

# PAUTA FORMATIVA – CICLO FORMATIVO MUNICIPAL

## 4º MÓDULO 2024 – Eixo Apoio à Gestão e Planejamento Municipal

### GESTÃO ESCOLAR E A METODOLOGIA DO PDCA: APRIMORANDO A CULTURA DE PLANEJAMENTO

**Carga horária:** 8h

**Público-alvo:** Gestores (as) escolares e coordenadores (as) pedagógicos (as)

**Formadores Seduc:** Giselle Franco, Jaqueline Freitas, Kênia Guimarães, Leonan Rodrigues, Ludmilla Alves, Paula Oliveira, Rafael Mattos, Renato Moreira, Taise Helena e Vagner Moraes.

#### Objetivo Geral:

- Promover a implementação de uma cultura de planejamento coletivo para o enfrentamento de desafios educacionais a partir da metodologia do PDCA visando o aprimoramento das práticas de gestão no contexto escolar.

#### Objetivos Específicos:

- Compreender o ciclo PDCA e sua aplicação no contexto escolar;
- Desenvolver habilidades para planejar, implementar, monitorar e ajustar ações de ensino e melhoria contínua dos resultados de aprendizagem dos estudantes;
- Elaborar um plano de ação baseado na metodologia do PDCA, promovendo a integração e a troca de experiências entre gestores escolares.

ROTEIRO DA PAUTA FORMATIVA
<b>TURNO 1</b>
<b>1º Momento – Acolhida (10min)</b>
Vídeo - <a href="https://youtu.be/O1sLyGyvhs8?si=n8qY2AJSSKojzRqW">https://youtu.be/O1sLyGyvhs8?si=n8qY2AJSSKojzRqW</a>
<b>2º Momento – Apresentação do módulo (10min)</b>
Tema e objetivos
<b>3º Momento – Para início de conversa (10min)</b>
Retomada da Cápsula do Conhecimento – análise e discussão

#### 4º Momento – Contextualização (30min)

Conceito de PDCA;

Leitura e discussão coletiva da 1ª carta pedagógica: “Diagnóstico dos problemas escolares”.

#### 5º Momento – Reflexão e ação (3h)

##### **OFICINA 1 - Ciclo de uma gestão escolar estratégica: etapas PLANEJAR E EXECUTAR**

###### **Parte I: Identificando e analisando o problema**

- Entrega da carta pedagógica com situações cotidianas diferentes para cada grupo;
- Praticando a etapa Planejar do PDCA: preenchimento do instrumento 1;
- Compartilhamento das ideias.

###### **Parte II: Pensando em soluções**

- Exibição do vídeo: Ep 2 - Gestão Orientada para Resultados | Websérie Nunca Me Sonharam/ Instituto Unibanco/ LEG. <https://www.youtube.com/watch?v=EXdCOA-Ie3A&list=PLggyRMb5eNeK7Oq2NA-IRr2FWrdTeBI1-&index=2>
- Elaboração das etapas de objetivo, metas e indicadores: preenchimento do instrumento 2;
- Compartilhamento do plano de ação construído por cada grupo.

###### **Parte III: Acompanhando a execução**

- Apresentação do instrumento 3 como possibilidade para acompanhamento de execução das ações.

#### **TURNO 2**

#### 6º Momento – Reflexão e ação (3h40min)

##### **OFICINA 2 - Ciclo de uma gestão escolar estratégica: etapas VERIFICAR E AGIR**

###### **Parte I: Verificando e redefinindo as ações**

- Retomada do problema inicial;
- Análise das ações executadas com foco nas metas e resultados alcançados;
- Praticando a etapa Verificar do PDCA: preenchimento do instrumento 3.

###### **Parte II: Recomendando ações corretivas**

- Praticando a etapa Agir do PDCA: preenchimento do instrumento 4.

#### 6º Momento – Para ir além (20 min)

- Avaliação;
- Encaminhamentos;
- Despedida.

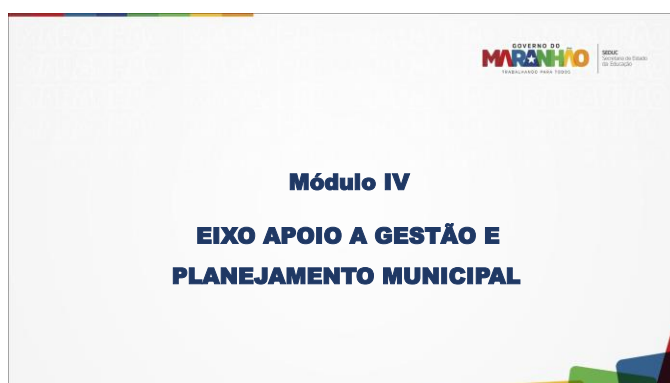
## DETALHAMENTO DA PAUTA

### Slide 1: Boas-vindas

O (a) formador (a) receberá os (as) participantes de forma acolhedora. Sugerimos uma música ambiente enquanto os (as) participantes entram na sala.

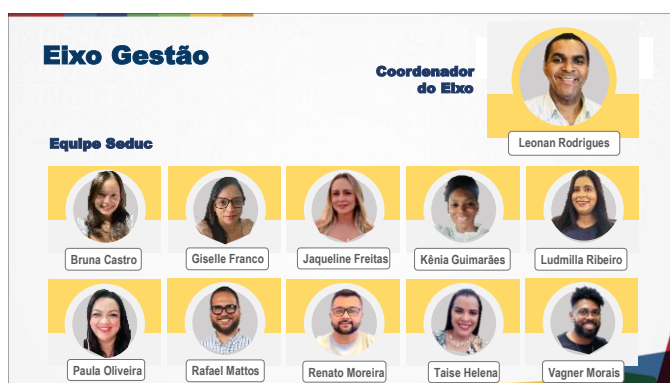


### Slide 2: Apresentação do módulo



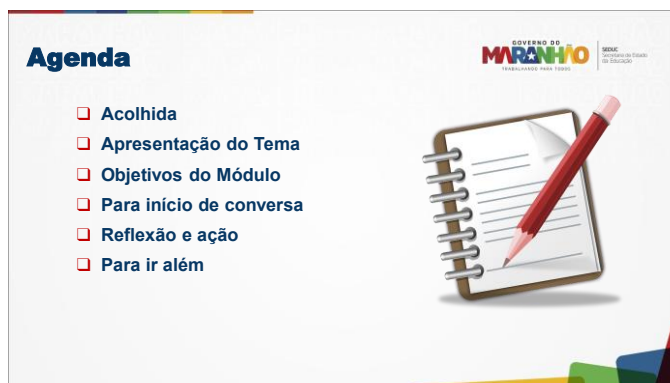
- Informe que este encontro faz parte do 3º módulo do Ciclo Formativo Estadual do ano de 2024 – Eixo Apoio à Gestão e Planejamento Municipal, uma ação do Pacto pela Aprendizagem e da Política Escola Digna. O Ciclo tem como objetivo oferecer um espaço de alinhamento pedagógico, aprendizagem, apoio técnico, troca de saberes e experiências entre os (as) profissionais da gestão para garantir a alfabetização das crianças das escolas públicas maranhenses.

### Slide 3 – Apresentação dos (as) formadores (as)



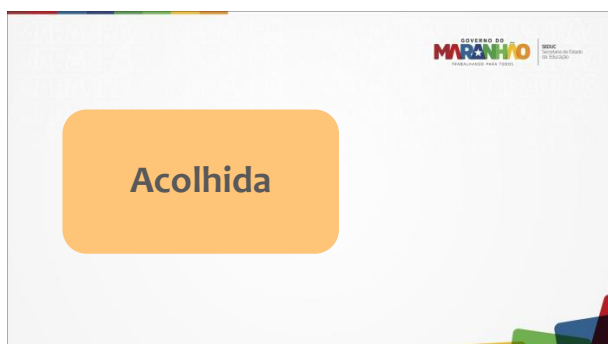
- Apresente a equipe estadual de formadores e o coordenador do eixo.

## Slide 4 – Agenda do dia



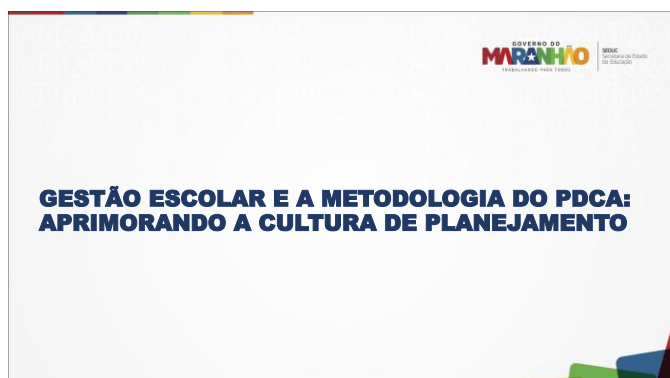
- Leia pausadamente e com clareza os momentos que compõem a agenda do dia (explicando-os) e aproveite o momento para esclarecer dúvidas sobre eles.
- Lembre a importância do registro para que as discussões do Encontro Formativo não se percam e para a consolidação da aprendizagem (diário de bordo).

## Slides 5 e 6 – Acolhida



- Atenção, formador (a): A acolhida apresentada é uma sugestão, podendo ser substituída por outra de seu interesse.
- A ideia é que, como no sapateado, onde cada movimento precisa ser sincronizado para criar uma apresentação coesa e bem executada, a gestão escolar também requer uma coordenação precisa e harmoniosa de todas as partes envolvidas no processo educativo. A analogia ajuda a entender a importância da integração, comunicação e adaptação dentro da escola.

## Slide 7 – Temática do módulo



- Apresente o tema da formação explicando que a temática em questão faz referência às estratégias que contribuem para o aprimoramento do trabalho da equipe gestora na escola e do acompanhamento pedagógico, dando continuidade ao processo formativo de gestores escolares maranhenses com vistas à otimização de resultados com foco na alfabetização.

## Slide 8 – Objetivos

**Objetivos**

**Objetivo Geral:**

- Promover a implementação de uma cultura de planejamento coletivo para o enfrentamento de desafios educacionais a partir da metodologia do PDCA visando o aprimoramento das práticas de gestão no contexto escolar.

**Objetivos Específicos:**

- Compreender o ciclo PDCA e sua aplicação no contexto escolar;
- Desenvolver habilidades para planejar, implementar, monitorar e ajustar ações de ensino e melhoria contínua dos resultados de aprendizagem dos estudantes;
- Elaborar um plano de ação baseado na metodologia do PDCA, promovendo a integração e a troca de experiências entre gestores escolares.

- Leia pausadamente e com clareza os objetivos (explicando-os) e aproveite o momento para esclarecer dúvidas sobre eles.

## Slides 9 e 10 – Para início de conversa

**CÁPSULA DO CONHECIMENTO**

OBSERVE A TIRINHA...

PODEMOS MELHORAR ESSE PROCESSO?

AGORA NÃO DÁ!

ESTAMOS OCUPADOS

Retomando a cápsula do conhecimento

**REFLITA:**  
Qual a importância do planejamento para a organização escolar?

**QUESTÕES MOBILIZADORAS**

Como o planejamento escolar contribui para a organização e a coerência das ações da escola?

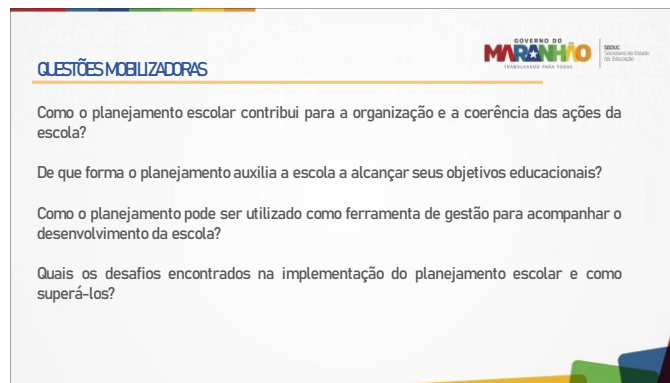
De que forma o planejamento auxilia a escola a alcançar seus objetivos educacionais?

Como o planejamento pode ser utilizado como ferramenta de gestão para acompanhar o desenvolvimento da escola?

Quais os desafios encontrados na implementação do planejamento escolar e como superá-los?

- Faça a retomada da Cápsula do conhecimento relacionando a tirinha com as percepções apresentadas por cada gestor;
- Instigue cada gestor a pensar a partir de sua realidade com base nas relações estabelecidas entre os sujeitos;
- Traga ao debate a sobrecarga de trabalho entre os sujeitos que os impedem de pensar de forma coletiva, fortalecendo assim a necessidade do planejamento colaborativo.
- Destaque os aspectos apresentados nas imagens que nos fazem refletir sobre posturas pessoais e profissionais na escola e como elas interferem nas ações pedagógicas.
- Reforce a importância do trabalho e do tempo de planejamento colaborativo.

## Slide 11



- Use as questões mobilizadoras para ampliar as discussões sobre os desafios no planejar e fortalecer a importância do planejamento no cotidiano escolar.
- Discuta porque o planejamento é um instrumento essencial da gestão.
- Traga ao debate as dificuldades existentes nas escolas e como o planejamento colaborativo contribui para reduzir os desafios, otimizando tempo, recursos e ações para o alcance das metas.
- Elenque com o grupo pelo menos 3 desafios na implementação do planejamento como instrumento de gestão colaborativa e como superá-los.

## Slide 12



- Retome a tirinha apresentada e destaque que a resistência pode gerar tensões entre a gestão escolar e sua comunidade.
- Destaque que os processos organizacionais em uma escola são fundamentais para garantir o bom funcionamento e a qualidade das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras.
- Reforce que os processos organizacionais envolvem um conjunto de práticas, políticas e procedimentos que ajudam a atingir os objetivos educacionais da escola.

## Slides 13 e 14

**CONTEXTUALIZAÇÃO**

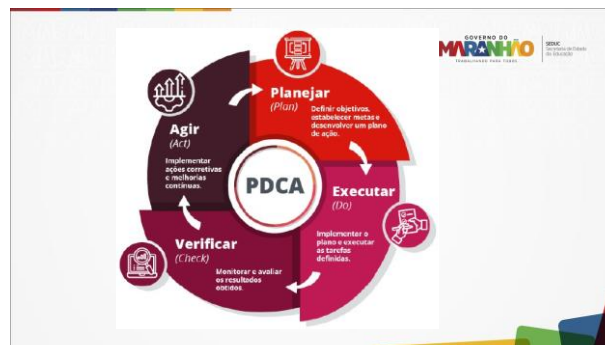
**GOVERNO DO MARANHÃO** SEDUC SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Desafios  
Visão Sistêmica  
Soluções

Walter A. Shewhart, estatístico norte-americano, e William Edwards Deming são considerados os criadores do método PDCA.

Conceito

Método PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir, do inglês: Plan-Do-Check-Act)



- Contextualize apresentando brevemente sobre o criador desse método do PDCA, enfatizando o planejamento, a execução, a verificação e o agir;
- Explique o conceito, de onde surgiu, a sigla (inglês) que em português significa planejar, executar, verificar e agir;
- Explique cada etapa do Ciclo do PDCA;
- Apresente a imagem do slide, relacionando a sua utilização com o benefício dela dentro da educação, usando esse recurso como melhorias contínuas nos processos pedagógicos;
- Faça questionamentos com os participantes, fazendo relação com etapas do PDCA com as práticas pedagógicas em seus respectivos municípios.

**Slide 15**

**1ª carta pedagógica: Diagnóstico dos problemas escolares**

**GOVERNO DO MARANHÃO** SEDUC SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Diagnóstico de problemas escolares

Companhia de Iluminar... de julho de 1995.

Oi, Estelita,

Que maravilha! O que você está fazendo de bom? Ela, como sempre, se mergulha no trabalho. Enquanto isso, aguardo as fotos que não tardam. Ela não deve pensar em ficar no pólio com os crianças. Espero descobrir bastante, porque estou precisando.

André com vontade de fazer conversas, de discutir um pouco as coisas discutidas e analisadas sobre esse trabalho e, por isso, sobre os momentos. O primeiro momento está terminando e não, não no início, já estamos pensando no próximo.

No momento de ontem, por exemplo, queríamos fazer um diagnóstico para melhorar nossas ações para o segundo momento. Eu e Staciela, CP de outros, trabalhamos juntos na elaboração e análise de projetos, temas relacionados às fotos, junto com os professores, um levantamento dos principais problemas da escola e propoz ações para resolvê-los.

Essa ideia de discussão de projetos, analisando como atividade não obrigatória a respeito a importância de um trabalho conjunto e integrado na escola. Então, os professores, individualmente, buscam que discutir como parte do corpo humano (pé, mão, nariz, olhos, etc.). Depois, analisamos os problemas que os alunos apresentam e vamos nos ocupando com os projetos discutidos.

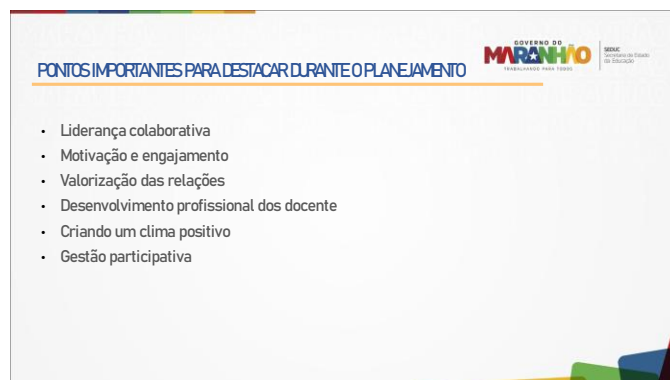
O resultado foi uma figura incompleta (espero corrigir). É um momento muito interessante e estamos gostando.

? Após a reunião com os professores, o que deixou a coordenadora intrigada?

? Que reflexões podemos fazer a partir da situação apresentada?

- Apresente a introdução da proposta de trabalho, com a leitura e explicação da primeira carta pedagógica;
- Após a leitura coletiva, faça os questionamentos para obter a participação da turma, refletindo sobre as problemáticas levantadas na 1ª carta.

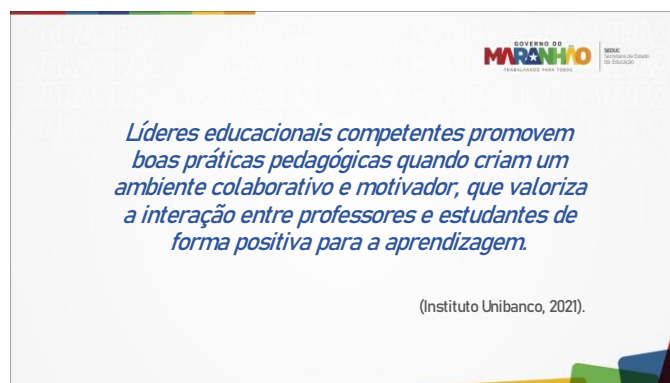
**Slide 16**



- Destaque alguns pontos importantes durante a formação de gestores:

- **Liderança Colaborativa:** Enfatizar o conceito da liderança colaborativa, ressaltando que é um modelo de gestão que promove a participação ativa de todos os envolvidos no ambiente escolar, no planejamento e na execução de ações, esse tipo de liderança valoriza o trabalho em equipe, o compartilhamento de responsabilidades e a construção coletiva de soluções, criando um ambiente mais democrático e participativo;
- **Motivação e Engajamento:** Ressaltar que a motivação é essencial para o engajamento escolar e a aprendizagem de qualidade. Pode-se aqui relacionar com um dos tópicos trabalhados na Formação anterior onde conhecemos através da série “Entre escolas” a troca de experiências e práticas pedagógicas que melhoraram o desempenho de duas escolas com contextos diferentes, porém com dificuldades e desafios semelhantes;
- **Valorização das Relações:** Enfatizar o conceito de Valorização das Relações no ambiente escolar, ressaltando a importância para o desenvolvimento de um ambiente saudável, produtivo e inclusivo, onde os relacionamentos positivos entre alunos, professores, gestores, pais e demais integrantes da comunidade escolar favorecem a construção de um espaço de aprendizado significativo, promovendo o bem-estar e o sucesso educacional;
- **Desenvolvimento Profissional dos Docentes:** Enfatizar a importância do desenvolvimento profissional dos docentes para garantir uma educação de qualidade. Quando os professores têm acesso a oportunidades de crescimento, não só aumentam suas habilidades e conhecimentos, como também se tornam mais motivados e engajados no processo de ensino;
- **Criando um Clima Positivo:** Ressaltar sobre a importância de criar um clima positivo dentro do contexto escolar, onde é essencial para promover o bem estar de alunos, professores e funcionários, além de contribuir significativamente para o desempenho e o desenvolvimento pessoal de todos os envolvidos no ambiente escolar. Um clima escolar acolhedor incentiva o aprendizado, fortalece as relações interpessoais e reduz conflitos, transformando a escola em um espaço propício para o crescimento coletivo;
- **Gestão Participativa:** Enfatizar o conceito de uma gestão participativa, ressaltando que a gestão participativa é um modelo de gestão que valoriza a participação de todos nos processos estratégicos e até na tomada de decisões de uma escola;

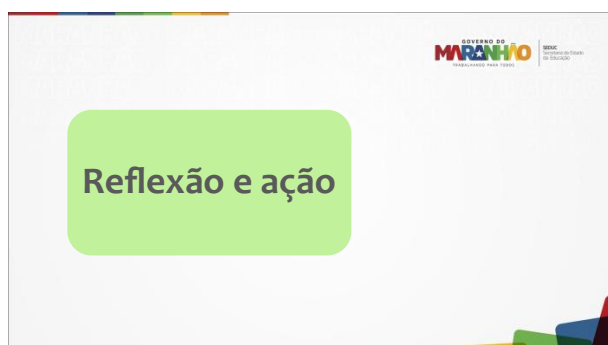
## Slide 17



- Ressalte aqui a que a competência de um líder educacional vai além da gestão administrativa e financeira da escola. Ele é fundamental na criação de um ambiente onde as boas práticas pedagógicas podem florescer. Um gestor que é um verdadeiro líder educacional promove um clima organizacional favorável ao aprendizado, cultivando a colaboração entre professores, alunos e demais membros da comunidade escolar.

- Em resumo, aponte que o papel do gestor escolar é central para a criação de um ambiente que favoreça boas práticas pedagógicas. Por meio de sua liderança, ele pode garantir que todos os envolvidos no processo educacional trabalhem juntos, com foco no aprendizado e na melhoria contínua. A formação de gestores deve, portanto, incluir o desenvolvimento dessas competências, preparando-os para criar e sustentar um ambiente escolar positivo, colaborativo e eficaz.

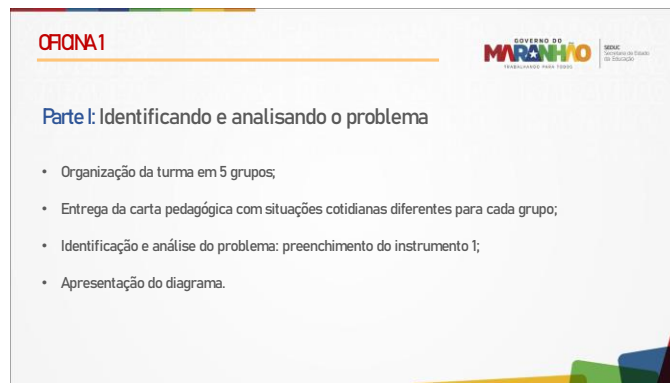
## Slides 18 e 19



- Ressalte que o momento de ação e reflexão corresponde a atividade prática da oficina.

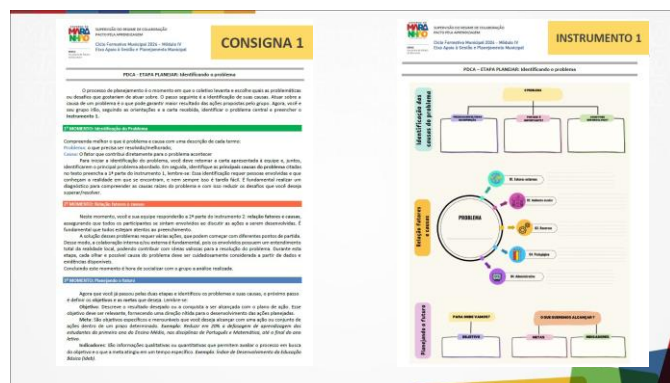
- Explique que serão realizadas duas oficinas: na oficina 01 serão trabalhadas as etapas planejar e executar da metodologia do PDCA; na oficina 02 serão abordadas as etapas verificar e agir.

## Slide 20



- Organize a turma em 05 grupos e distribua as cartas pedagógicas com os diferentes temas, a consigna 01 e o instrumento 01;
- Lembre-se de não contar para o grupo o problema previsto na carta que está sendo entregue.

### Slide 21



- Apresente e faça a leitura da consigna 1;
- Ressalte que processo de planejamento é o momento em que o coletivo levanta e escolhe quais as problemáticas ou desafios que gostariam de atuar sobre. O passo seguinte é a identificação de suas causas.
- Indique aos grupos que os mesmos devem iniciar a identificação do problema, retomar a carta apresentada à equipe e, juntos, identificarem o principal problema abordado. Em seguida, devem identificar as principais causas do problema citadas no texto, preenchendo a 1ª parte do instrumento 1.
- Explique que as equipes responderão a 2ª parte do instrumento 1: relação fatores e causas, assegurando que todos os participantes se sintam envolvidos ao discutir as ações a serem desenvolvidas. É fundamental que todos estejam atentos ao preenchimento. A solução desses problemas requer várias ações, que podem começar com diferentes pontos de partida.
- Em seguida cada grupo irá socializar os resultados com a turma.

### Slide 22

**OFICINA 1**

**GOVERNO DO MARANHÃO**  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE

**Parte II: Pensando em soluções**

- Exibição do vídeo: Ep 2 - Gestão Orientada para Resultados (Wébsérie Nunca Me Sonharam/ Instituto Unibanco/ LEG);
- Elaboração das etapas de objetivo, metas e indicadores: preenchimento do instrumento 2;
- Compartilhamento do plano de ação construído por cada grupo.

**Parte III: Acompanhando a execução**

- Apresentação do instrumento 3 como possibilidade para acompanhamento de execução das ações.

- Nesse momento está sendo iniciada a parte II da oficina 01, após a exibição do vídeo, serão colocadas em discussão as principais questões abordadas (metas, gestão, resultados, organização, trabalho em equipe);

### Slide 23



- Solicite ao grupo que apontem as principais questões abordadas no vídeo. Este episódio traz uma reflexão sobre como as metas auxiliam a rede de ensino a estabelecer um objetivo coletivo e favorecem a união de esforços para avanços contínuos na aprendizagem. Mostra como a gestão orienta mudanças de práticas com um olhar amplo para o aluno.

### Slide 24

**GOVERNO DO MARANHÃO**  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE

*“A primeira coisa que tem que acontecer numa escola é a escola ter seus próprios sonhos”.*

- Comente que essa frase foi retirada do vídeo e faça associações com a importância da escola acreditar nas possibilidades de mudança, de transformação, tendo como ponto de partida o sonho, o desejo de garantir a aprendizagem;

## Slide 25

The image shows a document with three main sections: 'CONSIGNA 2', 'INSTRUMENTO 2', and 'ANEXO'. The 'CONSIGNA 2' section contains text about a project and a list of questions. The 'INSTRUMENTO 2' section is a table with columns for 'Objetivo', 'Tarefa', 'Responsável', and 'Prazo'. The 'ANEXO' section is a table with columns for 'Data', 'Status', and 'Observações'. The document is from the 'GOVERNO DO MARANHÃO' and 'SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO MARANHÃO'.

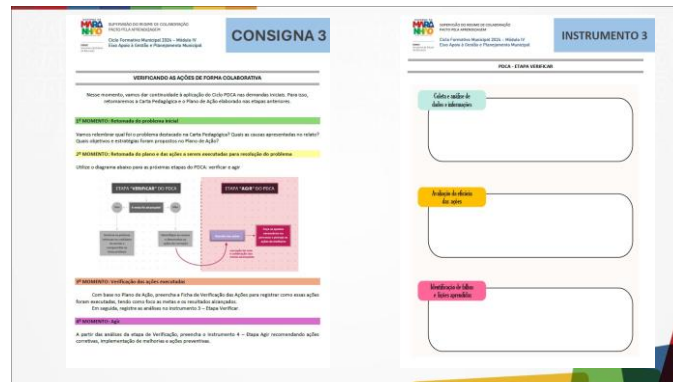
- Faça a leitura da consigna 02 e do instrumento 2 (plano de ação);
- Ressalte que nesse momento cada equipe deverá iniciar o preenchimento do plano de ação a partir da problemática presente na carta que recebeu. Cada grupo deverá colocar pelo menos duas ações no plano e em seguida socializar com a turma;
- Destaque ainda que o anexo é um instrumento voltado para o acompanhamento das ações na escola e corresponde a etapa EXECUTAR do PDCA.

## Slide 26

The image shows a document titled 'OFICINA 2'. It has two main parts: 'Parte I: Verificando e redefinindo as ações' and 'Parte II: Verificando e redefinindo as ações'. 'Parte I' includes a list of bullet points: 'Retomada do problema inicial;' and 'Análise das ações executadas com foco nas metas e resultados alcançados: preenchimento do instrumento 3 e anexo.' 'Parte II' includes a list of bullet points: 'Recomendando ações corretivas, implementação de melhorias e ações preventivas: preenchimento do instrumento 4.' The document is from the 'GOVERNO DO MARANHÃO' and 'SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO MARANHÃO'.

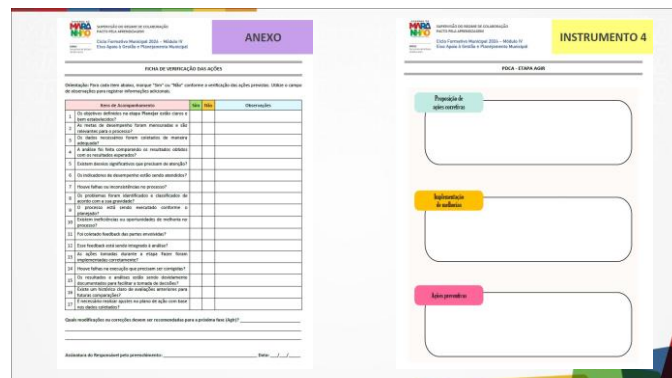
- Explique que a oficina se concentra em pensar e construir soluções para os problemas identificados, utilizando o ciclo de gestão escolar estratégica;
- Informe que a tarefa é analisar as ações executadas, com foco nas metas e resultados, para em seguida construir o instrumento 3;
- Na segunda parte oriente como verificar e redefinir essas ações corretivas, visando melhorias e ações preventivas por meio do instrumento 4.

## Slide 27



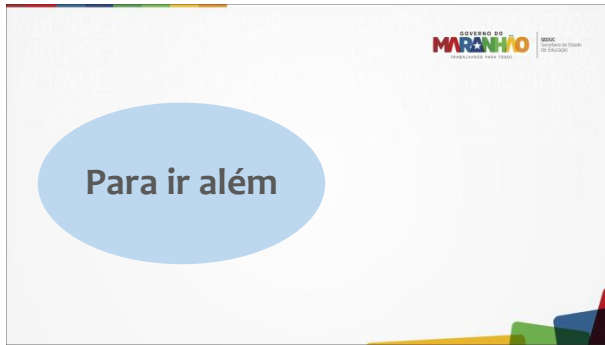
- Apresente a atividade proposta na Consigna 3;
- Leia as instruções e explique o objetivo de cada etapa;
- Oriente o preenchimento da Ficha de Verificação das Ações, que deve ter como base o Plano de Ação, para registrar como essas ações foram executadas, tendo como foco as metas e os resultados alcançados:
  - ✓ Trazer dados ou informações que possibilitem mensurar o processo
  - ✓ Comparar dados e/ou situações de antes, durante e após a intervenção, verificando assim a eficácia das ações.
  - ✓ Analisar a eficácia dos instrumentos utilizados e registrar suas falhas, destacando ainda ações que possam viabilizar melhorias nas ações implementadas.

## Slide 28



- Apresente os indicadores do anexo destacando a importância de cada um (essa ficha é uma sugestão para ser aplicada quando as ações forem realizadas de fato);
- A partir das análises da etapa de Verificação, oriente o preenchimento do Instrumento 4 – Etapa Agir:
  - ✓ Proposição de ações corretivas: proposta de intervenção com as mesmas ações já implementadas;
  - ✓ Implementação de melhorias: novas ideias que venham reforçar abordagens já consolidadas;
  - ✓ Ações preventivas; descrever de forma clara e objetiva ações que visam promover uma implementação eficaz das principais diretrizes e/objetivos a serem alcançados.

## Slides 29 e 30



- Acrescente no slide os encaminhamentos pós formação, caso houverem.