

**DOCUMENTO
ORIENTADOR
CGEB**



COM OS PÉS EM 2016 E O OLHAR EM 2017

SÃO PAULO

DEZEMBRO DE 2016



GOVERNADOR

Geraldo Alckmin

Vice-Governador

Márcio Luiz França Gomes

Secretário da Educação

José Renato Nalini

Secretário Adjunto

Francisco José Carbonari

Chefe de Gabinete

Marília Marton Correa

Coordenadoria de Gestão da Educação Básica – CGEB

Valéria de Souza

Departamento de Desenvolvimento Curricular e de Gestão da Educação Básica – DEGEB

Regina Aparecida Resek Santiago

Valeria Arcari Muhi, Rosangela Robles Affonso, Marcela Mitie de Souza Magari Dias, Uiara Maria Pereira de Araújo,
Vanessa de Brito Silva, Roberto Hipolito Junior

Equipe Técnica

Adriana Santos Morgado, Aíde Magalhaes Benfatti, Ana Beatriz Pereira Franco, Ana Joaquina S.S.M. Carvalho, Andréa Fernandes de Freitas, Andréia Cristina Barroso Cardoso, Angela Maria Baltieri Souza, Carlos Eduardo Povinha, Carlos Fernando de Almeida, Carolina dos Santos Batista, Cynthia Moreira Marcucci, Dayse Pereira da Silva, Durcilene Maria de Araujo Rodrigues, Edimilson de Moraes Ribeiro, Edison Luiz Barbosa de Souza, Elaine Aparecida Barbiero, Eleneide Gonçalves dos Santos, Eleuza Vania Maria Lagos Guazelli, Elidameres Gonçalves Batista, Emerson Costa, Fabiana Cristine Porto dos Santos, Flávia Emanuela de Luca Sobrano, Gisele Nanini Mathias, Hélien Akemi de Queiróz Nomura, Helena Claudia Soares Achilles, Herbert Gomes da Silva, Inelice Aparecida Fraga Ferreira, Ítalo de Aquino, Jaqueline Moratore, João dos Santos Vitalino, Kátia Regina Pessoa, Kátia Vitorian Gellers, Luciana Souza Santos, Luciana Virgílio de Souza, Magda Gisele Silva Oliveira, Mara Lúcia David, Maria Aparecida Ceravolo Magnani, Maria Cecília Travaim Camargo, Maria Elisa Kobs Zacarias, Maria Margarete dos Santos Benedicto, Maria Sílvia Sanchez Bortolozzo, Marina T. Shimabukuro, Mirna Léia Violin Brandt, Otávio Y. Yamanaka, Paula Ramos Paulo Andrade Cordeiro, Pio de Sousa Santana, Renata Cristina de Andrade Oliveira, Renata Rossi Fiorim Siqueira, Renata Libardi, Rosângela Aparecida de Paiva, Roseli Cordeiro Cardoso, Roseli Gomes de Araujo da Silva, Rozeli Frasca Bueno Alves, Sandra Maria Fodra, Selma Denise Gaspar, Sergio Luiz Damiaty, Sergio Roberto Silveira, Sonia de Gouveia Jorge, Tânia Gonçalves, Teônia de Abreu Ferreira, Teresinha Moraes da Silva, Valéria Tarantello de Georgel, Vanderley Cornatione, Vera Lucia Goloni



**COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017**

SUMÁRIO

Preparando a Escola.....	4
I - FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE RESULTADOS	5
II - ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	7
III - ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES.....	11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	12



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

Preparando a Escola

Gestor, chegamos ao término do ano letivo e este momento é propício para analisar as ações realizadas e projetar novas ações para o próximo ano.

Nesse período, é importante refletir sobre dois processos intimamente ligados: a análise dos resultados das avaliações externas e da avaliação final do trabalho desenvolvido pela escola em 2016 – especialmente refletido no desempenho dos alunos – e a elaboração do planejamento de 2017, subsidiada pela análise desses indicadores.

As avaliações externas e internas, podem fornecer pistas importantes para que se reflita sobre o desenvolvimento do trabalho educativo no interior das escolas, sobretudo, quando esses resultados se referem a aspectos ou componentes que têm peso para o conjunto das atividades escolares. A avaliação é o ponto de partida, de apoio, um elemento a mais para repensar e planejar a ação pedagógica. Por isso, faz-se necessário que os profissionais das escolas compreendam os dados e informações produzidos pelas avaliações.

Dessa forma, a escola deverá dar continuidade às ações positivas, que se refletem no bom desempenho dos alunos, e rever ou aprimorar as ações que, por razões diversas, não geraram as aprendizagens esperadas¹.

Bom trabalho!

¹ Texto adaptado. São Paulo (Estado) Secretaria da Educação. Caderno do Gestor: gestão do currículo na escola / volume 3 / Secretaria da Educação; coordenação geral, Maria Inês Fini; autoria, Zuleika de Felice Murrie – São Paulo: SEE, 2009. Volume 3.



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

I - FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DE RESULTADOS

a) Plataforma Foco Aprendizagem

A plataforma Foco Aprendizagem reúne dados das escolas: resultados do SARESP, resultados das Avaliações de Aprendizagem em Processo (AAP), materiais de apoio ao professor e protocolos de acompanhamento da gestão pedagógica e de sala de aula. Espera-se, portanto, que a equipe escolar utilize a plataforma para a análise dos indicadores, obtendo, assim, insumos para planejar suas ações para o próximo ano.

Para analisar os dados é importante refletir sobre alguns pontos:

- Quais informações os indicadores apresentam?
- Todos compreendem essas informações (professores, pais, alunos e funcionários)?
- O que elas podem nos dizer sobre o trabalho realizado pela escola?
- Nossos alunos estão de fato aprendendo e progredindo no ritmo esperado? Por que alguns se saíram bem e outros não?
- Quais elementos da avaliação da aprendizagem realizada pelos professores nos permitem entender melhor os resultados das avaliações externas?
- Quais habilidades os alunos estão desenvolvendo ou deixando de desenvolver em cada segmento, em cada turma, em cada turno escolar, na escola como um todo?
- A prática docente é fator relevante para diferenças de desempenho entre turmas do mesmo ano/série? Se, sim, é possível resolver esta questão na organização das classes e também na atribuição de aulas e classes para 2017?

b) Documentos ([clique nas palavras - links - em vermelho para acessar os documentos](#))

A fim de promover atividades que corroborem para a análise sobre as habilidades, sua aprendizagem e a progressão em ritmo esperado, vale a pena conferir os documentos dos **Anos Iniciais** e Finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, das disciplinas de **Língua Portuguesa**



**COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017**

e **Matemática**, disponíveis no espaço colaborativo virtual: “Escola é...”². Esses documentos/estudos apresentam um levantamento de habilidades e situações de aprendizagem das diversas disciplinas, que favorecem a retomada e aquisição de conhecimento que, por ventura, não tenham sido contemplados no ano letivo anterior.

c) As reuniões finais de Conselhos de Classe

As reuniões finais de conselho de classe são momentos importantes para a reflexão sobre o que foi realizado durante o ano e fazer a projeção das ações para o próximo.

O objetivo do conselho final é discutir o processo de ensino e de aprendizagem e o desempenho dos alunos nas avaliações escolares, inclusive as estratégias de apoio às aprendizagens, com a finalidade de atribuir um parecer global sobre o desempenho desses alunos.

No que se refere aos alunos, que venham a ser promovidos com algumas dificuldades não superadas, a equipe escolar deve explicitar, no registro destes:

- Quais habilidades não foram desenvolvidas;
- Por que o processo de ensino e de aprendizagem não gerou as aprendizagens esperadas àqueles alunos e quais as causas;
- Quais são os encaminhamentos propostos para 2017, para superar essas dificuldades.

O conselho final, portanto, mais do que definir sobre a promoção ou retenção do aluno, deve analisar as ações realizadas, identificar os problemas de ensino e de aprendizagem e buscar formas de superação das dificuldades:

- As estratégias definidas pela equipe escolar para a superação das dificuldades de aprendizagem dos alunos obtiveram o resultado esperado?
- As expectativas de aprendizagem estabelecidas para 2016 foram alcançadas?
- Com base nas necessidades identificadas pela equipe escolar, a Proposta Pedagógica está adequada? Necessita de alterações?

² Espaço colaborativo virtual: ambiente de comunicação entre os educadores, criando uma rede de informações, experiências e conhecimentos.



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

A equipe escolar deve reconhecer a importância de cada um dos participantes nas decisões, aprender a rever posições do grupo ou mesmo individuais, em relação ao que efetivamente aconteceu com aquela classe ou com aquele aluno em particular, durante determinado período de tempo, valorizar as ações bem-sucedidas, mas também assumir as possíveis falhas coletivas a determinado encaminhamento pedagógico e/ou tratamento dado ao aluno como pessoa – cidadão com direitos adquiridos de ter uma educação de qualidade.

Cabe, ainda, uma reflexão sobre o que realmente a equipe escolar fez para atender com qualidade essa população, o que poderia ter feito e mesmo o que deixou de fazer, de modo a não incorrer novamente em ações que venham comprometer o futuro educacional dessa mesma população.

Nesse contexto, o conselho final transforma-se no primeiro passo para a definição do planejamento da escola para 2017, em que vamos descrever o que queremos alcançar (objetivos e metas), o que faremos para alcançar a situação futura desejada (ações) e com quais recursos (financeiros, humanos, materiais, entre outros) poderemos alcançar nossos objetivos e metas.

II - ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A organização da gestão pedagógica, subsidiada pelas informações fornecidas da análise dos indicadores dos resultados de desempenho dos alunos e seus encaminhamentos, inicia-se com a organização das classes para o próximo ano e pela atribuição de aulas e classes, se concretizando em um plano de ação que atenda as reais necessidades dos alunos.

Para a operacionalização desse planejamento é necessário a elaboração de um plano de ação de curto, médio e longo prazo. Este, por sua vez, deve partir da realidade da escola, formulando ações para enfrentar os desafios identificados. Nesse sentido, é importante que resulte de um trabalho conjunto, capaz de orientar os esforços da equipe escolar.

A análise de indicadores (como os fornecidos pelas Avaliações internas, Mapas de Sondagem, resultados dos Conselhos de Classe, Avaliações de Aprendizagem em Processo (AAP), resultados do SARESP, do IDESP e do IDEB) pode nos levar a refletir sobre:

- O que a equipe escolar aponta como conquistas e pontos fortes alcançados até agora?
- Quais as fragilidades e os desafios a serem enfrentados daqui para frente?



**COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017**

- O que precisamos priorizar dentre as fragilidades e desafios identificados e que serão pontos de partida para o próximo ano letivo?
- Podemos desdobrar essas prioridades por etapas e/ou anos/séries com vistas a chegar à raiz dos problemas identificados?

Nossa proposta é que, a partir dessas reflexões, a equipe escolar elabore um plano de ação, cuja primeira etapa será desenvolvida em fevereiro. Nesta etapa, é importante que se assegurem atividades desafiadoras para os alunos, integrando estratégias diversificadas

- De apoio às aprendizagens, com base no desenvolvimento das habilidades consideradas em situação crítica para determinado ano/série do percurso escolar, bem como,
- Para introdução de novos conteúdos e temáticas do currículo previsto para aquele ano/série.

Vale lembrar que a primeira etapa do Plano de Ação, ainda que promova a integração de estratégias de apoio às aprendizagens e ações de continuidade do currículo, tem como foco central as ações voltadas ao enfrentamento das dificuldades e identificadas pela equipe escolar no final deste ano letivo e seus encaminhamentos. Considerando que,

“A partir do Plano, são definidos, para o ano letivo vigente, os objetivos, as prioridades, as metas e os resultados esperados, os indicadores de resultado e de processo, a periodicidade ou data da apuração dos indicadores, as estratégias a ser empregadas e as ações recomendadas. O Plano de Ação tem como objetivo indicar às escolas os caminhos para que, por meio do seu trabalho pedagógico, ofereçam aos estudantes uma educação de qualidade. Nesse sentido, o Plano detalha o percurso a ser seguido pela comunidade escolar, vivenciado nas estratégias e nas ações por ela propostas, a fim de que se alcancem as metas definidas, medidas pelos indicadores de processo e de resultado” (Caderno do Gestor – Programa Ensino Integral, 2014 pg. 18).

Um plano de ação requer: objetividade, coerência, sequência, flexibilidade, articulação, precisão e deve ser exequível. O Plano de Ação consolidado deverá conter os seguintes campos:



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

Indicadores	Trazem as informações relevantes da escola, geram conhecimento sobre sua situação atual
Premissa	Apresenta o propósito do Plano com base nos indicadores analisados (análise situacional)
Objetivo	Definição sobre o que se quer desenvolver
Meta	Situação futura. Onde queremos chegar (quantificável)
Ação	Descrição da atividade proposta
Responsável	Pessoa que realizará a ação
Equipe	Demais envolvidos na realização da ação
Prazos	Previsão de início e término da ação

Nesta primeira etapa de trabalho, a equipe escolar poderá lançar mão de diferentes formas de organização dos espaços e tempos para otimizar as ações pedagógicas.

Um exemplo de como essa organização pode se dar é a proposição de grupos de estudo, a partir de determinadas temáticas, de acordo com as indicações dos conteúdos selecionados no currículo oficial e também de dados relacionados à aprendizagem dos alunos em determinadas habilidades.

Grupos de estudos, básicos ou avançados, de temáticas da Geografia ou da História podem ser pensados, com o foco na leitura de textos que os professores trazem, em um primeiro momento, para a sala de aula, bem como, os temas que os próprios alunos se interessam em pesquisar em diferentes fontes confiáveis de informação para estudo.

Se tratando ainda dessas disciplinas, vale ressaltar que a pesquisa de campo, por meio da observação e reflexão sobre mudanças e permanências sócio históricas e a produção de registros, trabalhadas por esses professores, contribuem para o pleno desenvolvimento da proficiência leitora e escritora dos alunos.

Sendo assim, nessas sessões de estudo, o desenvolvimento de habilidades de leitura é muito importante, como as destacadas abaixo, da matriz de avaliação do SARESP³:

³ Matrizes de Referência para a Avaliação: documento básico. Disponível em: http://saresp.fde.sp.gov.br/2009/pdf/Saresp2008_MatrizRefAvaliacao_DocBasico_Completo.pdf Acesso em 12 de dezembro de 2016.



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

H13 inferir tema ou assunto principal de um texto, com base em informações contidas em título, subtítulo ou corpo do texto. (Tema 2 – GIII - 5º ano)

H09 inferir tema ou assunto principal de um texto, com base em sua compreensão global. (Tema 2 – GIII - 7º ano)

H12 inferir opiniões ou conceitos pressupostos ou subentendidos em um texto. (Tema 2 – GIII – 9º ano)

H11 inferir propostas subentendidas do autor para a resolução de determinado problema, com base na compreensão global do texto. (Tema 2 – GIII – 3ª série do Ensino Médio)

Os grupos de estudo devem ser constituídos a partir do diagnóstico realizado pela equipe escolar, dos saberes já desenvolvidos pelos alunos, que assim, os organizará em agrupamentos produtivos. Cabe destacar que é preciso também uma reflexão sobre a condução dos estudos a serem realizados.

O verbo “estudar”, possivelmente, é o verbo mais utilizado na escola. Mas cabe aqui uma questão: na escola, ensina-se a estudar?

Devemos criar as condições para que os alunos aprendam a estudar e sejam cada vez mais capazes de fazê-lo com autonomia. Conceber o estudo como objeto de ensino é uma responsabilidade da equipe escolar.

Na maioria das vezes, tomam-se alguns saberes como dados *a priori* e não se tem o devido cuidado de investigar o que os alunos sabem a respeito. Ensinar a estudar também é uma tarefa da escola. Como indica Lerner⁴,

Devemos criar as condições para que os alunos aprendam a estudar e sejam cada vez mais capazes de fazê-lo com autonomia. Conceber o estudo como objeto de ensino é uma responsabilidade da equipe escolar.

Quando o docente começa a solicitar a seus alunos “que estudem” um tema determinado eles, provavelmente se perguntam o que é que se está pedindo, o que esperam que façam. Para responder apelam às estratégias conhecidas em outras situações de leitura – dar uma folheada rápida, olhar as ilustrações do texto (se houver), realizar uma leitura global ou então, caso se encontrem desorientados, recorrem a seus familiares em busca de ajuda. Nesta última situação, as respostas que obtêm são diversas segundo a experiência acadêmica dos pais e segundo as possibilidades destes de acompanhar seus

⁴ LERNER, D. Ler e Escrever na escola: o real, o possível e o necessário. Porto Alegre: Artmed, 2002.



COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017

filhos na tarefa. Se a escola imagina que os alunos devem saber estudar e se limita a avaliar como o fazem, cria, portanto, condições desiguais entre eles. Portanto, ensinar a estudar é uma responsabilidade indelegável da escola. (LERNER, 2002)

É no momento de estudo, que se proporciona vivências, com foco em aspectos de natureza conceitual, procedimental e atitudinal do conteúdo, que são fundamentais para a aprendizagem dos alunos nas diferentes áreas de conhecimento, constituindo-se assim, no desenvolvimento da sua autonomia.

A metodologia a ser utilizada para a orientação de estudos, nos grupos, deve ser adequada à ideia de pesquisa, investigação e experimentação, permitindo ao aluno uma ampliação do repertório cultural e científico, a partir de uma problemática proposta. Configuram-se como importantes no planejamento da proposta de ensino, a organização do local onde se vai realizar o estudo e/ou a pesquisa e também como os alunos serão agrupados.

Uma opção atraente para se organizar propostas de ensino com os alunos, envolvendo o uso da tecnologia, é o Ensino Híbrido, que ganha destaque como metodologia que prevê uma revisão no tempo e no espaço escolar a favor da personalização e da pluralidade do aprendizado. Tem como um dos principais objetivos evitar a fragmentação do conhecimento e para isso sugere-se que sejam utilizados simultaneamente espaços, tempos, recursos e metodologias diversos.

Para se conhecer um pouco mais sobre como a organização dos agrupamentos produtivos deve ocorrer, indicamos a leitura do documento “O agrupamento dos alunos, uma ferramenta importante para o avanço das aprendizagens. Mas como de fato isso acontece? ”, elaborado especialmente sobre essa temática, que também estará disponível no Espaço colaborativo virtual “Escola é...”.

III - ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES

É imprescindível acompanhar e monitorar as atividades desenvolvidas e avaliar os resultados alcançados nessa primeira etapa do plano de ação. Esse movimento essencial irá:

- Fornecer as evidências, os registros e as constatações necessárias para que se possam encaminhar decisões para prosseguimento ou aprimoramento das



**COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
PLANEJAMENTO ESCOLAR 2017**

ações pedagógicas desenvolvidas pela equipe escolar e também permitir a correção das rotas de maneira a conduzir, necessariamente, à aprendizagem plena dos alunos

- Verificar se as estratégias adotadas, ou seja, o “trajeto percorrido” para a implementação da primeira etapa do plano de ação, estavam adequadas para o alcance do resultado esperado,
- Identificar as ações de formação e apoio que precisam ser desenvolvidas ao longo do ano letivo junto à equipe escolar para aprimorar sua prática profissional, bem como, orientar o planejamento anual da escola para 2017 e a definição das ações que comporão as outras etapas do plano de ação a serem desenvolvidas durante o ano letivo.

Concluída a primeira etapa e de posse das análises dos resultados de 2016, se faz necessário elaborar a segunda etapa do plano de ação, que terá continuidade em março de 2017, com o desenvolvimento das ações pedagógicas, definidas pelo coletivo da escola, contemplando diversos mecanismos de apoio às aprendizagens e atividades diversificadas que assegurem o desenvolvimento das habilidades propostas no currículo, com vistas ao atendimento das aprendizagens de todos e de cada um, numa perspectiva inclusiva e integral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

São Paulo (Estado) Secretaria da Educação. Caderno do Gestor: gestão do currículo na escola / volume 3 / Secretaria da Educação; coordenação geral, Maria Inês Fini; autoria, Zuleika de Felice Murrie – São Paulo: SEE, 2009. Volume 3.

_____ Plano de Ação Participativo para Escolas 2012 – Guia de Elaboração. São Paulo: SEE, 2012. Volume 1.

_____ Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral: Ensino Integral; Caderno do Gestor. Secretaria da Educação; coordenação, Valéria de Souza; textos, Maria Camila Mourão Mendonça de Barros. – São Paulo: SE, 2014.

LERNER, D. Ler e Escrever na escola: o real, o possível e o necessário. Porto Alegre: Artmed, 2002.