



# **GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PROCESSO PEDAGÓGICO: planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação**

**Érica de Cássia Maia Ferreira  
Elaine Aires Nunes  
Leni Barbosa Feitosa  
Liz Adriana Santos Martins**

**Érica de Cássia Maia Ferreira  
Elaine Aires Nunes  
Leni Barbosa Feitosa  
Liz Adriana Santos Martins**



# **GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PROCESSO PEDAGÓGICO: planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação**

Programa EducaTO-RCT  
Coleção Caderno Pedagógico  
nº 2, Vol. 1



Núcleo de Estudo e Pesquisa em  
Educação, Desigualdade Social e  
Políticas Públicas - UFT

**NEPED**



**Palmas - TO  
2024**



## **Universidade Federal do Tocantins**

### **Reitor**

Luís Eduardo Bovolato

### **Vice-reitor**

Marcelo Leineker Costa

### **Pró-Reitor de Administração e Finanças (PROAD)**

Carlos Alberto Moreira de Araújo

### **Pró-Reitor de Avaliação e Planejamento (PROAP)**

Eduardo Andrea Lemus Erasmo

### **Pró-Reitor de Assuntos Estudantis (PROEST)**

Kherlley Caxias Batista Barbosa

### **Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos**

### **Comunitários (PROEX)**

Maria Santana Ferreira dos Santos

### **Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de**

### **Pessoas (PROGEDEP)**

Michelle Matilde Semiguem Lima Trombini Duarte

### **Pró-Reitor de Graduação (PROGRAD)**

Eduardo José Cezari

### **Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ)**

Karylleila dos Santos Andrade

### **Pró-Reitor de Tecnologia e Comunicação (PROTIC)**

Werley Teixeira Reinaldo

## **Coordenação da Rede ColaborAção Tocantins**

Leonardo Victor dos Santos

## **Coordenação do Programa EducaTO**

Elaine Aires Nunes

## **Coordenação do Projeto GesTO**

Leni Barbosa Feitosa

## **Material Instrucional Elaboração do Conteúdo**

Érica de Cássia Maia Ferreira

Elaine Aires Nunes

Leni Barbosa Feitosa

Liz Adriana Santos Martins

## **Departamento de Produção Revisão**

### **Linguística e Tipográfica**

Érica De Cássia Maia Ferreira

Maria Irenilce Rodrigues Barros

## **Foto da capa/créditos**

Elaine Aires Nunes

## **Programação Gráfica e Visual**

Juniezer Barros de Souza

## **Supervisores EducaTO**

Ana Karlla Aires Nunes

Cristiane Hermelinda dos Santos Gáspio

Rodson Layne Barbosa

Valdijane Alves Melo

Vivianny Damaso Cardoso

Programa de Extensão EducaTO / Rede ColaborAção Tocantins – RCT  
Coleção Caderno Pedagógico – nº 2, Vol. 1, 2024.  
Palmas, Tocantins, Brasil.

Núcleo de Estudo e Pesquisa em Educação, Desigualdade Social e Políticas Públicas – **NEPED/UFT**

Grupo de Estudos e Pesquisas em Saberes e Fazeres em Contextos Sócio Culturais e Educacionais – **GEPEFAZE/UFT**



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Gestão democrática do processo pedagógico [livro eletrônico] : planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação / Érica de Cássia Maia Ferreira...[et al.]. -- Palmas, TO : Ed. das Autoras, 2025. -- (Coleção caderno pedagógico ; n. 2 vol. 1)  
PDF

Outras autoras: Elaine Aires Nunes, Leni Barbosa Feitosa, Liz Adriana Santos Martins.  
Bibliografia.  
ISBN 978-65-01-51365-2

1. Democracia 2. Educação - Avaliação 3. Gestão educacional 4. Planejamento educacional I. Ferreira, Érica de Cássia Maia. II. Nunes, Elaine Aires. III. Feitosa, Leni Barbosa. IV. Martins, Liz Adriana Santos. V. Série.

25-277524

CDD-371.2

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Gestão educacional democrática 371.2

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

*A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica.*

*(Vitor Henrique Paro)*

# SUMÁRIO

Apresentação .....	08
Gestão do Processo Pedagógico: bases legais .....	10
Gestão Democrática na prática: passo a passo para a implementação do Grêmio Estudantil .....	16
Planejamento, Plano e Projeto .....	20
Sistematização do Planejamento, Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação .....	29
Gestão do Processo Pedagógico na Prática .....	34
Rotinas diárias e semanais no processo de gestão pedagógica .....	41
Referências Bibliográficas .....	45

# Apresentação

A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade justa, ética e equitativa. No entanto, a gestão do processo pedagógico apresenta desafios complexos que exigem uma abordagem prática e fundamentada nas bases legais vigentes. Por isso, este caderno “Gestão do Processo Pedagógico na Prática” foi concebido para oferecer uma visão abrangente e detalhada sobre os diversos aspectos que compõem a gestão pedagógica.

Inicialmente, mobilizamos as bases legais que devem sustentar o processo pedagógico, pretendendo construir um entendimento claro sobre as normas e diretrizes que orientam a prática educacional no Brasil. Além disso, buscamos compreender a importância de uma gestão democrática e dialógica, voltada para a construção de um ambiente escolar participativo e inclusivo, no qual todos os atores educacionais atuem de forma engajada.

Em seguida, fazemos uma imersão nos aspectos referentes ao processo pedagógico, desdobrando suas etapas e componentes essenciais. O objetivo com esta seção é favorecer uma compreensão sobre como a teoria se traduz em práticas na escola.

Em relação à sistematização do processo pedagógico, abordamos de forma detalhada o modo como deve se dar esse processo, oferecendo instrumentos e estratégias para a organização e otimização do ensino e da aprendizagem. A sistematização do processo pedagógico é essencial para garantir a coerência e a continuidade das práticas educativas.

Embora amplamente discutida no encontro do Módulo II e tematizada no Caderno II, retomamos brevemente sobre a avaliação diagnóstica, uma vez que se constitui um eixo essencial no processo educativo. Baseados nas teorias de Cipriano Luckesi, discutimos como a avaliação pode ser utilizada não apenas como um instrumento de verificação, mas como uma estratégia para promover o desenvolvimento integral dos estudantes.

Por fim, cientes de que a alfabetização é a base para todo o desenvolvimento das demais aprendizagens, exploramos aqui algumas estratégias e práticas para subsidiar o planejamento de uma escola que priorize a formação leitora e as práticas sociais de leitura e escrita (letramento). Para tanto, abordamos o planejamento de uma escola alfabetizadora, destacando estratégias e práticas que poderão ser adotadas para garantir que todos os estudantes desenvolvam as habilidades de leitura e escrita, considerando os seus usos cotidianos, fundamentais para o sucesso escolar e pessoal.

Esperamos que este caderno sirva aos educadores, gestores e toda a equipe técnico-pedagógica comprometidos com a qualidade da educação, como um suporte na definição de prioridades e aprendizagens para cada estudante, com base na avaliação diagnóstica.

# Gestão do Processo Pedagógico: bases legais

## Bases legais

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída pela Lei nº 9.394/1996, em seu “Artigo 3” estabelece os princípios e diretrizes para a educação brasileira, incluindo a gestão do processo escolar, temática amplamente trabalhada nos encontros presenciais e atividades síncronas. A igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, bem como o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, constituem-se princípios e diretrizes basilares que devem orientar o ensino na educação básica em todo o território nacional.

O “Artigo 3” destaca ainda a importância do respeito à liberdade e à tolerância, a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino, a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, e a valorização do profissional da educação escolar (BRASIL, 1996). Esses princípios filiam-se à educação direito humano e afirmam a educação inclusiva, democrática, equitativa e de qualidade para todos.

Focalizando aqui a gestão do processo pedagógico, tem-se na LDB a importância da gestão democrática nas instituições de ensino, sustentada nos critérios de participação ativa da comunidade escolar, incluindo professores, estudantes e pais, na tomada de decisões. Nessa perspectiva, a gestão pedagógica deve ser pautada pela transparência, autonomia e responsabilidade, intencionando a melhoria contínua da qualidade do ensino, o desenvolvimento progressivo da aprendizagem, a valorização da diversidade e das subjetividades e a inclusão, garantindo oportunidades equitativas para todos os estudantes.

## Mas, afinal, a quem compete a gestão do processo pedagógico, a gestão democrática?

O artigo 8 da LDB estabelece que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem organizar seus respectivos sistemas de ensino em regime de colaboração. A União é responsável por coordenar a política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas, além de exercer funções normativas, redistributivas e supletivas em relação às demais instâncias educacionais. Ou seja, a LDB garante que os sistemas de ensino tenham liberdade de organização, respeitando as diretrizes estabelecidas.

Embora a LDB estabeleça a gestão pedagógica e defina competências e responsáveis para a sua efetivação, o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei n. 13005/2014, na meta 19, reafirma a necessidade de assegurar a participação de todos os sujeitos e sujeitas envolvidos no contexto educacional. A meta consiste em:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos demérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Promover a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional, garantindo que as decisões sejam tomadas de forma transparente e inclusiva é um desejo de todo profissional progressista. Isso porque a gestão democrática não só fortalece a autonomia das escolas, mas também contribui para a melhoria da qualidade do ensino ao valorizar a opinião e o envolvimento da comunidade.

A implementação da meta 19 tem enfrentado obstáculos, por motivos diversos, a exemplo, o congelamento do plano no período de 2017 a 2021, a prevalência de interesses político-partidários quanto a indicação dos gestores escolares, a ausência de políticas educacionais locais. No entanto, o PNE continua vigente e é imperativo empreender uma prática que cumpra a legislação.

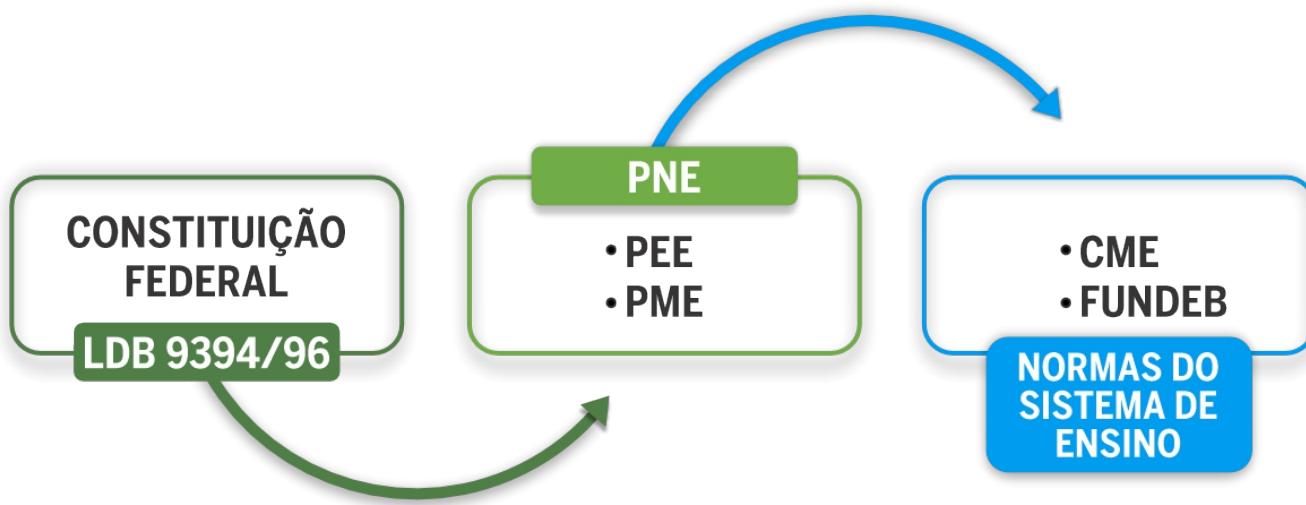
Observando atentamente as estratégias do PNE, é possível depreender um “modo de fazer” gestão democrática:

- 19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;
- 19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;
- 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;
- 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;
- 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;
- 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, estudantes (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;
- 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;
- 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

Vale destacar que o Plano Municipal de Educação (PME) de cada sistema de ensino deve estar alinhado ao Plano Nacional de Educação (PNE) e que estes se configuram instrumentos fundamentais para a promoção de uma educação de qualidade e equitativa no Brasil. Cumpre ao PME adaptar as suas diretrizes à realidade local, garantindo que as especificidades do município sejam consideradas. A articulação entre o PNE, PEE e o PME é necessária para a construção de um sistema educacional coeso e descentralizado.

Na ilustração apresentada a seguir, tem-se uma representação do modo como a legislação vigente está articulada:

**Figura I:** Articulação das bases legais



### Legenda

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**PNE** – Plano Nacional da Educação Nacional

**PEE** – Plano Estadual de Educação

**PME** – Plano Municipal de Educação

**CME** – Conselho Municipal de Educação

**FUNDEB** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e de Valorização dos Profissionais da Educação

Na efetivação da gestão do processo educacional, o gestor municipal (dirigente municipal/secretário municipal) deve conhecer com propriedade a legislação vigente, pois é o responsável por planejar e implementar políticas educacionais que atendam às necessidades locais e promovam a qualidade do ensino, em estreito diálogo com os profissionais, estudantes e comunidade local. A atuação coerente e engajada do gestor municipal envolve o planejamento e a execução de recursos financeiros em obediência a Lei n. 14.113/2020 (Lei do Fundeb), a coordenação de recursos humanos e materiais, dentre outras atribuições. Por isso, é imprescindível um exercício contínuo de apropriação da legislação educacional.

Em síntese, a gestão competente por parte do gestor municipal é essencial para a construção de um cenário educacional inclusivo e equitativo, no qual todos os estudantes tenham acesso a oportunidades de aprendizagem com qualidade. No entanto, esse papel enfrenta desafios simbólicos, como a necessidade de formação contínua dos gestores e a adequação das políticas às realidades locais. Posto isto, é fundamental que os gestores municipais sejam formados continuamente e apoiados para que possam desempenhar suas funções de maneira eficaz e contribuir para a melhoria do sistema educacional como um todo.

Para aprofundar os conceitos discutidos sobre a gestão do processo pedagógico, recomenda-se a leitura de:

---

### **Leituras Básicas**

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE). Lei Federal n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm).

TOCANTINS. Plano Estadual de Educação. Lei nº 2.977, de 08 de julho de 2015. Disponível em: <https://www.to.gov.br/seduc/plano-estadual-de-educacao-pee/2lu5hdwcyi99>.

Plano Municipal de Educação.

---

## Atividades de Aprofundamento I

Mobilização para organização dos espaços e mecanismos de gestão democrática na escola. A proposta é responder a seguinte questão:

1. Qual o passo a passo para efetivar o grêmio estudantil nas escolas de seu município?

As formas de mobilização são variadas e podem englobar, entre outras coisas, as seguintes possibilidades:

- a. A organização das ações mediante estabelecimento de intencionalidade pedagógica.
- b. A proposta é estabelecer intencionalidade pedagógica para os passos definidos para criação do grêmio estudantil.

A partir dos passos definidos coletivamente, em grupo, escolha um dos passos e estabeleça conteúdos e metodologia a ser orientada durante o planejamento das aulas.

# Gestão Democrática na prática: passo a passo para a implementação do Grêmio Estudantil

Apresentamos agora um passo a passo para efetivar o Grêmio Estudantil em cada unidade escolar de seu sistema ou rede de ensino. A ideia é orientar a mobilização para a organização de espaços e mecanismos de gestão democrática nas escolas; e ressaltar a necessidade de mobilizar esforços para fortalecer a gestão democrática nas escolas, por meio da organização do Grêmio Estudantil, promovendo participação, inclusão e cidadania.



## Lembre-se:

Mobilize para transformar a educação. Desperte o potencial de liderança estudantil e crie um Grêmio Estudantil que inspire mudanças positivas em sua comunidade escolar.

As formas de mobilização para a organização de espaços e mecanismos de gestão democrática nas escolas são variadas e podem englobar, entre outras, as seguintes possibilidades.

- a) Estabelecer finalidade pedagógica para as ações do planejamento escolar;
- b) Construir os passos para a sistematização do processo de gestão pedagógico das escolas;

## Mas, afinal, qual o passo a passo para efetivar o grêmio estudantil nas escolas de seu município?

A instituição do Grêmio Estudantil deve ser um resultado da construção coletiva pelos Supervisores Municipais, no âmbito do Programa EducaTO/RCT, os quais têm compreendido a importância da gestão democrática do processo pedagógico e atuado na sistematização e disseminação do conhecimento por meio de encontros de formação continuada.

Instituir o grêmio é um processo que deve ser transparente e exige planejamento e estudo. Apresentamos a seguir Vinte (20) passos que consideramos indispensáveis para a implementação do grêmio na perspectiva da gestão democrática.

### Passos para instituição do Grêmio Estudantil

<b>1</b>	Lei da Gestão Democrática	Alteração na Lei	Criação do mecanismo
<b>2</b>	Composição da Comissão da Gestão Democrática	Decreto ou Portaria	Decreto ou Portaria
<b>3</b>	Regimento Eleitoral do Grêmio Estudantil	Aprovação em 2 instâncias	CME Consulta Pública
<b>4</b>	Mobilização, formação, conscientização e esclarecimentos	Trabalho da Comissão	Envolvimento da Comunidade
<b>5</b>	Comissão por Escola	Estabelecer no Regimento	Construção de Calendário
<b>6</b>	Constituição de chapas	Maior número possível	Professor orientador



Surgido nas décadas de 1920 e 1930, quando os estudantes brasileiros começaram a se organizar para reivindicar melhorias nas condições de ensino e participar da gestão escolar, o Grêmio Estudantil torna-se um instrumento importante no processo de gestão democrática. Desde então, o Grêmio Estudantil tem desempenhado um papel fundamental na educação básica, fomentando a participação estudantil, a cidadania ativa e o desenvolvimento de lideranças.

A importância do Grêmio Estudantil reside em sua capacidade de promover a democracia participativa, incentivando os estudantes a se envolverem nas decisões escolares, desenvolver habilidades de comunicação, negociação e resolução de conflitos. Além disso, o Grêmio Estudantil atua como um canal de expressão e representação dos estudantes, permitindo que suas vozes sejam ouvidas e suas necessidades sejam atendidas.

Portanto, é essencial que cada unidade escolar valorize e apoie o Grêmio Estudantil, reconhecendo seu papel fundamental na formação de cidadãos críticos, conscientes e engajados.

**Apresentamos abaixo a seção Sugestão de leitura/pesquisa que tem como finalidade, ampliar o conhecimento sobre a organização dos estudantes com foco na gestão democrática.**



## **Sugestão de leitura/pesquisa**

1. Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985, que dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências;
2. Entendendo o Grêmio Estudantil, disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/582267/2/CARTILHA%20\\_OLIVEIRA\\_C%C3%A1ssia%20Aparecida%20Magna.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/582267/2/CARTILHA%20_OLIVEIRA_C%C3%A1ssia%20Aparecida%20Magna.pdf)

# Planejamento, Plano e Projeto:

## Algumas concepções e perspectivas

No contexto da gestão do processo pedagógico, o planejamento, o plano e o projeto são elementos interdependentes que favorecem a eficácia e a qualidade do ensino.

Para uma compreensão mais ampla sobre o planejamento, o plano e o projeto no contexto da gestão do processo pedagógico, recorremos ao livro *Planejamento Dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*, de Paulo Roberto Padilha (2001). A referência a essa obra faz-se necessária pelo seu destaque no campo da educação, dada a sua abordagem comprometida com a transformação social.

As reflexões propostas por Pardilha estão inscritas no contexto das metodologias participativas de planejamento educacional que propõe um modelo de construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) das escolas, fundamentado nos princípios da dialogicidade e da democracia. Inspirado pelo legado de Paulo Freire, Padilha enfatiza a importância do diálogo e da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar no processo de planejamento. O autor argumenta que o PPP não deve ser um documento estático, mas um instrumento vivo e em constante evolução, que reflete as necessidades, os desejos e as aspirações da comunidade escolar (PADILHA, 2001).

Refletir sobre as práticas pedagógicas e a gestão democrática nas escolas exige criticidade. Para isso, é importante que nos debrucemos sobre estudos e pesquisas que possam orientar nossa prática, zelando sempre pela coerência com a legislação vigente. Em especial, é imperativo sistematizar o processo pedagógico com vistas ao direito à educação. Por isso, é tão importante compreender e transpor para a prática as concepções de planejamento, plano e projeto.

Fundeados pelos estudos de Padilha, concebemos o planejamento como uma prática dialógica, essencial para a construção de uma escola cidadã, onde o conhecimento é construído coletivamente e a aprendizagem é vista como

um processo contínuo de transformação individual e social. Isto significa que o planejamento dialógico deve ser ascendente, partindo das bases para a gestão/administração, salvaguardando que as vozes de estudantes, professores, profissionais e famílias sejam ouvidas e respeitadas. Este processo colaborativo é basilar para que o PPP se torne um documento representativo e efetivo, capaz de orientar as ações educativas e promover uma educação que seja verdadeiramente emancipatória.

O planejamento dialógico é, na verdade, uma forma de **resistência** e representa uma **alternativa** ao planejamento autoritário, burocrático, centralizado e descendente, que ganhou as estruturas dos nossos sistemas educacionais e das nossas redes escolares. É resistência porque não aceita a continuidade de um modelo estático de planejamento, que não permite, em suas **estratégias**, a participação de todas as pessoas envolvidas no processo educativo na definição das políticas públicas educacionais, frustrando as iniciativas históricas das escolas e das suas comunidades. É preciso, pois, resistir a esse modelo de planejamento não dialógico que **convoca** todas as pessoas a se engajar em ações predeterminadas por especialistas, que não dialogam porque consideram que é mais rápido, eficiente, eficaz e mais produtivo decidir em nome da maioria do que dialogar (PADILHA, 2001, p. 25-26).

Interessado em práticas pedagógicas transformadoras e na construção de projetos político-pedagógicos democráticos, o GesTO/EducaTO/RCT sistematizou um quadro conceitual, explorando os conceitos de planejamento, plano e projeto, recortados da obra de Padilha (2001). O objetivo é subsidiar os sistemas e redes de ensino na compreensão e aplicação de um planejamento educacional que seja ao mesmo tempo reflexivo, crítico e inclusivo.

### Quadro 1: Conceitos de Planejamento

#### Planejamento

1. ... processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, na busca da melhoria do funcionamento do sistema educacional. Como processo, o planejamento não ocorre em um momento do ano, mas a cada dia. A realidade educacional é dinâmica. Os problemas, as reivindicações não têm hora nem lugar para se manifestarem. Assim, decide-se a cada dia, a cada hora (SOBRINHO, 1994, p. 3).
2. ...é um **processo** de tomada de decisões sobre a ação. Processo que num planejamento coletivo (que é nossa meta) envolve busca de informações, elaboração de propostas, encontros de discussão, reuniões de decisão, avaliação permanente ... (MST, 1995, p. 5)
3. ... processo de reflexão, de tomada de decisão (...) enquanto processo, ele é permanente (VASCONCELLOS, 1995, p. 43).
4. ... é o processo de análise crítica que o educador faz de suas ações e intenções, onde ele procura ampliar a sua consciência em relação aos problemas do seu cotidiano pe-

dagógico, à origem deles, à conjuntura na qual aparecem e quais as formas para a superação dos mesmos (FUSARI, s.d.[a])

5. ... é um processo contínuo e sistematizado de projetar e decidir ações em relação ao futuro, em função de objetivos políticos, sociais e administrativos claramente definidos. Envolve tomada de decisões e avaliação de cada decisão interrelacionada. Planeja-se quando se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não ocorrerá e que, se as atitudes apropriadas forem tomadas, aumenta-se a probabilidade de resultado favorável. Os princípios que caracterizam o processo de planejamento são: inerência, globalidade, viabilidade, pertinência e participação. Planejamento: instrumento de mobilização popular (SME, 1992, p. 9)

**Fonte:** PADILHA, 2001, p. 29-31.

Considerando os cinco recortes supracitados, tem-se que planejamento deve ser compreendido como “processo coletivo”, “reflexivo”, “contínuo e sistematizado” que exige “consciência em relação aos problemas do cotidiano escolar” e se configura um “instrumento de mobilização popular”. Assim compreendido, o planejamento pode desdobrar-se em sete tipos, segundo teóricos da Pedagogia.

## Mas, afinal, no que consiste cada tipo de planejamento?

### Quadro 2: Tipos de Planejamento

Planejamento Coletivo	É um processo que combina participação com a divisão de tarefas. Quer dizer, não significa reunir todo mundo para planejar tudo, desde os objetivos da escola até a aula do dia seguinte. Significa, em outras palavras, organizar as instâncias de tomada de decisões (MST, 1995, p. 8).
Planejamento Educacional	É o de maior abrangência, correspondendo ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais. Enfrenta os problemas de atendimento à demanda, a locação e gerenciamento de recursos etc. (VASCONCELLOS, 1995, p. 53).
Planejamento Curricular	É a proposta geral das experiências de aprendizagem que serão oferecidas pela escola, incorporada nos diversos componentes curriculares. Dá a espinha dorsal da escola, desde [os anos iniciais até a terceira série do Ensino Médio]. (VASCONCELLOS, 1995, p. 53).
Planejamento de Ensino	É o processo que envolve a atuação concreta dos educadores no cotidiano do seu trabalho pedagógico, envolvendo todas as suas ações e situações, o tempo todo. Envolve a permanente interação entre os educadores e entre os próprios educandos (FUSARI, 1998, p. 10).
Planejamento Escolar	Trata-se do que chamamos Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo), sendo o plano integral da instituição. Compõe-se de Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. Envolve tanto a dimensão pedagógica, quanto a comunitária e administrativa da escola (VASCONCELLOS, 1995, p. 53)..

### Planejamento Participativo

...se constitui num processo político, num contínuo propósito coletivo, numa deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade, na qual participe o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Significa, portanto, mais do que uma atividade técnica, um processo político vinculado à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria (CORNELY, 1977, p. 37).

### Planejamento de Aulas

... é a tomada de decisão referente ao específico da sala de aula: temas, conteúdos, metodologia, recursos didáticos, avaliação. Este planejamento vai desde o mais geral: um plano de curso para o ano ou semestre; até o plano por unidades (temáticas ou outras), o plano por semana e o planejamento de cada dia (MST, 1995, p. 7).

**Fonte:** PADILHA, 2001, p. 32-35.

Observe que os conceitos se entrecruzam e concebem a escola como espaço de emancipação de seus sujeitos e sujeitas. Nessa perspectiva, o *planejamento educacional* deve ser reflexivo e crítico, considerando as condições materiais e culturais em que a educação acontece. A aplicação de cada conceito depende do objetivo que se deseja alcançar.



## Para Refletir

Considerando a sua experiência como profissional da educação, identifique o tipo de planejamento adotado pela gestão do sistema ou rede de ensino e pela gestão escolar.

Ressalte-se que todos os níveis de planejamento envolvem a definição de objetivos e estratégias que deverão orientar toda e qualquer ação realizada no contexto do processo pedagógico, considerando as demandas locais em todos os seus aspectos (social, educacional, político, econômico, identitário) e as experiências de aprendizagem de seus sujeitos e sujeitas.

Agora, vamos ao conceito de plano. Na sequência, veremos que Padilha (2001) apresenta algumas perspectivas de plano: plano curricular, plano de aula, plano de curso, plano de disciplina, plano de ensino, plano de unidade, plano escolar, plano geral da Secretaria Municipal de Educação (SME), plano municipal, plano nacional de educação e planos regionais.

### **Quadro 3:** Plano - tipos e concepções

<b>Plano</b>	
1. ... é o documento que registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer. Para que exista o plano é necessário que um grupo tenha antes se reunido e, com base nos dados e informações disponíveis, tenha definido os objetivos a serem alcançados, tenha confrontado os objetivos com recursos humanos e financeiros disponíveis, tenha definido o período de realização das ações, enfim, tenha organizado o conjunto de ações e recursos. O Plano evita o improviso, o imediatismo, a ausência de perspectivas, pois ele antecipa, ele prevê. O plano passa a ser um referencial, um norte para as ações educacionais do município. Com o plano é possível então é possível acompanhar o seu desempenho, avaliar se os resultados alcançados foram ou não esperados, onde houve desvios, quais os problemas enfrentados. Planejamento e Plano são estreitamente relacionados, mas não são sinônimos. O primeiro representa o processo e o segundo é um registro do processo (SOBRINHO, 1994, p. 3-4).	
2. É um guia de orientação, pois nele são estabelecidas as diretrizes e os meios de realização do trabalho docente. Como a sua função é orientar a prática, partindo das exigências da própria prática, ele não pode ser um documento rígido e absoluto, pois uma das características do processo de ensino é que está sempre movimento, está sempre sofrendo modificações face às condições reais (LIBÂNEO, 1992, p. 223).	
Plano curricular	Define e expressa filosofia de ação da escola, seus objetivos e toda a dinâmica escolar, os quais fundamentam-se, naturalmente, na filosofia da educação, expressa nos planos nacional e estadual. A partir dele é planejada, de maneira sistemática e global, toda a ação escolar (MENEGOLLA, SANZANNA, 1993, p. 48)
Plano de aula	... é a previsão do desenvolvimento dos conteúdos para uma aula ou conjunto de aulas e tem um caráter bastante específico (LIBÂNEO, 1992, p. 225)
Plano de curso	... é o planejamento geral para o ano ou semestre. É feito no início do ano, junto com o plano anual da escola (MST, 1995, p. 21)
Plano de disciplina	... é um instrumento para sistematizar a ação concreta do professor, a fim de que os objetivos da disciplina sejam atingidos. É a previsão dos conhecimentos e conteúdos que serão desenvolvidos na sala de aula, a definição dos objetivos mais importantes, assim como a seleção dos melhores procedimentos e técnicas de ensino como também, dos recursos humanos e materiais que serão usados para um melhor ensino e aprendizagem (MENEGOLLA, SANZANNA, 1993, p. 48).

Plano de ensino	... é um momento de documentação do processo educacional escolar como um todo, ou seja, um documento elaborado pelo(s) docente(s), contendo a(s) sua(s) proposta(s) de trabalho, numa área e/ou disciplina específica. Deve ser percebido como um instrumento orientador do trabalho docente, tendo-se a certeza de que a competência pedagógico-política do educador escolar deve ser mais abrangente do que aquilo que está registrado no seu plano (FUSARI, s.d.[b], p. 46).
Plano de unidade	...é também chamado de planejamento por temas geradores. Feito de acordo com o tempo de duração de cada tema. Pode ser de quinze dias, um mês, dois meses ... Depende da potencialidade geradora do tema (MST, 1995, p. 21).
Plano escolar	... é um documento mais global; expressa orientações gerais que sintetizam, de um lado, as ligações do projeto pedagógico da escola com os planos de ensino propriamente ditos  (LIBÂNIO, 1992, p. 225)
	... devem ser sintetizados e compartilhados a nível regional, e a totalidade das propostas apresentadas devem ser priorizadas pelas escolas no coletivo, resultando em dez Planos Regionais e um para cada Núcleo de Ação Educativa (SME/SP, 1992, p. 14).
Plano geral da SME	...conjunto de Planos Regionais, com a indicação das necessidades dos órgãos intermediários, comporá o Plano Geral da SME que é, por sua vez, um Plano Setorial do Município... (SME/SP, 1992, p. 14)
Plano Municipal	... conjunto de Planos Setoriais comporá o Plano Municipal que será encaminhado à Câmara Municipal após o referendo popular em plenárias (SME/SP, 1992, p. 14)
	... precisa estar alinhado ao PNE e ao PEE (...) deve ser do município, e não apenas da rede ou do sistema municipal (BRASIL, 2014).
Plano Nacional de Educação	... é decenal por força constitucional, o que significa que ultrapassa governos. Além disso, tem vinculação de recursos para o seu financiamento, com prevalência sobre os Planos Plurianuais (PPAs), e, também por força de lei, cumpre a função de articular o Sistema Nacional de Educação em regime de colaboração (...) estipula que as metas nacionais, especialmente aquelas que dizem respeito às etapas obrigatórias da educação nacional, são responsabilidades conjuntas da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (BRASIL, 2014).
Planos Regionais	... compõem-se das diretrizes regionais para a educação, selecionadas a partir das diretrizes governamentais, do diagnóstico da realidade educacional na região, das propostas em execução no ano em curso e sua respectiva avaliação visando a sua continuidade ou não, das propostas para solucionar os problemas encontrados, em ordem de prioridade, e dos custos de manutenção e investimentos necessários a sua implantação (SME/SP, 1992, p. 15).

**Fonte:** PADILHA, 2001, p. 35-42.

Considerando cada concepção mobilizada no Quadro 3, é possível reconhecer que o plano é, portanto, um instrumento estratégico que permite visualizar o caminho a ser seguido, antecipar desafios e aplicar adequadamente os recursos, visando um processo educativo efetivo. Assim como o planejamento, o tipo de plano também será definido pelo objetivo e respectivas intencionalidades pedagógicas/educativas de cada professor, da gestão, da escola e/ou do sistema ou rede de ensino.

Tendo compreendido planejamento e plano, considera-se importante distinguir programa e projetos e o modo como estão interligados.

#### **Quadro 4:** Distinção entre Programa e tipos de Projetos

**Programa** é constituído de um ou mais projetos de determinados órgãos ou setores, num período de tempo definido (CELSO LAMPARELLI, in BIERRENBACH, 1981, p. 30).

**Projeto** é uma antecipação. A utilização do prefixo pro- que significa antes, na terminologia da planificação e nomeadamente nas ações de projecto e de programa, é neste ponto de vista significativa: o conteúdo de um projeto não tem a ver com acontecimentos ou objetos pertencendo ao ambiente atual ou passado do ator que o elabora, mas com acontecimentos ou objetos ainda não verificados; não se debruça sobre fatos, mas sobre possíveis; relaciona-se com um tempo a vir, com um futuro que constitui uma antecipação, uma visão prévia (BARBIER, 1993, p. 49)

Projeto de ação	... é uma imagem antecipadora e finalizante de sequência ordenada de operações suscetíveis de conduzir a um novo estado da realidade-objeto da ação (BARBIER, 1993, p. 66).
Projeto educativo	Estabelece, sobretudo, valores, grandes perspectivas, em torno das quais o acordo é facilmente encontrado. Tem características predominantes ideológicas e políticas, inserindo-se o seu desenvolvimento na dimensão de um tempo longo (...) Mas, em todas as circunstâncias, o projeto educativo é mais consentâneo com as aspirações da comunidade global - deverá proporcionar grandes consensos em torno de princípios de ordem cultural e social, os quais contrastarão pela sua forma mas complementarão pelo seu conteúdo o projeto político-pedagógico desenvolvido pela comunidade educativa restrita e interior à escola (CARVALHO e AFONSO, in CARVALHO, 1993, p. 17-18)
Projeto Político-Pedagógico	O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2014, p. 169).

**Fonte:** PADILHA, 2001, p. 35-42.

Frisamos aqui que o Projeto GesTO, vinculado ao Programa EducaTO da Rede de Colaboração Tocantins (RCT), filia-se à Pedagogia Histórico-Crítica (PHC), uma abordagem educacional que enfatiza a importância do contexto histórico e social na educação. Nessa perspectiva, tanto planejamento quanto plano e projeto, nesse contexto, devem buscar superar a visão tradicional de educação, que muitas vezes é descontextualizada e desvinculada da realidade dos estudantes. Em outras palavras, a PHC propõe um ensino que seja significativo, que dialogue com as vivências dos estudantes e que esteja comprometido com a transformação social. Isso implica em um processo de ensino-aprendizagem que não apenas transmita conhecimentos, mas que também desenvolva a capacidade crítica dos estudantes, permitindo-lhes compreender e atuar em sua realidade.

Reunir as concepções de planejamento, plano e projeto com base nos estudos de Padilha ganham mais sentido quando retomamos os objetivos do Projeto GesTO:

Eixo I: Formação continuada para (i) equipes de gestão pedagógica de escolas municipais que atuam no Ensino Fundamental anos finais, Educação do campo, indígena e quilombola, Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos □ I segmento, com vistas à sistematização do processo de gestão pedagógica para o desenvolvimento infantil, alfabetização e aprendizagem, com efeito, o planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação do ensino e aprendizagem, especificamente com foco na implantação e gestão das políticas públicas municipais de oferta educacional equânime.

Eixo II: Planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação da gestão pedagógica e da organização da oferta educacional nas unidades escolares das redes e sistemas de ensino municipal com atendimento à etapas e modalidades atendidas pelo programa (EDUCATO, 2024).

A produção deste caderno está alinhada a cada um dos eixos do Projeto GesTO, uma vez que busca relacionar teoria e prática, considerando as experiências de cada cursista com foco na implementação do planejamento dialógico. Por isso é tão importante ter clareza quanto às concepções que orientam o fazer de cada profissional e da escola como um todo.

De modo conciso, os componentes - planejamento, plano e projeto, quando bem articulados, cooperam para uma gestão do processo pedagógico eficiente, capaz de responder às demandas educacionais e promover o desenvolvimento integral dos estudantes. Para tanto, isso requer o efetivo envolvimento dos agentes responsáveis (gestores, equipe técnico-pedagógica, professores/as,

equipe multiprofissional e profissionais da educação), que deverão assumir de modo engajado as suas atribuições, num exercício constante de fazer conjuntamente.



## Para Refletir

Considerando a sua experiência como profissional da educação, identifique o tipo de planejamento adotado pela gestão do sistema ou rede de ensino e pela gestão escolar.

### Leitura Básica

PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001. (Guia da escola cidadã: v. 7)

# Sistematização do Planejamento, Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação

## Subsídios e orientações para a sistematização do processo de gestão pedagógica no ambiente escolar

Vimos na seção **Bases Legais** que fundamentam o processo de gestão pedagógica a LBD, o PNE, o PEE, o PME e as Normas do Sistema. A ênfase dada à legislação educacional justifica-se pelo fato de ser a LDB o conjunto de normas, sempre atualizadas, que subsidia o trabalho da/na educação. Ou seja, nenhuma ação educacional pode ser implementada sem considerar os princípios e diretrizes da educação nacional. Ainda, por se fazer necessário lembrar que os planos - elaborados conjuntamente, de modo participativo e democrático, desdobram os princípios estabelecidos pela LDB e são responsáveis por planejar as políticas públicas, tanto no contexto da educação nacional quanto estadual e municipal, respectivamente.

Vale lembrar que a Lei n. 13.005/2014 ainda está vigente (PNE) e que se encontra em fase de reformulação. Em 2023 foram realizadas as conferências nas etapas municipal, intermunicipal, estadual e nacional, coordenadas pelo Fórum Nacional de Educação (FNE), sob responsabilidade do Ministério da Educação (MEC) com vistas à reformulação do plano nacional. Ainda vigentes, os planos devem ser acompanhados e monitorados periodicamente com o intuito de atender as demandas da educação como direito social e humano.

Em consonância com a legislação vigente, as Normas do Sistema de Ensino têm o papel de regulamentar os dispositivos da LDB, bem como regulamentar e sistematizar o processo pedagógico no âmbito do município.

## Refletindo sobre a necessidade de regulamentar e sistematizar o processo pedagógico no âmbito municipal, recobramos a pergunta inicial que trata da responsabilidade: mas, a quem cumpre esse papel?

Os responsáveis pela regulação e sistematização desse processo envolve desde o Conselho Municipal de Educação até os professores em sala de aula.

**Figura 2:** Sistematização do processo pedagógico – mecanismos e instrumentos



**Fonte:** GESTO, 2024.

No Infográfico apresentado a seguir, ilustramos a sistematização do processo pedagógico na qual se sustenta o GesTO/EducaTO (RCT).

Observe que a sistematização do processo de gestão pedagógica está organizada em quatro eixos e cada um deles estabelece atribuições para cada profissional que constitui o sistema, a escola.

Os eixos consistem em: **planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação**. Cada eixo possui especificidades, sendo o planejamento compreendido na perspectiva do Projeto Político-Pedagógica (PPP) da escola. Isso porque é o PPP que deve suscitar os demais planos, considerando os exemplos apresentados na primeira seção deste caderno.

Tem sido recorrente relatos de experiências apoiados apenas em planos de ação, ficando de lado as demais perspectivas de **planejamento, plano e projeto**. Por esse motivo, desdoblamos os conceitos de planejamento, plano e projeto, pois espera-se que, a partir dos estudos promovidos, seja possível maior apropriação teórica e transposição prática dessas concepções, ressignificando assim, o processo pedagógico em geral.

Um modelo educacional que transcendia a mera transmissão de conhecimentos e que proponha um ensino que crie condições para o estudante compreender e participar ativamente do processo de construção e transformação pelo saber é, segundo Demerval Saviani (2011), uma das principais tarefas da Pedagogia Histórico-Crítica. Cientes disso e compreendendo que é fundamental uma educação que esteja intrinsecamente ligada à prática social, o GesTO/EducaTO (RCT) orienta a sistematização do processo pedagógico da seguinte forma:

**Figura 3:** Inter-relação da sistematização do processo pedagógico



Assim sistematizado, o processo pedagógico reverberará em um percurso consistente e politicamente engajado, motivado por uma variedade de fatores, incluindo a busca por mudanças sociais, a defesa de direitos e liberdades. Observe que o processo pedagógico se inscreve numa perspectiva não hierárquica, mas interdependente, o que significa dizer que deve estar sempre em movimento e que as suas ações devem ser reavaliadas periodicamente.

Vamos começar enfatizando o eixo **planejamento**, compreendendo o Projeto Político-Pedagógico como o seu principal instrumento, uma vez que diz respeito ao “plano global da instituição”, que deve ser participativo, democrático

e dialógico (VASCONCELLOS, 2014). O PPP deve articular a missão da escola com as práticas em sala de aula, as quais devem estar alinhadas aos objetivos de formação integral dos estudantes, e favorecer a reflexão crítica sobre a prática educativa.

Elaborado o PPP considerando todas as premissas aqui discutidas, passamos ao eixo **acompanhamento**, que consiste na utilização de mecanismos e indicadores educacionais internos e externos - instrumentos importantes para a avaliação não só do desenvolvimento das aprendizagens, mas também da qualidade e eficácia do sistema ou rede de ensino. As taxas de aprovação, o desempenho dos estudantes em avaliações internas e externas, a adequação da formação docente, a infraestrutura escolar, o financiamento da educação, entre outros aspectos devem ser tomados como pontos que podem refletir na qualidade da educação.

Indicadores como o PISA (Programa Internacional de Avaliação de Estudantes), o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica), são indicadores importantes no processo de identificação daquilo que necessita de ser melhorado, além de servir como ponto de partida para o desenvolvimento de políticas educacionais efetivas, comprometidas com o direito social à educação. É preciso reconhecer que os indicadores fornecem uma base de dados sólida para pesquisas e estudos comparativos, permitindo uma análise mais profunda do contexto socioeconômico e do impacto das políticas educacionais locais e nacionais no desempenho dos estudantes.

Seguindo o fluxo da sistematização do processo pedagógico, passamos ao eixo **monitoramento**. O uso de instrumentos (internos e externos), dados e índices educacionais é fundamental para o monitoramento e aprimoramento do processo pedagógico. Através da análise sistemática de dados é possível identificar o desempenho e as necessidades individuais dos estudantes e o engajamento das estratégias de ensino.

Por fim, tem-se o eixo **avaliação**. A avaliação deve ser entendida em suas dimensões diagnóstica, processual e formativa. **Diagnóstica** porque identifica os conhecimentos prévios e as necessidades dos estudantes; **processual**, porque

acompanha e monitora o aprendizado ao longo do processo; e **formativa**, porque visa a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem. Essas dimensões refletem uma abordagem holística e integrada, fundamentais para uma educação engajada e responsável (LUCKESI, 2011). A avaliação envolve a análise crítica das avaliações institucionais (situacional, de desempenho) e externas (PISA, SAEB, SAETO etc.). É essa atitude que cria condições para o planejamento, acompanhamento e monitoramento do processo.

A avaliação possui várias naturezas e finalidades. Tratamos inicialmente da avaliação na perspectiva do estudante, aplicada no acompanhamento e monitoramento do desenvolvimento das aprendizagens. Porém, é importante compreender a avaliação com a finalidade de apoiar e subsidiar a escola na tomada de decisões. Ou seja, a avaliação na sistematização do processo pedagógico tem o papel de avaliar o desempenho também dos profissionais e da gestão. Sob essa ótica, a gestão do processo pedagógico envolve a articulação de saberes sistematizados e o compromisso com a transformação social, sendo os gestores municipal e escolar, os principais responsáveis pela coordenação das ações.

# Gestão do Processo Pedagógico na Prática

Depois de termos compreendido cada eixo e retomado as bases legais, buscamos definir um percurso a ser seguido de modo mais didático. Nesse sentido, apresentamos a seguir um quadro síntese que ilustra o modo como se desdobra cada eixo.

Vale lembrar que a sistematização do processo nem sempre é linear, o que demanda retomar ou avançar para outro eixo, sempre que necessário, ou combiná-los. Vejamos:

**Figura 4:** Sistematização do Processo Pedagógico



# O que é importante definir na sistematização do processo pedagógico?

**O ato de ensinar é sistemático e processual.** Processual porque há sempre um antes, um durante e um depois. Isso significa que o estudante não vem vazio para a escola, pelo contrário, é constituído de múltiplas experiências e pertencente a um dado grupo ou comunidade, e tem uma história. Ainda que inúmeros fatores externos (sociais, políticos, emocionais, entre outros) implicam no seu modo de ser e aprender. Por tudo isso, a sistematização do processo pedagógico exige o estabelecimento de um planejamento comprometido – nascido de avaliações situacionais, de desempenho, entre outras – bem como a definição de prazos e responsabilidades, instrumentos, procedimentos e mecanismos para que a escola seja capaz de promover uma formação que atenda às reais demandas dos estudantes e da sociedade.

Vale lembrar que a sistematização apresentada aqui configura-se uma proposta e não uma regra, cabendo à equipe técnico-pedagógica de cada unidade, sistema ou rede, construir conjuntamente a sua própria sistemática do processo pedagógico. Afinal, crê-se que a sistematização de todo processo pedagógico engajado deve considerar os diversos aspectos inerentes aos seres humanos, em todas as suas dimensões (simbólica, afetiva, intelectual/cognitiva, física, social, moral e ética). Assim sendo, propõe-se a realização periódica de **diagnósticos da aprendizagem e de desempenho**.

Espera-se que o diagnóstico da aprendizagem aponte os objetos de conhecimento e as habilidades que precisam ser focalizadas para que o estudante aprenda. O diagnóstico pode ainda provocar a necessidade de potencializar o plano de ensino e a avaliação do desempenho do professor, mediante **avaliação institucional**. De modo simplista, enfatizamos que não basta ensinar mil vezes, do mesmo modo. É importante ensinar todas as vezes que se fizerem necessárias, mas de outro modo e utilizando-se de outros suportes/recursos e estratégias, considerando sempre o sujeito da aprendizagem em todas as suas dimensões.

Embora comum a orientação para que primeiro se construa o PPP, orienta-se aqui, sob a ótica da PHC, um planejamento que tenha origem em

um diagnóstico e seja fundeado por uma compreensão crítica da realidade mediante avaliação (diagnóstica, institucional). Sobretudo, considerando que o PPP abrange o planejamento e os aspectos político (social, contextual) e pedagógico (aprendizagem), em todas as suas dimensões.

Mediante diagnóstico é que se pode avançar para a construção do PPP e, consequentemente, para os planos de ação. Os planos de ação, por sua vez, devem ter clara a sua intencionalidade pedagógica/educacional, serem também uma construção conjunta e serem fundamentados pelas perspectivas interdisciplinar e intercultural, além de estarem alinhados à política curricular nacional.

## No que consiste a intencionalidade pedagógica?

Traçamos aqui um percurso para o processo pedagógico sustentados nos eixos planejamento, acompanhamento, monitoramento, avaliação. Observe a figura abaixo e siga as setas.

**Figura 5:** Processo Pedagógico – intencionalidade pedagógica/educacional



O processo pedagógico deve ser pensado da seguinte forma:

- (i) **definição da equipe e de atribuições.** Uma vez definidos os sujeitos e os papéis de cada um no processo pedagógico, deve ser empreendido o planejamento do trabalho;
- (ii) o **planejamento do trabalho** envolve a todos, pois deve ser dialógico, participativo e democrático; na sequência crê-se ser imprescindível
- (iii) o **diagnóstico da oferta educacional**, subsidiado pelas avaliações institucional e da aprendizagem. Isto é, todo o processo pedagógico deve centrar-se na **avaliação** que, por sua vez, pressupõe a
- (iv) análise de resultados que se inscreve, na sistemática do processo pedagógico, nos eixos **acompanhamento e monitoramento**. Destaca-se aqui que a **análise dos resultados** exige lisura na aplicação da avaliação, ou seja, uma postura ética diante do tratamento dos dados. Os dados devem representar a realidade, sem mascaramentos. Afinal, a avaliação tem o papel de produzir um diagnóstico do desempenho, logo, precisa ser realista. Em outras palavras: O que os dados produzidos pela avaliação revelam?

As respostas encontradas para tais questões deverão conduzir à quinta etapa do processo: a intervenção. A intervenção na aprendizagem deve definir estratégias formativas que visem criar condições para que os estudantes superem as dificuldades no processo educativo. Espera-se que sejam mobilizadas estratégias diversificadas e novas abordagens com vistas ao progresso do estudante. A intervenção é fundamental no sentido de criar condições reais para que todos os estudantes tenham a oportunidade de aprender.

Assim sendo, é possível que a intervenção aponte para a necessidade de:

- a. **Reorganizar o currículo** ou a **proposta pedagógica**;
- b. Reorganizar a **prática docente**.

É importante considerar os perfis e as atribuições do/a professor/a, bem como o seu comprometimento com o ensino e as aprendizagens. A reorganização da prática docente também requer intencionalidades pedagógicas/educacionais

claras e a adoção de estratégias que promovam a participação ativa dos estudantes no processo educativo. Para que tudo isso seja realizado de modo efetivo e produza bons resultados, considera-se relevante a **otimização do tempo, do espaço e dos recursos escolares**, bem como a implementação de uma **política local de formação continuada**.

Retomando a Figura 4, uma vez elaborados e implementados os planos de ação, deve-se realizar continuamente o acompanhamento e o monitoramento das ações, de seu impacto e de seus resultados. É o acompanhamento e o monitoramento que evidenciarão a necessidade de planos de intervenção. Através deles, será possível realizar uma avaliação qualificada da realidade, bem como a depuração e o planejamento da prática.

No eu diz respeito à **avaliação**, o Caderno I do Projeto GesTO propõe reflexões e abordagens importantes quanto ao ato de avaliar que podem subsidiar a prática de avaliação na escola. Entretanto, vamos relembrar aqui a concepção de avaliação que orienta os trabalhos no âmbito do EducaTO.

Baseados em Cipriano Luckesi (2011), Compreendemos a avaliação como estratégia e instrumento que devem servir à democratização do ensino. Para isso, faz-se necessário, pois:

...modificar a sua utilização de classificatória para diagnóstica. Ou seja, a avaliação deverá ser assumida como um instrumento de compreensão do estágio de aprendizagem em que se encontra o aluno, tendo em vista tomar decisões suficientes e satisfatórias para que possa avançar no seu processo de aprendizagem. Se é importante aprender aquilo que se ensina na escola, a função da avaliação será possibilitar ao educador condições de compreensão do estágio em que o aluno se encontra, tendo em vista poder trabalhar com ele para que saia do estágio defasado em que se encontra e possa avançar em termos dos conhecimentos necessários (LUCKESI, 2011, p. 115).

Mediante isso, crê-se necessária uma mudança quanto ao modo de conceber e usar a avaliação. Ou seja, é preciso romper com a avaliação concebida como instrumento de aprovação e reprovação, e nos apropriarmos da perspectiva formativa e diagnóstica que a avaliação possui. A avaliação deve, pois, servir de instrumento de diagnóstico da aprendizagem e vislumbrar encaminhamentos adequados que criem condições de aprendizagem aos estudantes (LUCKESI, 2011, p. 115-116).

Ainda segundo Luckesi (2011), a avaliação tanto serve como diagnóstico da aprendizagem e exercício de autocompreensão pelos estudantes — devendo ser

participativa, isto é, o estudante precisa ter ciência do seu nível de aprendizagem — quanto de autoavaliação pelo professor, que deve "verificar o quanto o seu trabalho está sendo eficiente e que desvios está tendo" (LUCKESI, 2011, p. 117).

Apresentamos no quadro abaixo alguns princípios e estratégias sistematizadas pelo professor Cipriano Luckesi (2011) com base nos estudos de Normam Grounlund (1974), que podem orientar sobremaneira o processo de gestão pedagógica, no eixo avaliação:

### Princípios para os Instrumentos de Avaliação

1. Medir resultados de aprendizagem claramente definidos, que estejam em harmonia com os objetivos instrucionais;
2. Medir uma amostra adequada dos resultados de aprendizagem e o conteúdo da matéria incluída na instrução;
3. Conter os tipos de itens que são mais adequados para medir os resultados de aprendizagens desejados;
4. Ser planejado para se ajustar aos usos particulares a serem feitos dos resultados;
5. Ser construído tão fidedignamente quanto possível e, em consequências, ser interpretado com cautela;
6. Ser utilizados para melhorar a aprendizagem do estudante e do sistema de ensino.

**Fonte:** Luckesi (2011) *apud* Grounlund (1974).

Em síntese, tem-se que a avaliação deve ser vista como um ato de investigação e com intencionalidades pedagógicas/educacionais claras, capaz de produzir conhecimentos tanto no âmbito do processo pedagógico em geral quanto para a autocompreensão do estudante. Tudo isso deve, pois, ser aplicado para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Afinal, a avaliação da aprendizagem escolar adquire sentido quando articulada com um projeto pedagógico e um consequente projeto de ensino engajado com os seus sujeitos e sujeitas.

## Leitura Básica

BRASIL. **Sistema de Avaliação da Educação Básica** Documentos de Referência: versão preliminar. Diretoria de Avaliação da Educação Básica (DAEB). INEP: Brasília, 2019. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_examens\\_da\\_educacao\\_basica/saeb\\_documentos\\_referencia\\_versao\\_preliminar.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_examens_da_educacao_basica/saeb_documentos_referencia_versao_preliminar.pdf)

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

# Rotinas diárias e semanais no processo de gestão pedagógica

A organização do trabalho pedagógico deve efetivamente estabelecer a construção de uma rotina de atividades que possam impactar positivamente a gestão do processo pedagógico e o desenvolvimento das aprendizagens dos estudantes.

Pensando em contribuir com o **planejamento do processo pedagógico** numa perspectiva prática, sistematizamos alguns passos que consideramos importantes no dia a dia da escola, mobilizando os eixos planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação.

Planejamento do processo de Gestão Pedagógica			
Etapa	Procedimento/estratégia	Instrumento	Periodicidade
Passo 1	Identificação da equipe de gestão pedagógica na escola	Documento de Atribuições	Anual
Passo 2	Construção do <b>calendário de Formação e Reuniões de Gestão Pedagógica</b>	Calendário	Anual
Passo 3	Realização do Diagnóstico das Dimensões da Gestão Pedagógica – <b>Avaliação Institucional</b>	Diagnóstico do Processo de Gestão de Aprendizagem	Anual
Passo 4	Tabulação – ficha síntese: levantamento das prioridades para intervenção	Ficha do Diagnóstico	Anual
Passo 5	Realização da Avaliação Diagnóstica de Aprendizagem	Instrumentos, Registros e Critérios	Bimestral

Passo 6	Análise do Resultado do Diagnóstico de Aprendizagem	Gráfico, tabela, reunião, resultado	Anual
Passo 7	Análise das ações do PPP que contemplem o Ciclo de Alfabetização e recuperação e/ou a formação leitora e produtora de textos e de saberes matemáticos.	Formulário PAREC <sup>1</sup>	Anual
Passo 8	Composição do Marco Situacional do Plano de Alfabetização/Recuperação ou o Plano de Desenvolvimento de Leitura, Produção Escrita, Letramento e Saberes Matemáticos – dados referentes à aprendizagem	Formulário PAREC	Anual
Passo 9	Elaboração do Plano de Alfabetização/ Recuperação e/ou o Plano de Desenvolvimento de Leitura, Produção Escrita, Letramento e Saberes Matemáticos	Formulário PAREC	Anual
Passo 10	Proposição de instrumento de monitoramento, registro e avaliação do Plano de Alfabetização e recuperação e/ou o Plano de Desenvolvimento de Leitura, Produção Escrita, Letramento e Saberes Matemáticos	Formulário PPP	Anual

<sup>1</sup> Formulário de acompanhamento e monitoramento do Plano de Alfabetização e Recuperação.

Observe que sugerimos dez passos para o planejamento do processo de gestão pedagógica que parte inicialmente da identificação da equipe de gestão pedagógica na escola – a qual deve trabalhar para promover um ambiente escolar que promova o ensino e a aprendizagem de modo equitativo – até a sistematização de instrumentos de acompanhamento e monitoramento que deverão subsidiar o fazer da escola em todas as dimensões.

Embora dada ênfase ao ciclo de alfabetização, frisamos que essa sistemática se aplica a todas as etapas e modalidades, sendo necessária a adequação do planejamento, planos e projetos, respectivamente.

Em relação o **monitoramento do processo de gestão pedagógica**, sugerimos outros dez passos:

Monitoramento e Avaliação do Processo de Gestão Pedagógica			
Etapa	Procedimento/estratégia	Instrumento	Periodicidade
Passo 1	Monitoramento do PAREC (Plano de Alfabetização e Recuperação) e do PPP	Instrumento próprio	Mensal
Passo 2	Construção de perfil do alfabetizador/professor	Normativa	Anual
Passo 3	Matriz de atribuições e responsabilidades da equipe	Documento coletivo	Anual
Passo 4	Avaliação Institucional (professor, coordenador, diretor, equipe multiprofissional, escola)	Instrumentos de avaliação	Anual
Passo 5	Momento de estudo coletivo	Calendário, roteiro, relatório	Bimestral
Passo 6	Momento professor – coordenador (planejamento)	Instrumento próprio (ficha específica)	Quinzenal

Passo 7	Momento coordenador – estudante (Avaliação Diagnóstica)	Instrumento próprio (ficha específica)	Quinzenal
Passo 8	Momento pedagógico do diretor (Coordenador, professor e estudante)	Instrumento próprio (ficha específica)	Mensal
Passo 9	Painel de resultados da aprendizagem	Painel	Mensal
Passo 10	Momento família com foco na aprendizagem (Conselho de Classe)	Reunião por turma e atendimento individual	Bimestral

Cada passo está ligado a demandas pontuais da escola. Isto é, são demandas permanentes, independente do ano letivo e da etapa e modalidade de ensino. O que pode variar é o foco do processo de gestão pedagógica, mas os eixos e os procedimentos devem ser periódicos.

# Referências Bibliográficas

BRASIL. Sistema de Avaliação da Educação Básica. Documentos de Referência: versão preliminar. Diretoria de Avaliação da Educação Básica (DAEB). INEP: Brasília, 2019. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_examens\\_da\\_educacao\\_basica/saeb\\_documentos\\_referencia\\_versao\\_preliminar.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_examens_da_educacao_basica/saeb_documentos_referencia_versao_preliminar.pdf)

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001. (Guia da escola cidadã: v. 7)

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: 17<sup>a</sup> ed. Cortez, 2012.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** 11. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2011. (Coleção educação contemporânea)