos analisados, deve-se olhar a realidade presente por meio destes indicadores. A situação atual pode ser compreendida como se fosse uma fotografia do presente daquele objeto que o indicador permite visualizar. Uma vez que a Situação Atual é uma projeção do Indicador aplicada à situação presente e que, portanto, apenas descreve pela "lente" do Indicador esta situação, então tanto quanto o Indicador, a Situação Atual também deve contar com a qualidade de ser simultaneamente Específica, Mensurável e Temporal.

Exemplo:

Situação	Valor	Data
Atual	0%	23/12/2011
Meta		

Não confundir!

Uma confusão comum é considerar-se o Problema (descrição textual) como sinônimo da Situação Atual (valor numérico).

Passo 10: Formulação da meta

Após a formulação dos indicadores, do registro da situação atual, e tendo-se em mente os resultados desejados, chega o momento de formular-se a situação futura que se deseja alcançar, ou seja, a meta. A meta é um valor numérico medido pelo indicador capaz de caracterizar a situação futura desejada, e pode ser compreendida como se fosse uma pintura do futuro daquele objeto que o indicador permite visualizar. Diferentemente da situação atual, que é um registro do presente, a meta é uma projeção do futuro.

O que caracteriza a Meta como um esforço concreto em potencial, e não apenas um desejo abstrato, é a qualidade de ser suficientemente precisa (específica) e possível de ser calculada quantitativamente (mensurável). Por sua vez, o que caracteriza a Meta como um esforço no sentido de modificar-se a Situação Atual é a qualidade de demonstrar que esse movimento é de fato importante (relevante) e possível de ser atingido (alcançável) num determinado momento futuro específico (temporal). Portanto, uma boa Meta deve ser proposta de tal modo que conte com a qualidade de ser simultaneamente Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal.

Exemplo:

	Valor	Data
Situação Atual	0%	23/12/2011
Meta	90%	21/12/2012

Não confundir!

Uma confusão comum é tomar-se Indicador (descrição esquemática de uma grandeza quantitativa) por Meta (valor numérico) e vice-versa.

Passo 11: Formulação das ações

Após a consolidação do esforço que se deseja empreender a fim de alterar a situação problemática de um objeto no presente para uma situação desejada no futuro, chega o momento de conceber-se como esse esforço deverá ser concretizado. Para concretizar um projeto de mudança, é preciso planejar. O planejamento permite definir e organizar as atividades (ações) que colocaremos em prática para alcançar nossos objetivos, decidir quem serão os responsáveis por essas ações e prever o esforço necessário para sua execução. Para formular uma ação deve-se realizar uma descrição precisa das tarefas e/ou atividades concretas que serão realizadas, com o propósito maior de solucionar o Problema descrito, a fim de atingir-se a situação futura desejada, mensurada pelo Indicador e Meta.

Uma boa descrição de Ação deve prever, além de tarefas e/ou atividades descritas com o melhor nível de precisão e objetividade possíveis (Específicas), uma pessoa responsável por coordená-la (a qual não necessariamente será a responsável por realizá-la), uma data de início e uma data de término previstas (Temporais). Tanto quanto a realidade possa ser incerta, o prazo de término previsto pode mostrar-se insuficiente para a finalização da Ação; nesses casos, é importante que se mantenha o registro da data de término prevista e que fique explícito o atraso, tanto a fim de que os gestores sejam capazes de aperfeiçoar futuros planejamentos, quanto para que seja possível compreender os motivos concretos que não permitiram o cumprimento dos prazos previstos.

Exemplo:

Ação

Elaboração e utilização de um formulário em que conste no mínimo data, horário de início e horário de término de todas as reuniões pedagógicas realizadas no ano letivo na Escola.

Semântica

Utiliza-se na descrição da Ação o **verbo em sua forma substantiva**, de modo que fique claro que se está fazendo referência à ação de realizar-se algo.

Exemplo de Ficha para Diagnóstico e Formulação de Ações

Prioridade	3	Dimensão	Gestão dos Recursos Humanos		
		Foco	21. Reunião da Equipe Gestora		
Diagnóstico	Nível de Importância		Nível de Satisfação		
	()	Alta importância	(X)	Totalmente insatisfatório	
	(X)	Média importância	()	Insatisfatório	
			()	Não sabe ou tem dúvidas	
	()	Baixa importância	()	Satisfatório	
()	Não se aplica	()	Totalmente satisfatório		
Fatos	Em 2011 as reuniões pedagógicas não tiveram efetividade alguma no sentido de planejar e orientar as ações pedagógicas da Escola.				
Problemas	(1) As reuniões pedagógicas não são marcadas, (2) não há uma agenda de reuniões pedagógicas, e (3) as reuniões pedagógicas não possuem pautas definidas previamente.				
Objetivos	Aumentar a frequência e o tempo de duração das reuniões pedagógicas.				
Resultados Desejados	Frequência das reuniões pedagógicas aumentada para uma vez por semana, e duração aumentada para 02h00.				
Indicador	Percentual das semanas letivas em que ocorreram reuniões pedagógicas de no mínimo 02h00, com pauta definida previamente e de acordo com a agenda de reuniões pedagógicas estabelecida no início do ano.	Situação Atual	Valor	Data	
			0%	23/12/2011	
		Meta	90%	21/12/2012	
Ação	Elaboração e utilização de um formulário em que conste no mínimo data, horário de início e horário de término de todas as reuniões pedagógicas realizadas no ano letivo na Escola.				

Parte II - Plano de Ação consolidado

Um Plano de Ação nada mais é do que um conjunto de ações e atividades que serão realizadas com a finalidade de atingir-se a situação futura desejada. Essas atividades devem ter como foco central a solução dos problemas detectados, e devem ter como premissa básica o fato de serem ações que estejam dentro da governabilidade da escola, ou seja, que dependam exclusivamente das iniciativas da comunidade e dos gestores escolares. O primeiro passo em um planejamento é saber o que queremos alcançar (objetivos e metas). Em seguida, precisamos saber o que fazer para alcançar a situação futura desejada (ações) e, então, de quais recursos (financeiros, humanos, materiais, entre outros) podemos dispor para colocar o Plano em ação.

Uma vez realizada a reflexão sobre a realidade da Escola, e formuladas as ações para enfrentar os desafios identificados, é importante que o resultado desse trabalho conjunto possa ser consolidado em um Plano de Ação capaz de orientar os esforços da comunidade escolar. Nesse momento, algumas informações importantes para viabilizar a organização da equipe em prol da concretização do que foi planejado devem ser adicionadas. São características de um bom Plano de Ação:

- Coerência;
- Sequência;
- Flexibilidade;
- Precisão;
- Objetividade.

O Plano de Ação consolidado deverá conter os seguintes campos:

- √ **Ação:** a própria descrição da atividade proposta (já formulada na etapa anterior);
- √ **Prioridade (Pr):** hierarquização da importância de uma Ação em relação às outras Ações, dentro de uma mesma Dimensão;
- √ **Responsável (Resp.):** pessoa que coordenará a Ação;
- √ **Equipe:** demais envolvidos na realização da Ação;
- √ **Data Início:** data prevista para o início da Ação;
- √ **Data Prazo:** data prevista para o término da Ação.

Exemplo de Tela do Plano de Ação Consolidado

	Ação	Pr.	Resp.	Equipe	Início	Prazo
					__/__/2012	__/__/201__
					__/__/2012	__/__/201__
					__/__/2012	__/__/201__
					__/__/2012	__/__/201__
					__/__/2012	__/__/201__

Parte III - Painel de Acompanhamento do Plano de Ação

O Painel de Acompanhamento corrobora uma das premissas do Programa **Educação – Compromisso de São Paulo**, efetivada pela divulgação dos instrumentos, das metas e dos resultados buscados e atingidos pela Secretaria de Educação, Diretorias de Ensino e Escolas, de modo a permitir o envolvimento e o compromisso de todos os agentes da Rede, alunos, famílias e sociedade no acompanhamento das ações em desenvolvimento para a melhoria da educação paulista, assim como os resultados por meio delas alcançados.

Esse instrumento será uma ferramenta útil para que a equipe gestora da escola possa utilizar de fato o Plano de Ação elaborado e consolidado como uma poderosa ferramenta de gestão. Entende-se que apenas por meio de um acompanhamento constante, aquilo que foi planejado possa ganhar vida e concretizar-se de fato. Por meio da versão computacional do Plano de Ação Participativo será disponibilizada também um painel de acompanhamento virtual que facilitará ainda mais o acompanhamento de cada ação planejada. Esse Painel conterá os seguintes campos:

- √ **Prioridade:** hierarquização da importância de uma Ação em relação às outras Ações, dentro de uma mesma Dimensão;
- √ **Indicador:** fórmula de cálculo, ou descrição de um número absoluto (já formulado na primeira etapa).
- √ **Situação atual:** registro numérico atual referente ao indicador proposto (já formulado na primeira etapa).
- √ **Meta:** valor numérico que representa a situação futura que se deseja alcançar (já formulada na primeira etapa).
- √ **Apuração (valor):** registros numéricos parciais e/ou final referentes ao indicador. O ideal é que a apuração seja feita mais de uma vez durante o ano, possibilitando avaliar os resultados parciais e propiciando a correção de rumo sempre que necessário.

- √ **Apuração (data):** datas em que foram obtidos cada registro numérico (valor) referentes ao indicador.
- √ **Ação:** a própria descrição das atividades propostas, ordenadas por prioridade no âmbito de cada Dimensão (conforme formuladas e ordenadas nas etapas anteriores).
- √ **Início:** data prevista para o início da Ação (já definida na etapa anterior).
- √ **Prazo:** data prevista para o término da Ação (já definida na etapa anterior).
- √ **Término:** data em que efetivamente foram concluídas todas as tarefas referentes à ação. Portanto esse campo deve ficar em aberto até o término da Ação.
- √ **Entregas:** resultados intermediários necessários para o alcance do resultado final desejado. O preenchimento desse campo é opcional, mas altamente recomendável no caso de tarefas mais complexas, já que pode auxiliar muito um acompanhamento mais próximo, uma vez que facilita a identificação de dificuldades antes do prazo final para conclusão da ação, possibilitando a correção de rumos.
- √ **Responsável (Resp.):** pessoa que coordenará a Ação (já definido na etapa anterior).
- √ **Equipe:** demais envolvidos na realização da Ação (já definido na etapa anterior).

Difícilmente um planejamento termina do mesmo jeito que começou. Há fatos que ocorrem dentro do previsto e outros que surgem de modo inesperado. Isso não quer dizer que o planejamento não deu certo, mas sim, que ele exige acompanhamento e avaliação. É necessário permanecer atento para corrigir o que está dando errado e reforçar o que está produzindo bons resultados. Reuniões periódicas ajudam a verificar se as ações estão acontecendo como foram planejadas e no tempo previsto. Os indicadores compõem, nesse sentido, um instrumento extremamente útil e eficaz para acompanhar o andamento dos resultados obtidos com as ações empreendidas.

O percurso Diagnóstico-Planejamento-Ação-Acompanhamento-Avaliação deve ser periodicamente refeito, já que mudanças de cenário podem implicar na proposição de novas ações. É importante frisar que a utilização desse instrumento deve ser vista como um processo que faça parte do cotidiano da escola e nunca como um evento esporádico realizado para cumprir uma obrigação formal.

Exemplo de Ficha para Acompanhamento do Plano de Ação

Prioridade	3	Dimensão	Gestão dos Recursos Humanos			
		Foco	21. Reunião da Equipe Gestora			
Indicador	Percentual das semanas letivas em que ocorreram reuniões pedagógicas de no mínimo 02h00, com pauta definida previamente e de acordo com a agenda de reuniões pedagógicas estabelecida no início do ano.			Situação Atual	Valor	Data
					0%	23/12/2011
				Meta	90%	21/12/2012
				Apuração	35%	30/03/2012
					50%	29/06/2012
						__/__/201__
		__/__/201__				
Ação	Elaboração e utilização de um formulário em que conste no mínimo data, horário de início e horário de término de todas as reuniões pedagógicas realizadas no ano letivo na Escola.			Início	Prazo	Término
				30/01/2012	21/12/2012	__/__/201__
Entregas	Elaboração e divulgação da 'Agenda das Reuniões Pedagógicas para 2012'.	30/01/2012	06/02/2012	__/__/201__		
	Institucionalização do 'Caderno de Registro das Reuniões Pedagógicas realizadas em 2012'.	06/02/2012	30/04/2012	__/__/201__		
	Institucionalização do 'Mural com a Pauta da Reunião Pedagógica da Semana' na Sala dos Profs.	30/01/2012	30/04/2012	__/__/201__		
		__/__/201__	__/__/201__	__/__/201__		
Resp. Equipe	Cargo		Nome			
	Professor Coordenador		Júlio César de Oliveira			
	Vice-Diretora		Aline Soares de Menezes			
	Professor Mediador		Danilo Bertazzi dos Santos			
	Professora de Português		Carla Bezerra de Souza			
	Professora de Matemática		Felipe Pimentel de Araújo			
Professora de História		Camila Maleronka de Andrade				

Construção conjunta e incremental

O Plano de Ação Participativo para Escolas é um instrumento de planejamento e gestão escolar que nasceu a partir da colaboração de diversos servidores públicos engajados com a melhoria da qualidade da educação no estado de São Paulo. Muitos tiveram a oportunidade de opinar, sugerir e construir, na busca da formulação de um instrumento que pudesse agregar valor à organização escolar. Como todo início de caminho, para que seja aperfeiçoado e efetivamente útil para a Rede de Ensino, dependerá de ajustes e melhorias, em uma construção conjunta e incremental desse instrumento. Isso significa dizer que se desenvolveu até aqui apenas o marco inicial de um processo que pode e deve ser continuamente aperfeiçoado com a ajuda de todos. **O que é bom no instrumento? O que pode melhorar? Compartilhe suas sugestões, críticas e propostas** pelo email infoeducacao@educacao.sp.gov.br e mencione no assunto de sua mensagem a expressão “Plano de Ação Participativo para Escolas”.

Material de Referência

AÇÃO EDUCATIVA, UNICEF, PNUD, INEP, SEB/MEC (Coordenadores). Indicadores da qualidade na educação. São Paulo: Ação Educativa, 2008, 3ª edição ampliada.

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO – CEE. Normas Regimentais Básicas para as escolas estaduais. Aprovadas pelo Parecer CEE 67/1998.

PFEIFFER, PETER. “O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças”. In Revista do Serviço Público, ano 51, nº 1, jan-mar 2000.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. PROGESTÃO – programa de capacitação à distância para gestores escolares, Módulo Introdutório. São Paulo: SEE.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Questionário Diagnóstico da Escola – 2010. São Paulo: SEE, 2010.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Resolução SE Nº 70/2010. São Paulo: SEE, 2010.

Equipe Técnica

Secretaria de Gestão Pública

Especialistas em Políticas Públicas

Aline Zero Soares

Leandro Salvador

Lia Palm

Nezi Heverton de Oliveira

Rogério Haucke Porta

Secretaria da Educação

Programa Educação - Compromisso de São Paulo

Maria Camila Mourão Mendonça de Barros

Maria Cecília Travaim Camargo

Marilena Rissutto Malvezzi

Mauna Soares de Baldini Rocha

Wilma Delboni

Leitura Crítica

Marilena Rissutto Malvezzi

Maria Camila Mourão Mendonça de Barros

Valéria de Souza

Coordenadoria de Gestão da Educação Básica

Sebastião Haroldo Freitas Porto

Selma Denise Gaspar

Sonia Maria Brancaglioni

Zuleide Ferraz Garcia

Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação

William Massei

Diretorias de Ensino

Supervisores de Ensino

Albertina de Fátima Esteves Passos

Beatriz Garcia Sanchez

Claudia Eleutério Fedel Gentil