

Caderno do Gestor

**MODELO PEDAGÓGICO
E DE GESTÃO
VOLUME ÚNICO 2021**

**ENSINO
INTEGRAL**



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Secretaria da Educação

CURRÍCULO EM AÇÃO

CADERNO DO GESTOR

MODELO PEDAGÓGICO E DE GESTÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

VERSÃO PRELIMINAR



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Secretaria da Educação

Governador
João Doria

Vice-Governador
Rodrigo Garcia

Secretário da Educação
Rossieli Soares da Silva

Secretário Executivo
Haroldo Corrêa Rocha

Chefe de Gabinete
Renilda Peres de Lima

Coordenador da Coordenadoria Pedagógica
Caetano Pansani Siqueira

Presidente da Fundação para o Desenvolvimento da Educação
Nourival Pantano Junior

VERSÃO PRELIMINAR





Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral - Caderno do Gestor

Apresentação

Até a década de 1990, os principais desafios para a rede pública do Estado de São Paulo era possibilitar o acesso de todas as crianças e jovens em idade escolar à Educação Básica e garantir uma educação de qualidade para todos. Com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 foi garantido esse acesso e a permanência desta população jovem na escola. Dessa forma, o foco das políticas públicas educacionais se voltou ainda mais para a qualidade da educação.

O Programa Ensino Integral foi criado como mais uma estratégia para a melhoria da qualidade do ensino. Ele foi implementado pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo pela Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012 e, desde então, vem passando por um processo de expansão no número de escolas participantes. No ano de 2020, o programa vivenciou um grande movimento de expansão, alcançando o número de 664 escolas participantes e a tendência é que este número se torne ainda maior nos próximos anos.

Serviu de modelo para o programa, o Ginásio Pernambucano, reinaugurado em 2004 como Centro de Ensino Experimental (CEE), cuja fórmula incluía o atendimento ao estudante em tempo integral, flexibilização curricular, orientação para os projetos de vida dos estudantes, formação e valorização salarial para os professores, premiação por resultados, aperfeiçoamento da gestão e integração comunitária.

A exemplo do CEE pernambucano, o Programa Ensino Integral foi concebido como parte do Programa Educação - Compromisso de São Paulo (SÃO PAULO, 2011), que se fundamenta em 5 pilares:





1. Valorização e investimento nos profissionais da educação;
2. Aprimoramento das ações e da gestão pedagógica com foco na aprendizagem dos estudantes;
3. Expansão e aperfeiçoamento da política de Educação Integral;
4. Disponibilização de instrumentos de gestão organizacional e financeira;
5. Mobilização de toda a comunidade escolar em torno do processo de ensino e aprendizagem.

O Programa Ensino Integral parte da concepção da educação integral, baseando-se no pressuposto de que o desenvolvimento da pessoa ocorre como um todo, ou seja, envolvendo os aspectos físicos, cognitivos, socioemocionais e culturais. Desse modo, a escola deve proporcionar a formação de sujeitos autônomos, solidários e competentes nas dimensões pessoal, social e profissional, por meio da organização do currículo e dos tempos e espaços adequados para a consolidação de conhecimentos, valores e hábitos.

Com a finalidade de alcançar tais objetivos, o Programa Ensino Integral proporciona a articulação entre os componentes da Base Nacional Comum Curricular com a Parte Diversificada tendo como eixo central o apoio ao desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes. Para tal, o programa estrutura-se de modo a assegurar-lhes:

- Formação acadêmica de excelência;
- Formação de competências para o século XXI;
- Formação para a vida.

O Programa Ensino Integral utiliza um Modelo Pedagógico articulado a um Modelo de Gestão que permitem o planejamento, desenvolvimento e monitoramento das ações pedagógicas em todos os níveis e por todos os profissionais envolvidos, seja na Diretoria de Ensino ou na Unidade Escolar. Este Caderno foi construído com o objetivo de subsidiar os gestores no planejamento e no desenvolvimento dessas ações.



O Caderno “Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral - Caderno do Gestor” está dividido em três capítulos e abordará os seguintes assuntos:

- Modelos Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral
- Componentes da Parte Diversificada, Metodologias e Práticas Pedagógicas do Programa Ensino Integral
- Práticas e Instrumentos de Gestão do Programa Ensino Integral
- Formação Continuada no Programa Ensino Integral
- Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral

Esperamos que este Caderno possa auxiliá-los a compreender as metodologias específicas do programa, possibilitando aos gestores e demais profissionais envolvidos, a construção de espaços de ação e formação, tanto nas Diretorias de Ensino como nas Unidades Escolares, para que, dessa forma, possamos todos contribuir para que o Programa Ensino Integral alcance seus objetivos e metas, garantindo o desenvolvimento integral dos estudantes e a melhoria da qualidade de ensino nas escolas da rede pública do Estado de São Paulo.

Bom trabalho!

Coordenadoria Pedagógica - COPED
Secretaria da Educação do Estado de São Paulo



Sumário

Capítulo 1. Modelos Pedagógicos e de Gestão do Programa Ensino Integral8

Capítulo 2. Componentes da Parte Diversificada, Metodologias e Práticas Pedagógicas do Programa Ensino Integral 17

Capítulo 3. Práticas e Instrumentos de Gestão do Programa Ensino Integral25

Capítulo 4. Formação Continuada no Programa Ensino Integral..... 38

Capítulo 5. Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral.....49

REFERÊNCIAS85

VERSÃO PRELIMINAR

Capítulo 1. Modelos Pedagógicos e de Gestão do Programa Ensino Integral

O Programa Ensino Integral tem como uma de suas principais particularidades o foco na elaboração e desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, que deve ser o eixo em torno do qual a escola organiza suas ações, por meio da articulação interdisciplinar e multidisciplinar dos componentes da Base Nacional Comum Curricular com a Parte Diversificada.

Um outro aspecto característico do programa é a oferta da jornada escolar ampliada, pois a prática deste currículo integrado exige que o tempo de permanência do estudante na escola seja integral. Atualmente, o Programa Ensino Integral oferece duas opções de jornada: de 7 horas e de 9 horas (SÃO PAULO, 2020).

Para que as equipes escolares estejam alinhadas aos pressupostos do programa e para que haja um processo permanente de aprimoramento das competências, ocorre a formação continuada dos profissionais. O programa também prevê o acompanhamento da atuação dos profissionais por meio de um processo de avaliação de desempenho.

Esse modelo de gestão é estruturado a partir do método PDCA (*Plan, Do Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar, Agir). O uso dessa metodologia permite, com a participação e a responsabilização de todos os envolvidos, planejar, desenvolver, monitorar e avaliar resultados, com o objetivo de corrigir os rumos e tomar novas decisões, tornando as ações pedagógicas mais efetivas e possibilitando o cumprimento das metas estabelecidas.

A aplicação desse modelo possibilita o cumprimento dos objetivos e metas do Programa Ensino Integral. Isso significa garantir a melhoria da qualidade do ensino e proporcionar a formação integral dos estudantes, munindo-os das competências, habilidades e valores necessários para a realização de seus projetos de vida e para uma atuação solidária autônoma e competente, com vistas ao exercício pleno da cidadania.

Veremos agora, alguns detalhes dos Modelos Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral.

1.1. A Concepção do Programa Ensino Integral

Desde a década de 1980, a educação brasileira tem sido beneficiada com o estabelecimento de leis e políticas públicas voltadas para a melhoria do processo educacional. Em 1988, a Constituição Federal, em seu artigo 205, estabeleceu que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1998)

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 4º, determinou a obrigatoriedade da Educação Básica para todas as crianças e adolescentes, dos 4 aos 17 anos (BRASIL, 1996). A LDB também previa a ampliação da jornada escolar no Ensino Fundamental no 2º parágrafo de seu artigo 34.

Embora seja evidente a preocupação com a garantia do acesso à educação, tanto a Constituição de 1988 quanto a LDB também versam sobre a qualidade do processo educativo. E esse também foi o caminho trilhado pela educação paulista.

Assegurado o acesso à Educação Básica, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo voltou seus esforços para a melhoria da qualidade do ensino.

Assim nasceu, em 2006, a Escola de Tempo Integral (ETI) (SÃO PAULO, 2005), oferecendo aos estudantes do Ensino Fundamental uma jornada escolar de 9 horas e o incremento do currículo básico com a introdução de oficinas curriculares direcionadas para: orientação de estudos, atividades artísticas e culturais, atividades desportivas, atividades de integração social e atividades de enriquecimento curricular.

Em 2011, visando o aperfeiçoamento desse sistema, foi instituído o Programa Educação – Compromisso de São Paulo (SÃO PAULO, 2011), cujas principais metas são: fazer com que a rede esteja entre os 25 melhores sistemas educacionais do mundo e posicionar a carreira docente entre as dez mais aspiradas do Estado.

O Programa Ensino Integral é uma ação do Programa Educação – Compromisso de São Paulo e tem como principal objetivo promover a formação de indivíduos autônomos,

solidários e competentes, com conhecimentos, valores e habilidades dirigidas ao pleno desenvolvimento da pessoa humana e seu preparo para o exercício da cidadania (SÃO PAULO, 2012).

O Programa Ensino Integral tem como visão de futuro que até 2030, a rede paulista seja uma referência internacional de ensino público integral e que esteja entre os 25 melhores sistemas educacionais do mundo.

Diante desse desafio, o programa assume como missão que as escolas participantes garantam a excelência na formação acadêmica, que respaldem o desenvolvimento dos projetos de vida dos estudantes ao longo de sua trajetória escolar, que contribuam para o aprimoramento dos estudantes como pessoa em todas as suas dimensões (cognitiva, física, socioemocional e cultural), contribuindo assim, para sua formação ética, para o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico.

Além da missão do programa, as escolas, no desenvolvimento das ações, devem também levar em consideração os seguintes valores: oferta de um ensino de qualidade para todos; valorização dos educadores; gestão escolar democrática; espírito de equipe e cooperação; comprometimento de toda a comunidade escolar com a aprendizagem dos estudantes e escola como núcleo irradiador de inovação.

Dessa forma, a visão de futuro, a missão e os valores do programa, constituem a base para a formação da identidade das escolas participantes e também orientam o desenvolvimento das práticas pedagógicas e de gestão, garantindo a coerência das ações.

1.2. Princípios e Premissas do Programa Ensino Integral

Os princípios e as premissas se articulam com a visão de futuro, a missão e os valores do Programa Ensino Integral. Os princípios constituem o Modelo Pedagógico do programa e estão ancorados nos artigos 1º e 2º da LDB:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996)

O caráter formativo e processual da educação e a concepção de educação integral, destacados acima, são assumidos como compromisso pelo programa e, para que isso se concretize, é necessário adotar um modelo pedagógico que dê conta de promover a formação de indivíduos autônomos, solidários e competentes, tríade que reflete uma formação ampla e interdimensional.

Almejando esse ideal de formação, o Modelo Pedagógico do Programa Ensino Integral é orientado pelos seguintes princípios:

- **Os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI**

Segundo essa concepção, a educação está fundamentada em quatro pilares: “aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, “aprender a conviver” e “aprender a ser”. Esse conceito foi registrado no Relatório para a Unesco (DELORS, 2010) elaborado na década de 1990 e que ainda hoje é utilizado como referência para a elaboração de políticas curriculares em diversos países.

No Programa Ensino Integral paulista, o desenvolvimento das competências associadas aos Quatro Pilares da Educação são a base para a formação integral dos estudantes. São elas:

- **aprender a conhecer:** competência cognitiva (domínio da leitura, da escrita, da expressão oral, do cálculo e da solução de problemas, desenvolvimento da compreensão da realidade e do senso crítico);

- **aprender a fazer:** competência produtiva (capacidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, de agir sobre o meio, habilitar-se para mundo do trabalho, adquirir uma profissão/ocupação);
- **aprender a conviver:** competência social e relacional (capacidade de comunicar-se, interagir, participar, cooperar, gerir e resolver conflitos, saber respeitar e valorizar as diferenças);
- **aprender a ser:** competência pessoal (agir com autonomia, solidariedade, discernimento e responsabilidade, descobrir-se, desenvolver a personalidade e a autoestima, construir seu Projeto de Vida).

Os Quatro Pilares da Educação devem servir como norteadores para as ações desenvolvidas nas escolas, pois o trabalho com as competências é essencial para garantir a formação integral dos estudantes.

- **Pedagogia da Presença**

A Pedagogia da Presença é outro princípio do Programa Ensino Integral. É esperado que o educador exerça uma presença afirmativa na vida dos seus estudantes, levando-os a refletir acerca dos seus Projetos de Vida, dos seus objetivos, desenvolvendo, assim, um novo olhar sobre os estudos.

A Pedagogia da Presença não se restringe à presença física do educador. No Programa Ensino Integral, essa presença deve ser educativa, intencional e deliberada, o educador precisa se aproximar dos jovens com alegria, deve estimular os estudantes a agirem com liberdade e responsabilidade, incentivando, dessa forma, o protagonismo juvenil.

A prática da Pedagogia da Presença pressupõe o estreitamento das relações entre educadores e estudantes. É fundamental que o educador se faça cada vez mais presente na vida do estudante, agindo sempre com compreensão e receptividade. Dessa forma, a função do educador e da escola ultrapassa a ideia de uma formação estritamente acadêmica e se reconfigura, proporcionando, assim, uma formação integral.

- **Educação Interdimensional**

Desde a modernidade, estamos vivenciando um processo histórico de afirmação da racionalidade, no qual a forma racional de obtenção do conhecimento é enaltecida em detrimento de outras dimensões de aprendizagem, tão legítimas e válidas quanto o pensamento analítico-instrumental.

A Educação Interdimensional parte do pressuposto de que não há preponderância de uma dimensão sobre a outra, buscando, assim, a integração entre as diferentes dimensões constitutivas do indivíduo durante o processo formativo. As dimensões são: racionalidade, afetividade, impulsividade/corporalidade e transcendência/transcendentalidade.

A proposta da Educação Interdimensional é integrar as 4 dimensões, contribuindo para o desenvolvimento pleno do estudante e valorizando, no processo formativo, aspectos como a sociabilidade, a responsabilidade social, a afetividade, a sensibilidade, a criatividade e a subjetividade, ou seja, o desenvolvimento das competências propostas nos Quatro Pilares da Educação.

- **Protagonismo Juvenil**

O Protagonismo Juvenil é mais um dos princípios norteadores do Programa Ensino Integral. O jovem é o objeto das ações desenvolvidas na escola, mas, ao mesmo tempo, é o sujeito que é estimulado a agir com autonomia.

Nesse contexto, é função da escola proporcionar situações e espaços nos quais os estudantes se envolvam com atividades direcionadas à solução de problemas reais. O jovem é estimulado a agir, avaliar e tomar decisões, sempre com autonomia, liberdade e responsabilidade.

O desenvolvimento do Protagonismo Juvenil na escola demanda a criação de espaços democráticos de participação e escuta dos jovens, que superam a condição de receptores das ideias dos adultos e tornam-se autênticos protagonistas.

Esses são os princípios que constituem o Modelo Pedagógico do Programa Ensino Integral. Destacamos que os princípios são as ideias norteadoras; nesse sentido, eles devem servir como parâmetro para a elaboração e para o desenvolvimento das ações pedagógicas nas escolas.

Já as premissas integram o Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral. Elas são as condições, os pontos de partida que devem ser considerados como requisitos mínimos, tanto para a organização da escola quanto para o comportamento dos profissionais.

As premissas se articulam entre si e também com os princípios, visão de futuro, missão e valores do programa. São elas:

- **Protagonismo**

Como premissa, o Protagonismo é considerado em duas perspectivas: a do estudante, que passa a atuar como sujeito das ações na escola, além de ser autor do seu projeto de vida, e a do educador, que também é sujeito das ações pedagógicas desenvolvidas na escola e responsável pelo aperfeiçoamento constante de sua formação e de sua prática.

- **Formação Continuada**

É o processo contínuo de aprimoramento profissional. Toda equipe escolar precisa estar comprometida com seu autodesenvolvimento e com sua função. Esse processo formativo é monitorado pelo gestor imediato de cada profissional - Diretor, Vice-diretor, Professor Coordenador Geral (PCG), Professor Coordenador de Área (PCA) e Professor -, por meio do acompanhamento das ações previstas no Plano Individual de Aperfeiçoamento e Formação (PIAF). As ações dos profissionais, bem como suas metas, são avaliadas conforme o Modelo de Gestão de Desempenho, próprio do programa (dada a complexidade

do assunto, trataremos da Formação Continuada e do Modelo de Gestão em capítulos específicos).

- **Corresponsabilidade**

Essa premissa implica na responsabilização de toda comunidade escolar pelo processo de aprendizagem do estudante. É fundamental que haja o envolvimento e o comprometimento de todos em momentos em que é possível expor dificuldades, discutir alternativas, descobrir novos caminhos e propor soluções, como, por exemplo, nas reuniões de Planejamento e Replanejamento, nas reuniões de pais e responsáveis e em muitos outros momentos e espaços proporcionados pela escola. Essa atitude de corresponsabilidade é um dos fatores decisivos para a melhoria dos indicadores e resultados da escola e, conseqüentemente, para o sucesso escolar do estudante.

- **Excelência em Gestão**

No Programa Ensino Integral a gestão escolar direciona suas ações para o cumprimento das metas estabelecidas em seu Plano de Ação, instrumento elaborado anualmente e revisto periodicamente, o qual permite o monitoramento das ações da escola com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho da equipe escolar.

- **Replicabilidade**

Essa premissa permite a troca de experiências bem sucedidas entre as escolas do programa e também entre as demais escolas da rede. O objetivo é que essa prática possa promover o aprimoramento das ações pedagógicas levando, assim, à melhoria da qualidade de ensino.

Esses são os princípios e premissas do Programa Ensino Integral. Esses conceitos constituem os parâmetros e pontos de partida que devem nortear o trabalho pedagógico das equipes escolares. Ressaltamos que o núcleo desse modelo é o projeto de vida dos estudantes. Na escola, o projeto de vida deve ser o eixo em torno do qual todas as ações pedagógicas serão elaboradas e desenvolvidas. Para o estudante, o projeto de vida deve ser o norteador de suas ações, o caminho que lhe permitirá alcançar seus objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais.

No capítulo a seguir, veremos mais alguns detalhes do Modelo Pedagógico do Programa Ensino Integral. Focaremos nossa atenção nos componentes curriculares da Parte Diversificada, nas metodologias e nas práticas pedagógicas do programa.

VERSÃO PRELIMINAR

Capítulo 2. Componentes da Parte Diversificada, Metodologias e Práticas Pedagógicas do Programa Ensino Integral

No contexto do século XXI, também é função da escola fornecer o apoio necessário para o desenvolvimento do projeto de vida do estudante. Esse objetivo se cumpre quando a escola assume o compromisso com a formação integral do jovem. Nas escolas participantes do Programa Ensino Integral, a prática desse modelo de formação é favorecida por meio de um currículo diferenciado, que articula de forma interdisciplinar e multidisciplinar a Base Nacional Comum Curricular com a Parte Diversificada, proporcionando aos estudantes a construção de conhecimentos, competências e habilidades que lhes permitirão elaborar e desenvolver seus projetos de vida. Esta Parte Diversificada é composta pelos seguintes componentes: Projeto de Vida, Eletivas, Tecnologia e Inovação, Práticas Experimentais, Orientação de Estudos e Protagonismo Juvenil.

A concretização do ideal de formação integral em toda a rede pública paulista é uma das metas da Secretaria da Educação. Com o objetivo de oferecer um novo modelo de formação para todos os estudantes da rede, a SEDUC-SP criou o Programa Inova Educação que, a partir de 2020, promoveu inovações nos currículos do Ensino Fundamental Anos Finais e do Ensino Médio. Por meio do Programa Inova Educação, foram incluídos os seguintes componentes no currículo das escolas de tempo parcial: Projeto de Vida, Eletivas, Tecnologia e Inovação (SÃO PAULO, 2019, Res. SE 66).

Vejamos agora algumas características dos componentes da Parte Diversificada e de algumas metodologias e práticas pedagógicas específicas do Programa Ensino Integral.

➤ Projeto de Vida

O Projeto de Vida é o componente central dos currículos de todas as escolas de Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio da rede pública paulista. Esse componente se fundamenta na competência geral 6 da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para a Educação Básica:

Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade. (BRASIL, 2018, p. 09)

No componente Projeto de Vida são trabalhadas atividades educativas que permitem ao estudante o desenvolvimento do autoconhecimento e a prática da gestão de projetos pessoais, acadêmicos e profissionais, proporcionando a ampliação da visão de mundo e a valorização do estudo. Para os estudantes do Ensino Fundamental Anos Finais, há uma preponderância de atividades que contribuam para o desenvolvimento de conhecimentos e valores, visando favorecer a tomada consciente de decisões e a continuidade dos estudos. Para os jovens do Ensino Médio, as ações são mais diretas e voltadas para o desenvolvimento da capacidade de realizar escolhas para o presente e para o futuro. Em ambos os segmentos, cada estudante elabora, por escrito, o seu projeto de vida e é orientado pelo professor no processo de revisão e aprimoramento deste projeto. O objetivo é levar o estudante a refletir sobre o quem ele é e quem pretende ser, dessa forma, a elaboração do projeto de Vida deve ajudá-lo a planejar o caminho que o levará a alcançar seu propósito. Além disso, é importante que o jovem também seja estimulado a refletir sobre seus relacionamentos e sobre sua responsabilidade com o coletivo.

➤ **Eletivas**

As Eletivas, assim como o Projeto de Vida, estão presentes nos currículos de todas as escolas da rede pública paulista e encontram sua fundamentação no artigo 26 da LDB:

Art. 26. Os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos. (BRASIL, 1996)

As Eletivas são propostas e elaboradas pelos professores a partir dos projetos de vida dos estudantes, considerando a relevância do tema e a possibilidade de ampliação, diversificação e aprofundamento nos componentes da Base Nacional Comum Curricular. Nas escolas do Programa Ensino Integral, as Eletivas podem ser oferecidas por dois ou mais professores, preferencialmente de áreas do conhecimento diferentes; já nas escolas de tempo parcial, as Eletivas são ministradas por um professor. Os estudantes podem escolher qual Eletiva que desejam cursar a cada semestre, exercitando assim, a autonomia e o protagonismo. Para a realização das Eletivas, é desejável que ocorra a reenturmação dos estudantes, considerando os seguintes agrupamentos: 6º e 7º anos, 8º e 9º anos e todas as séries do Ensino Médio. Ao longo do semestre, o estudante é acompanhado pelo professor, que monitora sua participação nas atividades propostas. Ao final do semestre, é necessário que cada Eletiva tenha uma culminância, ou seja, um produto final a ser compartilhado com a comunidade escolar.

➤ **Tecnologia e Inovação**

O componente Tecnologia e Inovação foi inserido nos currículos de todas as escolas da rede pública paulista a partir de 2020. Este componente está fundamentado na competência geral 5 da BNCC:

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva. (BRASIL, 2018, p. 09)

A proposta é promover o desenvolvimento de situações didáticas com a utilização de diferentes linguagens, mídias e ferramentas digitais. O objetivo é levar o estudante a buscar soluções inteligentes para problemas diversos, refletindo criticamente sobre a cultura digital e sobre os impactos da tecnologia na vida dos indivíduos, no mundo do trabalho, na sociedade e no meio ambiente; dessa forma, o componente foi dividido em três

eixos temáticos: Mídias digitais, Cidadania digital e Robótica, programação e redes e se propõe a apresentar os fundamentos do pensamento computacional, das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) e do letramento digital e as interfaces do desenvolvimento tecnológico na sociedade de forma a propiciar a compreensão crítica do conteúdo bem como sua produção. Cabe ao professor acompanhar os estudantes na realização das atividades propostas e analisar os produtos parciais e finais criados individualmente ou em grupo.

➤ **Práticas Experimentais**

Práticas Experimentais é um componente que integra a Parte Diversificada das escolas do Programa Ensino Integral e são constituídas de atividades voltadas para as Ciências da Natureza e Matemática, com o objetivo de promover o letramento científico dos estudantes. Em conformidade com as possibilidades existentes na escola, as aulas podem ocorrer nos laboratórios (caso disponível) ou em outros espaços formativos da escola e devem estar voltadas para o estudo investigativo, ou seja, devem proporcionar aos estudantes o desenvolvimento de habilidades cognitivas e a compreensão do trabalho científico, controlando e prevendo fenômenos físicos. Promove também o desenvolvimento da argumentação científica, levando os estudantes a ampliarem, diversificarem e aprofundarem conceitos, construindo procedimentos a partir das temáticas dos componentes curriculares. As Práticas Experimentais possibilitam aos estudantes a construção de conceitos e princípios científicos a partir da compreensão de que estes se aplicam a contextos reais ou simulados, estabelecendo, dessa forma, relações entre teoria e prática.

➤ **Protagonismo Juvenil**

O Protagonismo Juvenil também é um componente da Parte Diversificada específico do currículo dos Anos Finais do Ensino Fundamental nas escolas do Programa Ensino Integral. O objetivo das aulas desse componente é estimular o desenvolvimento de habilidades e competências que permitirão ao estudante sua formação como cidadãos

autônomos, solidários e competentes. Nas aulas de Protagonismo Juvenil, o estudante é estimulado a participar das atividades com autonomia, inserindo-o, assim, no centro do processo educativo. A participação construtiva do jovem possibilitará que ele tome decisões de forma consciente e responsável, com melhores condições para o enfrentamento de situações-problema, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do seu projeto de vida.

➤ **Orientação de Estudos**

A Orientação de Estudos é um componente da Parte Diversificada do currículo do Programa Ensino Integral. O objetivo é que o estudante aprenda a estudar. Isso significa aprender a organizar um plano de trabalho e desenvolver técnicas e estratégias de estudo com foco nas habilidades que permeiam a competência leitora e escritora, como por exemplo, aprender a localizar informações em um texto, elaborar sínteses, resumos e resenhas, organizar fichamentos, realizar pesquisas e outras técnicas de estudo. É importante ressaltar que a aula de Orientação de Estudos não é um momento para realizar tarefas, atividades ou trabalhos dos demais componentes curriculares. Entretanto, uma parte das aulas de Orientação de Estudos podem ser utilizadas para a realização do Nivelamento.

➤ **Nivelamento**

O Nivelamento é uma ação pedagógica emergencial específica do Programa Ensino Integral. O objetivo desta ação é promover a consolidação das habilidades não desenvolvidas nos anos anteriores ao do ano/série em curso. O Nivelamento proporciona ao estudante o apoio para a superação de suas defasagens, possibilitando o pleno acompanhamento do currículo do ano/série em curso. É interessante destacar que o Nivelamento não é o mesmo que a recuperação contínua, tendo em vista que o Nivelamento é uma ação pedagógica direcionada às habilidades em defasagem de anos/séries anteriores e que a recuperação contínua é uma ação pedagógica direcionada às habilidades em defasagem do ano letivo em curso. Inclusive, ambas as ações podem ocorrer de forma concomitante, caso seja necessário.

Para as ações de Nivelamento, recomenda-se o uso de estratégias diferenciadas como: agrupamentos de estudantes por habilidade a desenvolver, por dificuldade, monitoria, entre outras. Parte das aulas de Orientação de Estudos podem ser utilizadas para as ações de Nivelamento.

Os responsáveis por diagnosticar, planejar, executar, monitorar e avaliar as ações de Nivelamento são os professores de Língua Portuguesa e Matemática, em seus respectivos componentes, entretanto todos os demais professores são corresponsáveis pelo processo. O Professor Coordenador Geral (PCG) é responsável pelo acompanhamento de todas as ações pedagógicas de Nivelamento.

➤ **Tutoria**

A Tutoria é uma das metodologias que integram o Programa Ensino Integral. Através dela, colocamos em prática a Pedagogia da Presença e o Protagonismo Juvenil. A Tutoria tem por finalidade atender os estudantes nas suas diferentes necessidades e expectativas e promover o acompanhamento integrado das demais metodologias desenvolvidas na escola. A Pedagogia da Presença deve ser o princípio norteador para o professor na prática da tutoria, pois é essencial que o tutor seja uma referência e se faça presente na vida do estudante em todos os espaços e tempos escolares. O tutor deve acompanhar sistematicamente o estudante e estimular seu aprimoramento pessoal e educacional, visando a melhoria do seu desempenho escolar e o desenvolvimento do seu projeto de vida.

➤ **Clubes Juvenis**

Os Clubes Juvenis constituem um espaço privilegiado para a prática do protagonismo juvenil nas escolas do Programa Ensino Integral. Os estudantes, por meio do Clube Juvenil, adquirem vivências, práticas e experiências sobre a vida. Eles se tornam sujeitos de suas escolhas, montando os Clubes a partir de seus interesses

e, por meio de sua atuação nos clubes desenvolvem competências e habilidades que permeiam o comportamento protagonista, como: autogestão, autonomia, iniciativa, auto organização, autoconfiança e determinação. Os gestores, diretor e vice-diretor, são responsáveis por formar os estudantes, apoiar a criação dos Clubes e monitorar constantemente as ações realizadas até a avaliação dos resultados previstos no Plano de Ação de cada Clube Juvenil da escola. Cada clube possui presidente e vice-presidente; ambos são os responsáveis pela gestão e funcionamento do seu Clube, por meio da execução do Plano de Ação do Clube Juvenil, no qual estão registrados os objetivos, as metas e as estratégias do clube. Os gestores aplicam o método PDCA nas atividades de todos os clubes; as metas não atingidas são reavaliadas e as boas práticas são compartilhadas com todos os presidentes de clube.

➤ **Acolhimento**

O Acolhimento constitui-se em uma prática pedagógica intencional, planejada e executada por estudantes matriculados na escola no ano vigente ou por egressos, os chamados “acolhedores”. O acolhimento destina-se aos estudantes ingressantes e tem como objetivo receber, acolher e dar as boas-vindas aos recém chegados. Além disso, durante as atividades de Acolhimento, por meio de um diálogo de jovem para jovem, os acolhedores apresentam aos ingressantes as particularidades, conceitos e metodologias do Programa Ensino Integral. É também durante o Acolhimento que os estudantes iniciam a reflexão sobre seus objetivos e sonhos, importante passo para a construção de seus projetos de vida.

A equipe escolar participa apenas da culminância do Acolhimento, momento em que os jovens os convidam para verem os produtos finais das atividades desenvolvidas. Todo o material produzido pelos estudantes no Acolhimento é guardado e sistematizado pelo vice-diretor da escola, devendo ser disponibilizado à equipe escolar para nortear as ações dos professores de Projeto de Vida e dos tutores, além de servirem como base para a criação das Eletivas.

➤ **Líderes de Turma**

Líder de turma é o estudante eleito pelos colegas para representá-los junto à equipe escolar, principalmente junto à equipe gestora da escola, durante o ano letivo. O líder de turma, orientado pelo diretor da escola, é responsável por ouvir os interesses e necessidades de sua turma, fazendo com que essas ideias cheguem à equipe escolar ou diretamente à direção e por estimular a participação dos colegas nas ações e decisões da escola. O líder de turma também é uma figura fundamental nos conselhos participativos em que atua junto aos seus colegas, estimulando-os a agir como protagonistas de sua aprendizagem e buscando um maior comprometimento da turma com os estudos.

A liderança de turma permite a prática do protagonismo e o desenvolvimento de cinco macrocompetências socioemocionais: resiliência emocional, engajamento com os outros, autogestão, amabilidade e abertura ao novo.

Para que haja uma efetiva participação e comprometimento dos estudantes nas ações e decisões da escola e para que possam exercer o Protagonismo Juvenil, a rotina escolar deve ser organizada de uma maneira que possibilite a realização de reuniões periódicas dos líderes de turma com a equipe gestora. Desse modo, espera-se que a equipe gestora, a partir do ideal de gestão democrática, atue de forma a facilitar o contato entre os estudantes e entre eles e seus professores e gestores, contribuindo, assim, para a criação de um ambiente escolar democrático e participativo.

Esses são os componentes curriculares da Parte Diversificada e as metodologias e práticas pedagógicas específicas do Programa Ensino Integral que viabilizam a formação integral do estudante nas escolas participantes do programa.

A seguir, focaremos nas práticas e instrumentos de gestão que constituem o Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral.

Capítulo 3. Práticas e Instrumentos de Gestão do Programa Ensino Integral

O Programa Ensino Integral adota um Modelo de Gestão que fornece o apoio necessário ao desenvolvimento e acompanhamento das ações pedagógicas realizadas nas escolas, tendo sempre como referência os valores, princípios e premissas próprios do programa.

O programa tem como principal objetivo promover a melhoria da qualidade do ensino e a formação integral dos estudantes. Para isso, é preciso que as escolas do Programa Ensino Integral reflitam sobre seus indicadores e suas metas, tanto no que diz respeito à aprendizagem quanto ao fluxo. A aplicação do Modelo de Gestão proposto pelo programa oferece suporte a essa reflexão, pois parte do pressuposto de uma gestão escolar democrática voltada aos resultados da aprendizagem dos estudantes.

Esse Modelo de Gestão é estruturado a partir do método PDCA (*Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar, Agir). O uso desta metodologia permite o planejamento, o desenvolvimento, o monitoramento, a avaliação dos resultados das ações e a correção dos rumos. Esses passos devem contar com a participação e responsabilização de toda a comunidade escolar, tornando o trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas mais eficaz e possibilitando o cumprimento das metas estabelecidas.

Vejamos as etapas da aplicação do método PDCA nas escolas do Programa Ensino Integral.

1ª etapa: *Plan* / Planejar

O primeiro passo é a realização de um diagnóstico da escola para a definição dos rumos a serem tomados. Esse é um momento muito importante em que toda a comunidade escolar terá a oportunidade de refletir sobre as prioridades da escola e determinar quais serão os principais objetivos e estratégias a serem adotadas para atingir os objetivos estabelecidos. Além disso, deve-se também determinar os resultados e metas que se espera alcançar e quais serão os indicadores a serem utilizados para o monitoramento das ações que serão desenvolvidas. Esses dados serão compilados para a elaboração do Plano de Ação da escola e são essenciais para próxima etapa, o Fazer.

2ª etapa: Do / Fazer

É o momento de colocar em prática as ações planejadas pela comunidade escolar. Essa etapa depende inteiramente da anterior. Quando o planejamento é realizado com a devida atenção e cuidado, a ação tem muito mais chance de ser eficaz. É importante destacar que as ações planejadas podem ser revistas e os rumos podem ser corrigidos sempre que necessário.

É interessante lembrar que as ações pedagógicas desenvolvidas nas escolas do programa devem estar orientadas para o cumprimento do Plano de Ação, ou seja, para a conquista dos resultados e metas esperados. Sendo assim, é fundamental que seja feito constantemente o alinhamento entre os profissionais da Diretoria de Ensino e da unidade escolar e entre todos os membros da comunidade escolar (profissionais, estudantes, pais, responsáveis e comunidade), para que as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas estejam sempre direcionadas à garantia da aprendizagem dos estudantes.

3ª etapa: Check / Checar

Esta é a fase de monitoramento dos resultados preliminares ou finais das ações pedagógicas, que deve ocorrer periodicamente, tendo como referência os indicadores de processo definidos no Plano de Ação da escola. É um momento importante, pois permite um olhar para o caminho percorrido, ou seja, possibilita a verificação da eficácia das estratégias adotadas. Caso as ações não sejam adequadas para que se alcance os resultados esperados, é necessário que se façam adequações para correção dos rumos. Nessa fase também é possível identificar a necessidade de ações complementares ou corretivas de apoio e/ou formação para as equipes escolares, sempre tendo como referência o cumprimento dos objetivos do programa e das metas da escola.

4ª etapa: Act / Agir

Após a fase de monitoramento e avaliação dos resultados parciais ou finais realizada na fase anterior, é chegado o momento de fazer os ajustes necessários para o aprimoramento contínuo da ação, até que ela seja bem sucedida ao final do processo. Nesta fase são colocadas em prática as ações complementares ou as corretivas apontadas

como necessárias na etapa anterior. Uma ação exitosa garante que tanto a escola quanto o Programa Ensino Integral alcancem seus objetivos. Entretanto, este não é o fim, depois do cumprimento das metas, novos objetivos são estabelecidos e o ciclo recomeça.

A aplicação do método PDCA nas escolas do Programa Ensino Integral confere coerência e eficácia às práticas pedagógicas. Além dessa metodologia, o Modelo de Gestão do programa prevê a adoção de práticas e instrumentos de gestão que oferecem uma estrutura para a elaboração e o desenvolvimento das ações.

As práticas envolvem atribuições, funções e responsabilidades que são essenciais para que o trabalho pedagógico se desenvolva com comprometimento e cooperação. A atribuição dos responsáveis por cada etapa do desenvolvimento das ações pedagógicas, bem como a definição das funções e dos espaços de atuação no ambiente escolar são determinados durante os alinhamentos.

Os alinhamentos nada mais são do que os consensos, os acordos que facilitam a fluidez das ações no cotidiano escolar e favorecem a organização da equipe. Por meio dos alinhamentos, por exemplo, são estabelecidos os prazos de entregas de documentos diversos, modos de proceder em determinadas situações, entre outros acordos específicos do ambiente escolar. Os alinhamentos constituem-se em reuniões periódicas e planejadas, que conduzem à Excelência em Gestão e à prática da Corresponsabilidade. Nesse contexto, os alinhamentos podem ser horizontais ou verticais; o tipo de alinhamento é determinado a partir das atribuições, funções e responsabilidades que cada profissional exerce dentro do sistema.

Alinhamento horizontal

O alinhamento horizontal ocorre quando são definidas ações semelhantes para profissionais de funções iguais ou semelhantes. Na prática, nas escolas do Programa Ensino Integral, o alinhamento horizontal pode acontecer em vários níveis, desde que respeitada a premissa de que, durante o alinhamento, estejam profissionais com funções relacionadas e cujas responsabilidades estejam diretamente interconectadas para a execução de determinada ação. Veja os seguintes exemplos de como podem ocorrer os alinhamentos horizontais:

- Dirigente Regional de Ensino - Supervisor - Professor Coordenador de Núcleo Pedagógico (PCNP);
- Supervisor - PCNP; Supervisor - Diretor de Escola;
- Supervisor - PCNP - Diretor da escola;
- Diretor - Vice-diretor - Professor Coordenador Geral (PCG);
- Vice-diretor - PCG - Professores da Parte Diversificada;
- PCG - Professores Coordenadores de Área (PCA);
- PCA Linguagens - PCA Matemática e Ciências da Natureza - PCA Ciências Humanas;
- PCA - Professores da Base Nacional Comum Curricular;
- Professores da Base Nacional Comum Curricular- Professores da Parte Diversificada.

Alinhamento vertical

O alinhamento vertical é o oposto do horizontal. Ele ocorre quando profissionais com funções diferentes definem responsabilidades diferentes na execução das ações. Veja como podem ocorrer os alinhamentos verticais:

- Dirigente Regional de Ensino

|

Supervisor(a)

|

PCNP

|

Diretor(a)

|

Vice-diretor - PCG

- Vice-diretor
|
Professor de Projeto de Vida

- PCG
|
Professores da Parte Diversificada

- PCG
|
PCA
|
Professores da Base Nacional Comum Curricular

A definição das responsabilidades de cada profissional realizada durante os alinhamentos horizontal e vertical é essencial para a aplicação do método PDCA e também para a elaboração e execução do Plano de Ação da escola. A organização da escola e o sucesso das ações planejadas dependem de uma definição clara das responsabilidades de cada profissional e do desempenho de suas funções específicas de acordo com as diretrizes do Programa Ensino Integral.

Nas escolas do Programa Ensino Integral, todos os profissionais devem ter como base os valores, princípios e premissas próprios do programa, além de serem responsáveis por estimular o Protagonismo Juvenil e pela prática da Pedagogia da Presença. Além desses pontos em comum, cada profissional desempenha funções específicas¹, resumidas a seguir.

¹ As funções de cada profissional são detalhadas pela Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012 (SÃO PAULO, 2012).

Diretor

- Planejar e implantar todas as ações pedagógicas e de gestão escolar;
- Apoiar toda a equipe escolar, mantendo-a coesa, motivada e alinhada com os valores, princípios e premissas do programa;
- Coordenar a elaboração e a execução do Plano de Ação da escola;
- Articular o Plano de Ação com os Programas de Ação dos professores e projetos de vida dos estudantes;
- Estabelecer parcerias que contribuam com a execução do Plano de Ação da escola;
- Divulgar os Guias de Aprendizagem à comunidade escolar;
- Acompanhar o desenvolvimento das ações pedagógicas voltadas à implementação da Base Nacional Comum Curricular e da Parte Diversificada, favorecendo o processo de aprendizagem dos estudantes;
- Orientar os Clubes Juvenis e acompanhar as ações dos presidentes dos clubes;
- Orientar os líderes de turma e acompanhar suas ações;
- Prestar informações aos órgãos regionais e centrais sobre o desenvolvimento do programa.

Vice-diretor

- Apoiar o diretor na coordenação e elaboração do Plano de Ação da escola;
 - Apoiar o diretor na coordenação e monitoramento das ações dos Clubes Juvenis;
 - Acompanhar e apoiar as ações dos professores de Projeto de Vida e o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, garantindo sua articulação com os demais componentes curriculares;
 - Acompanhar e apoiar as ações dos professores de Protagonismo Juvenil, garantindo sua articulação com os demais componentes curriculares;
 - Acompanhar e apoiar as ações de Tutoria, garantindo sua articulação com os demais componentes curriculares;
 - Atuar na mediação de conflitos.
-

Professor Coordenador Geral (PCG)

- Auxiliar na execução das ações pedagógicas do Plano de Ação da escola;
- Acompanhar o desenvolvimento das ações pedagógicas voltadas à implementação da Base Nacional Comum Curricular e da Parte Diversificada e favorecendo o processo de aprendizagem dos estudantes;
- Auxiliar o vice-diretor na articulação dos projetos de vida dos estudantes com os demais componentes curriculares;
- Coordenar a ação dos PCA;
- Orientar todos os professores nas atividades de trabalho pedagógico coletivo e individual;
- Liderar toda a equipe escolar no processo de formação continuada;
- Garantir o alinhamento dos Guias de Aprendizagem com os componentes de todas as áreas do conhecimento;
- Coordenar a sistematização dos resultados parciais e finais e acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Professor Coordenador de Área (PCA)

- Apoiar o PCG na execução das ações pedagógicas do Plano de Ação da escola;
- Garantir o alinhamento dos Guias de Aprendizagem com os componentes da área do conhecimento de sua responsabilidade;
- Acompanhar e apoiar as ações dos professores da Base Nacional Comum Curricular.

Professor

- Responsabilizar-se pelas atividades de seu componente curricular, tanto da Base Nacional Comum Curricular quanto da Parte Diversificada;
 - Promover atividades interdisciplinares e multidisciplinares;
 - Apoiar as ações do seu PCA e do PCG;
-

- Elaborar e divulgar os Guias de Aprendizagem;
- Elaborar os Planos de Aula do seu componente curricular.

O desenvolvimento das ações planejadas e o cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Ação da escola dependem da definição das responsabilidades de cada profissional e do desempenho de suas funções. Para o monitoramento dessas práticas, o Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral dispõe dos instrumentos de gestão.

Os instrumentos de gestão (SÃO PAULO, 2012) são as ferramentas que possibilitam o acompanhamento do trabalho pedagógico realizado nas escolas e fornecem os dados para a formulação dos planos de formação continuada para toda a equipe escolar. São eles:

Plano de Ação

O Plano de Ação é um documento democrático e participativo, elaborado anualmente e de forma coletiva por toda a comunidade escolar sob a coordenação do Diretor e com a cooperação do Supervisor de Ensino. Esse documento é uma ferramenta de planejamento e monitoramento das ações desenvolvidas na escola, cujo objetivo é promover a eficácia do trabalho pedagógico, garantindo a melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas do Programa Ensino Integral.

Para auxiliar na elaboração do Plano de Ação, a SEDUC-SP disponibiliza, na Secretaria Escolar Digital (SED), a ferramenta do Método de Melhoria de Resultados (MMR). Essa ferramenta auxilia na identificação da causa raiz dos pontos de atenção a serem considerados no Plano de Ação. Por meio do MMR, é possível planejar as intervenções que serão realizadas de forma intencional, objetiva, organizada e pautada nas evidências. Para tal, é necessário definir os responsáveis pelas ações de cada etapa, a previsão de início e fim das ações, o registro das alterações de datas e prazos que possam ocorrer durante o processo e estimar qual o impacto que se espera com as ações planejadas.

Portanto, no Plano de Ação são registradas as prioridades, as metas, os indicadores que serão utilizados na aferição dos resultados, os prazos e as estratégias a serem

adotadas pela escola, visando sempre a educação integral dos estudantes. Esse documento pode e deve ser revisto sempre que necessário.

Programa de Ação

O Programa de Ação é um documento elaborado anualmente, de forma individual, por cada profissional que atua nas escolas do Programa Ensino Integral, exceto os funcionários com funções exclusivamente administrativas. O objetivo desse documento é colaborar para que as ações planejadas no Plano de Ação sejam desenvolvidas com sucesso, de modo a melhorar a qualidade do ensino oferecido aos estudantes. A elaboração do Programa de Ação deve partir da prática da reflexão, para que depois seja feito o registro e a operacionalização de meios e processos. Nele, ficam registradas as responsabilidades específicas de cada profissional, de acordo com suas funções e atribuições, e a corresponsabilidade de todos com o cumprimento dos objetivos e das metas definidas no Plano de Ação e nos alinhamentos vertical e horizontal. O Programa de Ação pode ser revisto sempre que for necessário e deve conter as seguintes informações:

- Principais atribuições da função, de acordo com as determinações estabelecidas na Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012;
 - Competências gerais necessárias para desempenhar suas atribuições, de acordo com as necessidades apontadas no Plano de Ação e com o Mapa de Competências do Programa Ensino Integral;
 - Prioridades, causas, resultados esperados e descrição da(s) ação(ões) segundo a função, tendo como parâmetro o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) do ano anterior;
 - Descrição das ações pedagógicas correspondentes às premissas do Programa Ensino Integral (Protagonismo, Formação Continuada, Corresponsabilidade, Excelência em Gestão e Replicabilidade).
-

Guias de Aprendizagem

É um documento elaborado bimestralmente pelos professores e que organiza os objetos de conhecimento, as competências, as habilidades e as atividades a serem desenvolvidas em cada um dos componentes curriculares; é um desdobramento do Plano de Ensino dos professores, mas não o substitui. Os Guias de Aprendizagem são divulgados para toda a comunidade escolar e permitem que os estudantes acompanhem seu processo de aprendizagem ao longo do ano letivo, estimulando, assim, a prática da Corresponsabilidade e do Protagonismo Juvenil; permitem também à comunidade escolar, principalmente às famílias dos estudantes, a ciência e o acompanhamento das habilidades trabalhadas em cada componente curricular.

O Guia de Aprendizagem deve conter: justificativa sobre o percurso de aprendizagem do bimestre, objetivos, objetos de conhecimento do componente curricular, as competências socioemocionais, as habilidades a serem desenvolvidas e os temas transversais² que serão trabalhados no bimestre. As atividades propostas aos estudantes podem ser autodidáticas (como, por exemplo, pesquisas individuais e resolução de atividades), didático-cooperativas (leitura compartilhada, atividades em grupo, construção de painel colaborativo, roda de conversa, entre outras) e/ou atividades complementares (realização de experimentos, retomada de conceitos, ampliação dos temas por meio de pesquisa, entre outras), permitindo, dessa maneira, o atendimento às necessidades individuais e coletivas. Esse documento deve conter também os valores a serem trabalhados, os critérios de avaliação utilizados no bimestre e as referências de fontes e pesquisa, tanto para o professor quanto para o estudante.

² De acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), os Temas Contemporâneos Transversais (TCT) são: educação ambiental, educação para o consumo, trabalho, educação financeira, educação fiscal, saúde, educação alimentar e nutricional, vida familiar e social, educação para o trânsito, educação e direitos humanos, direito da criança e do adolescente, processo de envelhecimento, respeito e valorização do idoso, diversidade cultural, educação para valorização do multiculturalismo nas matrizes históricas e culturais brasileiras, ciência e tecnologia.

Agenda da Escola

A Agenda da Escola é elaborada mensalmente pelo Diretor e divulgada para toda a comunidade escolar. Esse documento define o cronograma das atividades que serão desenvolvidas na escola e deve estar em conformidade com o calendário regional da Diretoria de Ensino e com o calendário oficial da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. A Agenda da Escola permite uma melhor organização do trabalho pedagógico e facilita o acompanhamento das atividades desenvolvidas na escola.

Agenda Individual

Este documento deve ser elaborado individualmente, com frequência mensal, pelos seguintes profissionais: Diretor, Vice-Diretor, Professor Coordenador Geral, Professor Coordenador de Área e demais professores; além disso, cada estudante também deve elaborar sua Agenda Individual. De acordo com as funções e atribuições de cada um, este documento deve conter: as datas e horários das aulas, das horas de estudo, da Tutoria, do Nivelamento, do Clube Juvenil, das Eletivas, dos alinhamentos e outras atividades desenvolvidas na escola.

Procedimento Passo a Passo

Os Procedimentos Passo a Passo (PPP) são os instrumentos de gestão utilizados para apoiar as escolas do Programa Ensino Integral na elaboração, desenvolvimento e monitoramento das ações apontadas no Plano de Ação. Cada PPP é estruturado em passos baseados no método PDCA, conforme segue:

- P (*Plan* /Planejar)
 - Definir quem, quando e como as atividades serão realizadas em determinado período;
 - Definir que ações serão desenvolvidas;
 - Definir os indicadores para o acompanhamento das ações;
 - Definir ações complementares que deverão ser desenvolvidas durante o processo de acompanhamento.

- D (*Do*/Fazer)
 - Implementar as ações planejadas, conforme definido durante os alinhamentos definidos no PPP.

- C (*Check*/Checar)
 - Acompanhar os resultados da execução do PPP.

- A (*Act*/Agir)
 - Ajustar desvios;
 - Apontar pontos de atenção para a implementação do PPP;
 - Replicar boas práticas.

Os PPP servem como apoio para o monitoramento coletivo das ações desenvolvidas na escola em determinado período, garantindo que seja possível identificar os pontos de atenção e as necessidades formativas da equipe escolar.

O uso dos instrumentos de gestão nas escolas do Programa Ensino Integral possibilita a obtenção de melhores resultados; isso porque eles orientam o processo de tomada de decisões, norteando as ações e intervenções pedagógicas para que estas incidam diretamente nos pontos de atenção. Dessa forma, um possível cenário desfavorável é convertido em uma boa prática que, inclusive, pode e deve ser replicada em

outros espaços da escola, gerando aprendizagens relevantes e obtendo os resultados desejados.

Esse processo é complexo e exige uma constante reflexão sobre as decisões tomadas, as ações desenvolvidas e os resultados obtidos pela escola em determinado período. Por meio dessa reflexão, é possível alcançar cada vez mais, uma maior eficácia no rendimento dos estudantes, alcançando assim, melhores resultados e, conseqüentemente, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino ofertado nas escolas do Programa Ensino Integral.

A formação continuada do profissional que atua no programa é fundamental para que se alcance o resultado esperado com esse processo de reflexão. A seguir, trataremos do processo de Formação Continuada das equipes escolares.

VERSÃO PRELIMINAR

Capítulo 4. Formação Continuada no Programa Ensino Integral

O Programa Ensino Integral fundamenta-se em cinco premissas; são elas:

- Protagonismo
- Formação Continuada
- Corresponsabilidade
- Excelência em Gestão
- Replicabilidade

Todas as premissas são igualmente importantes e fundamentais para o desenvolvimento do programa. Elas são os requisitos que as escolas devem considerar, tanto na organização da rotina escolar quanto na atuação dos profissionais, para que o Programa Ensino Integral possa garantir sua finalidade: a formação de indivíduos autônomos, solidários e competentes.

Para que esse objetivo se cumpra, é necessário que os profissionais envolvidos nas escolas participantes do programa estejam alinhados e comprometidos com as cinco premissas.

A Formação Continuada se constitui como um instrumento capaz de fornecer aos profissionais o aperfeiçoamento e as aprendizagens necessárias para que o Programa Ensino Integral atinja sua finalidade. Por esse motivo, essa premissa será tratada com maiores detalhes neste capítulo, tendo em vista que ela demanda ações específicas de cada profissional, seja no âmbito da Diretoria de Ensino ou no ambiente escolar.

Ressaltamos que, no Programa Ensino Integral, os profissionais se comprometem com o seu autodesenvolvimento, devendo assim, contribuir para a promoção de ações de formação voltadas tanto para o conhecimento do currículo quanto das responsabilidades e atribuições de sua função. Por se tratar de um assunto importante, abordaremos a questão da Formação Continuada procurando esmiuçar o tema e apontar as ações esperadas de cada profissional.

4.1. Formação Continuada como Premissa do Programa Ensino Integral

Como dito anteriormente, a Formação Continuada é umas das cinco premissas do Programa Ensino Integral. Podemos defini-la, resumidamente, como o processo contínuo de aprimoramento profissional. Nas escolas do programa, toda equipe escolar precisa estar comprometida com seu autodesenvolvimento e com sua função. De modo geral, as ações dos profissionais são avaliadas conforme o Modelo de Gestão de Desempenho (o qual trataremos no próximo capítulo). Para que essas ações estejam alinhadas aos princípios e premissas, garantindo o sucesso do programa, se faz necessário e fundamental que haja um processo formativo contínuo, acompanhado e monitorado pelos gestores imediatos de cada profissional.

Destacamos que, mais do que uma premissa do Programa Ensino Integral, a Formação Continuada é um direito de todo profissional da educação; segundo o inciso II, artigo 67 da LDB:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

I - (...);

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

(...) (BRASIL, 1996)

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo assegura o direito à Formação Continuada, por meio presencial (em reuniões pedagógicas formativas, em cursos e em orientações técnicas) e a distância (cursos e formações *on-line* e videoconferências).

No Programa Ensino Integral, a Formação Continuada é entendida como um meio para garantir a formação integral dos estudantes; sendo assim, é essencial que os profissionais da educação possam refletir sobre suas práticas, visando seu aprimoramento e promovendo, dessa forma, seu autodesenvolvimento profissional.

O maior desafio para a Formação Continuada é despertar, em toda a equipe envolvida no programa, o desejo pela busca permanente de novas aprendizagens que contribuam tanto para o desenvolvimento profissional quanto pessoal. Para superar esse desafio e apoiar o processo formativo do profissional, as escolas do Programa Ensino Integral devem se constituir em ambientes de aprendizagem permanente, para que, no cotidiano escolar, os educadores possam desenvolver competências profissionais (como o domínio do conhecimento de sua área de atuação e de suas funções específicas na escola), autodesenvolvimento e um trabalho reflexivo e colaborativo.

Visando a concretização desse ideal de Formação Continuada, primeiramente se faz necessário que todo profissional que participa do Programa Ensino Integral atue como formador e aprendiz, comprometendo-se, assim, com a aprendizagem de todos, inclusive e principalmente com a dos estudantes. Dessa forma, é fundamental que cada profissional esteja consciente de sua importância para o processo formativo de toda a equipe escolar.

Portanto, o Programa Ensino Integral demanda profissionais que atuem como sujeitos de sua aprendizagem, que estejam cientes de sua importância e comprometidos com seu autodesenvolvimento, para que possam, permanentemente, refletir sobre suas práticas, confrontando-as com novas informações e inovações.

Sendo assim, a Formação Continuada é vista como um processo formativo individual e coletivo e não apenas como um episódio isolado de formação. Partindo desse pressuposto, o Programa Ensino Integral entende que as novas aprendizagens se constituem a partir da interação do conhecimento prévio e das representações que o profissional já possui com as novas informações obtidas. Dessa forma, as novas aprendizagens são resultado de um processo de reflexão, revisão, modificação e complexificação das aprendizagens já consolidadas.

É importante ressaltar que, ainda que o processo formativo seja uma construção individual de conhecimento, ele também se constitui coletivamente, com colaborações de outros agentes. Podemos afirmar que a socialização do conhecimento e o compartilhamento das experiências educativas é essencial para o processo de Formação Continuada.

É fundamental destacar também a figura do formador que, no processo de Formação Continuada, atua como o mediador da reflexão e não apenas como transmissor de conhecimento. É função do formador - seja ele o Supervisor de Ensino, o PCNP, o Diretor,

o PCG, o PCA ou o Professor - considerar os conhecimentos prévios e as experiências dos aprendizes, criar condições para que todos possam questionar suas práticas e oferecer os recursos para a melhoria delas. Sendo assim, é necessário que o formador sempre tenha um planejamento do processo de formação que realizará.

O planejamento de um processo formativo é algo sempre muito complexo. É preciso elencar os objetivos que se espera alcançar, buscar os conteúdos coerentes aos objetivos, selecionar estratégias de formação mais adequadas para cada momento ou assunto, procurar materiais de apoio, planejar as intervenções, considerar os conhecimentos prévios e as práticas dos participantes, propor ajustes, fazer o registro das aprendizagens e realizar avaliações.

Espera-se que a Formação Continuada, nas escolas do Programa Ensino Integral, consista em um processo colaborativo de reflexão de toda uma equipe que parte do mesmo contexto e compartilha desafios e anseios. Ora, sabemos que a maior parte das demandas escolares são resolvidas com a participação dos educadores durante as reuniões pedagógicas que acontecem nas escolas!

Enfim, o Programa Ensino Integral almeja que a Formação Continuada possa contribuir para o alinhamento entre os profissionais, seus saberes e os valores, princípios e premissas do programa, garantindo, dessa forma, a qualidade do trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas e a melhoria dos resultados.

4.2. Formação Continuada e a atuação das Diretorias de Ensino

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo oferece vários espaços para a Formação Continuada. Um olhar atento possibilita o apontamento de opções de formação tanto para quem ingressa na rede, como para quem já está nela e busca uma atualização.

A Equipe Central do Programa Ensino Integral, da COPED, em articulação com a EFAPE, disponibiliza ações de Formação Continuada para os profissionais que atuam no programa. Há ações de formação direcionadas para apoiar a implementação do Programa Ensino Integral e do Currículo Paulista, garantindo a unidade na rede pública estadual. Há também ações formativas voltadas para as escolas que já integram o programa e

necessitam rever as práticas, visando seu aprimoramento, além de promover a disseminação de boas práticas.

Na esfera regional, a Diretoria de Ensino ocupa um lugar central na formação da equipe escolar, pois conhece melhor a realidade de cada escola; dessa forma, é capaz de realizar um diagnóstico mais preciso das necessidades formativas e atendê-las de maneira mais rápida e adequada com cursos, orientações técnicas, videoaulas, participação em ATPC ou outros meios.

O Supervisor de Ensino atua em diferentes esferas da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, sendo responsável por promover a articulação entre a unidade escolar, a Diretoria de Ensino e os órgãos centrais da SEDUC-SP. Também é responsável pela Formação Continuada.

Nas Diretorias de Ensino, os Supervisores de Ensino juntamente com o Núcleo Pedagógico, por meio das ações dos PCNP, são responsáveis pela Formação Continuada. São ofertados aos gestores e professores das escolas Orientações Técnicas (OT), cursos presenciais, videoaulas ou outros instrumentos formativos que atendam às demandas escolares anteriormente diagnosticadas, estimulem a reflexão e o estudo sobre as práticas pedagógicas e apresentem os novos referenciais teóricos sobre o processo de ensino e aprendizagem e outros temas relacionados à educação.

No Programa Ensino Integral, a Diretoria de Ensino também é responsável pela formação inicial das equipes escolares ingressantes no programa e pela formação continuada das já participantes.

Além disso, faz parte da rotina de trabalho dos Supervisores e dos PCNP o monitoramento de todas as escolas da rede. Essas visitas de acompanhamento assumem um caráter formativo e, nas escolas do Programa Ensino Integral, elas estão voltadas ao alinhamento com os valores, princípios e premissas próprios do programa.

A realização do acompanhamento das escolas é essencial para aquelas que participam do programa. Por meio desta ação, o Supervisor e o PCNP levantam as boas práticas que estão sendo desenvolvidas e possibilitam que elas ganhem visibilidade e sejam replicadas. Além disso, durante as visitas de acompanhamento, também são identificados os pontos de atenção, as fragilidades e desafios enfrentados pelas escolas e, sobre esses pontos deve incidir, de forma pontual, a ação formativa do Supervisor e do

PCNP, sempre fundamentada nos valores, princípios e premissas do Programa Ensino Integral.

4.3. Formação Continuada na Unidade Escolar

Na escola, a Formação Continuada pode se realizar de forma mais sistemática, tendo em vista a existência de reuniões pedagógicas semanais, inseridas na carga horária do professor, as Aulas de Trabalho Pedagógico Coletivo (ATPC). Estas ATPC devem ser voltadas exclusivamente à formação continuada dos profissionais da educação.

Nas escolas do Programa Ensino Integral, há dois tipos de reuniões pedagógicas: a Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo Geral (ATPCG) e a Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo por Área (ATPCA), ambas inseridas na carga horária dos professores em regime de dedicação plena e integral.

As ATPCG são coordenadas pelo PCG; delas participam todos os professores da escola e são reuniões mais gerais, que visam o aprimoramento das competências dos educadores, o alinhamento com o Currículo Paulista, tanto no que se refere aos componentes da Base Nacional Comum Curricular quanto aos da Parte Diversificada e a articulação com os valores, princípios e premissas do Programa Ensino Integral.

As ATPCA são coordenadas pelo PCA de cada área do conhecimento, delas participam os professores divididos em suas áreas. O PCA é um profissional que desempenha duas funções nas escolas do Programa Ensino Integral: é docente de seu componente curricular específico e coordenador de sua área do conhecimento. Dessa forma, a ATPCA é uma reunião pedagógica que visa atender às demandas específicas dos componentes da Base Nacional Comum Curricular de cada área do conhecimento.

Também há momentos em que o Vice-diretor coordena as formações direcionadas para os professores de Projeto de Vida, Protagonismo Juvenil e Tutoria, já que essas formações, no Programa Ensino Integral, são responsabilidades diretas desse gestor.

Lembramos que, nas escolas do Programa Ensino Integral, a Formação Continuada não ocorre apenas durante as reuniões pedagógicas. Todos os espaços e todos os tempos da escola devem ser vistos como oportunidades formativas. Essa é a máxima da Pedagogia da Presença: se fazer presente em todos espaços e durante todo o tempo.

É preciso destacar que a Formação Continuada deve contribuir para o aprimoramento da prática dos educadores em suas ações pedagógicas, dando-lhes mais confiança e segurança nas atividades cotidianas. Espera-se que esse processo formativo, leve em conta as necessidades da escola e dos educadores, previamente diagnosticadas pela equipe, para que, dessa forma, se alcancem os resultados descritos no Plano de Ação.

Nesse sentido, ganha destaque o Programa de Ação, já que esse é o documento que orienta a prática dos profissionais, tendo em vista o alcance dos resultados apontados no Plano de Ação da escola. Sendo assim, a Formação Continuada fornece o apoio necessário para a elaboração, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos Programas de Ação. Para que cada profissional elabore seu Programa de Ação de uma forma coerente e adequada às demandas da escola, é necessário que os alinhamentos, tanto os horizontais quanto os verticais, ocorram periódica e sistematicamente.

Assim também acontece com os Guias de Aprendizagem que são os instrumentos norteadores da aprendizagem dos estudantes. Para que esses documentos estejam alinhados com o Currículo Paulista, com os valores, princípios e premissas do Programa Ensino Integral e para que cumpram sua função, é necessário que os professores estejam envolvidos em um processo contínuo de formação e que realizem os alinhamentos.

Os alinhamentos foram descritos no capítulo anterior, mas eles são essenciais para a Formação Continuada. O alinhamento vertical gera o compromisso entre os diversos sujeitos que atuam na escola, promovendo a Corresponsabilidade. O alinhamento horizontal fortalece a comunicação e o convívio entre aqueles que desempenham funções semelhantes na escola, garantindo, assim, uniformidade e coerência nas ações.

Como já vimos, a organização da gestão escolar é decorrente do Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral. Por meio da prática desse modelo são divididas as atribuições entre os profissionais que desempenham diversas funções e também são organizadas as rotinas, tanto dos profissionais quanto da escola como um todo, visando o cumprimento dos objetivos do programa.

O Modelo de Gestão provê os elementos necessários para o funcionamento da Gestão de Desempenho do programa, pois determina as atribuições a partir das funções e fornece os meios para a avaliação dos resultados alcançados por cada profissional que atua nas escolas do programa. Por outro lado, é a Gestão de Desempenho que possibilita à gestão escolar a realização do acompanhamento da atuação dos professores, fornecendo

os dados necessários para a que prática da Formação Continuada seja direcionada e assertiva.

4.4. O Plano Individual de Aprimoramento e Formação - PIAF

O Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) é um documento que deve ser elaborado por todos os educadores que atuam no Programa Ensino Integral. O PIAF é um instrumento de planejamento que tem por finalidade orientar os educadores que atuam no programa a desenvolverem um plano de formação continuada com base nas necessidades individuais e específicas de cada um, visando aperfeiçoar seu desempenho profissional com fundamento nas premissas que norteiam o Programa Ensino Integral.

Além de se constituir como uma guia pessoal de formação continuada, esse documento é fundamental para o levantamento das demandas formativas dos profissionais, possibilitando a elaboração do Plano de Formação Continuada da escola. Lembramos que a Formação Continuada tem por objetivo o aprimoramento de cada profissional, bem como o desenvolvimento coletivo dos diversos sujeitos, por meio da socialização dos conhecimentos, saberes e experiências. Dessa forma, o PIAF permite que, nas interações entre os membros da equipe escolar, estejam evidentes quais são as expectativas e os resultados esperados, possibilitando traçar caminhos para o seu alcance.

O PIAF também se constitui num instrumento de cumprimento do Programa de Ação de cada profissional da equipe escolar, uma vez que, para sua elaboração é necessário estabelecer uma relação entre as ações planejadas e o domínio das competências necessárias à sua realização.

Esse plano tem como referência a Avaliação de Desempenho realizada na escola, na qual o profissional é avaliado nas competências do Programa Ensino Integral pelos diversos atores com os quais interage no processo educativo.

O PIAF tem como pressuposto a autogestão de cada educador em sua formação continuada, promovendo o desenvolvimento e o aprimoramento das competências adequadas à sua função no Programa Ensino Integral. Para isso, é fundamental que haja clareza sobre os pontos positivos desenvolvidos por cada profissional e os pontos de melhoria, identificando possíveis lacunas no desenvolvimento das competências. Essas

constatações precisam se transformar em evidências que permitam a elaboração do PPIAF e o desenvolvimento das ações planejadas, visando, assim, a ampliação e o aperfeiçoamento das competências necessárias aos profissionais para avançarem no desempenho de suas funções.

Este documento deve ser o fruto de uma conversa aberta e franca entre o profissional e seu gestor, no intuito de identificar os pontos positivos e os de melhoria e, a partir deles, elaborar ações para o desenvolvimento ou ampliação das competências que levarão à melhoria no desempenho de suas funções.

Após elaborado o PIAF, o educador e seu gestor imediato devem considerar a realização de reuniões bimestrais para o acompanhamento e a atualização das ações em desenvolvimento. Esse é o momento em que se verifica se as ações planejadas foram realizadas, de que forma e quais foram os resultados alcançados pelo profissional. É importante ressaltar que o PIAF pode ser atualizado, visando maior efetividade no desenvolvimento das competências apontadas.

De acordo com a premissa da Corresponsabilidade, todos os atores da comunidade escolar - alunos, funcionários, familiares dos alunos, gestores e professores - são, em alguma medida, corresponsáveis pelo desenvolvimento de todos, ajudando a identificar seus pontos positivos e de melhoria. Todos devem ser vistos como parceiros, uma vez que o desenvolvimento de cada profissional reflete positivamente sobre todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Também são corresponsáveis os profissionais ligados ao Programa Ensino Integral na Diretoria de Ensino e na SEDUC-SP. Sua função é analisar os resultados consolidados do desempenho dos profissionais e definir ações prioritárias de formação para todos os profissionais que atuam no programa.

É importante ressaltar que, para garantir que as ações do Programa Ensino Integral resultem em efetiva ampliação da qualidade de ensino ofertada aos estudantes, é indispensável o monitoramento contínuo dos resultados alcançados pela equipe escolar em cada função que faz parte dessa engrenagem.

Objetivos do PIAF

- Promover a reflexão acerca do potencial de construção e desenvolvimento de competências próprias a cada profissional que atua no Programa Ensino Integral.
- Orientar os profissionais do programa para a elaboração e execução de planos individuais de aprimoramento de desempenho, visando o desenvolvimento das competências necessárias à realização de suas atribuições.
- Monitorar o desempenho dos profissionais que atuam no Programa Ensino Integral, a fim de indicar objetivamente as expectativas e resultados esperados.
- Possibilitar a autogestão de cada educador em sua formação continuada, promovendo o aprimoramento e a construção das competências necessárias à sua atuação no Programa Ensino Integral.
- Contribuir para o desempenho dos profissionais na Avaliação de Desempenho (Avaliação 360º e Avaliação de Resultado).

Elaboração do PIAF

- **Professores ingressantes:** orientados pelo PCA e PCG, analisam as premissas do PEI e suas competências. Após reflexão conjunta com seu gestor, o professor, escolherá duas competências para aprimorar conhecimentos e ampliar seu campo de atuação no PEI. Assessorado pelo gestor imediato, o professor ingressante elaborará o PIAF inicial, registrando as ações para ampliar seu domínio sobre as competências que selecionou. O PIAF será monitorado para acompanhar o desenvolvimento profissional do professor e seus rumos serão corrigidos sempre que necessário na busca de melhoria da qualidade de ensino oferecida aos estudantes.
 - **Diretor, Vice-diretor, PCG, PCA ingressantes:** os PIAF iniciais serão elaborados individualmente por cada um dos membros da equipe escolar em conformidade às suas atribuições prioritárias previstas no Mapa de Competências. Após análise das
-

premissas do PEI e suas competências, serão escolhidas duas competências como foco de estudos. Os diretores, vice-diretores, PCG e PCA serão acompanhados e monitorados por seus gestores imediatos.

- **Professores em continuidade no programa:** após participar da Avaliação de Desempenho, cada professor elaborará seu PIAF dando ênfase ao estudo de duas das competências que foram a ele indicadas como fragilidades a serem superadas. No PIAF, o professor registrará as ações para ampliar seu domínio sobre as competências consideradas frágeis em seu desempenho, sendo monitorado e acompanhado na aplicação desse plano pelo gestor imediato, para as devidas correções de rumos que se fizerem necessárias.
- **Diretor, Vice-diretor, PCG, PCA em continuidade:** após a participação na Avaliação de Desempenho, elaborarão seus PIAF, definindo duas das competências previstas no Mapa de Competências, com base nas fragilidades a eles indicadas por seus gestores imediatos, sendo monitorados, conforme alinhamento, em sua evolução.

Após tratar da Formação Continuada dos profissionais, veremos como se delinea o modelo de Gestão do Desempenho no Programa Ensino Integral.

VERSÃO PRELIMINAR

Capítulo 5. Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral

O Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão são os parâmetros para a atuação dos profissionais nas escolas do Programa Ensino Integral. Enquanto o Modelo Pedagógico direciona para o alinhamento das ações com os valores, princípios, metodologias e práticas pedagógicas do programa, o Modelo de Gestão, a partir das premissas, delimita as responsabilidades e atribuições de cada profissional; e ambos os modelos apontam para o cumprimento do objetivo maior do programa: a formação integral dos estudantes.

A partir das informações coletadas por meio do acompanhamento da atuação dos profissionais dentro dos Modelos Pedagógico e de Gestão do Programa, são delineadas maneiras para qualificar essa atuação. O instrumento que permite a avaliação e o aprimoramento das ações de cada educador no exercício de suas funções é a Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral.

A Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral articula-se com o processo de Formação Continuada das equipes escolares, unindo ações de acompanhamento e de formação com vistas ao aprimoramento da atuação dos profissionais. A compreensão das possibilidades e dos limites da atuação do profissional possibilita sua avaliação, ou seja, a identificação dos seus pontos fortes e de melhoria, tornando possível o planejamento de ações formativas específicas, voltadas para cada uma das dificuldades encontradas, apoiando a formação individual dos profissionais e também ações mais amplas, visando alcançar os desafios comuns, fortalecendo a formação coletiva.

Cabe destacar que a Avaliação de Desempenho é o instrumento que direciona a construção do PIAF junto aos integrantes da equipe escolar. É durante esse processo que se estabelecem as diretrizes que compõem o PIAF, tendo como referência o Mapa de Competências. Sua finalidade é alcançar os objetivos do programa, elucidando as expectativas e os resultados esperados dos profissionais que atuam nas escolas. Também é durante esse processo avaliativo que se verifica o cumprimento das ações propostas no Programa de Ação de cada profissional com vistas a atingir as metas propostas no Plano de Ação da escola.

Dessa forma, a Gestão de Desempenho estabelece as demandas para o planejamento das ações formativas e estas fornecem os dados para o acompanhamento

sistematizado das ações pedagógicas, visando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos profissionais que atuam no programa.

A Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral é composta pelos seguintes processos: seleção, formação, avaliação, recondução ou desligamento. Tais processos são instrumentalizados pelas práticas e instrumentos de Gestão (assuntos que já foram tratados no terceiro capítulo deste Caderno) e são articulados por competências que estão pautadas no comportamento esperado dos profissionais que atuam nas escolas do programa. É importante ressaltar que esses processos são estruturados com vistas ao cumprimento dos objetivos centrais do programa: a formação integral do estudante e a melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas da rede.

A Avaliação de Desempenho do Programa Ensino Integral é composta pelas seguintes etapas: Avaliação de Competências; Avaliação de Resultados; Consolidação da Avaliação; Devolutiva; Elaboração do PIAF; Acompanhamento do PIAF.

5.1. Avaliação de Competências

As competências referem-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores observáveis e praticáveis, visando o alinhamento com as premissas e o cumprimento dos objetivos do Programa Ensino Integral. O Mapa de Competências delinea o perfil e os comportamentos esperados dos profissionais que atuam nas escolas do programa, servindo como referência para o processo inicial de recrutamento e seleção, para a elaboração do Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) e para a avaliação das ações pedagógicas desenvolvidas ao longo do ano letivo. Portanto, o incentivo ao desenvolvimento das competências contribui para o cumprimento dos objetivos do programa.

O Mapa de Competências abrange quatro aspectos: premissas, competências, macroindicadores e microindicadores. Vejamos cada um desses aspectos:

Premissas

São os fundamentos do Programa Ensino Integral. As cinco premissas constituem as diretrizes para a organização de toda a rotina escolar e representam aquilo que se espera do comportamento de todos os profissionais que atuam nas escolas do programa, devendo também servir como ponto de partida na elaboração das ações. As premissas são:

- Protagonismo
- Formação Continuada
- Excelência em Gestão
- Corresponsabilidade
- Replicabilidade

No Mapa de Competências do Programa Ensino Integral, as premissas são entendidas como objetivos alcançáveis por meio do desenvolvimento de práticas pedagógicas e de gestão. Essas práticas, atitudes ou ações podem ser caracterizadas em uma ou mais competências, como veremos a seguir.

Competências

As competências definem os comportamentos gerais esperados dos profissionais para o desenvolvimento das premissas. Esses comportamentos podem ser caracterizados em uma ou mais competências, conforme segue:

Premissas	Competências
Protagonismo	Protagonismo
Formação Continuada	Domínio do conhecimento e contextualização Disposição ao autodesenvolvimento contínuo
Excelência em Gestão	Comprometimento com o processo e com o resultado
Corresponsabilidade	Relacionamento e corresponsabilidade
Replicabilidade	Solução e criatividade Difusão e multiplicação

Macroindicadores

Os macroindicadores qualificam cada competência em seu aspecto mais amplo, constituindo um conjunto de indicadores de comportamentos esperados dos profissionais que descrevem aquela competência em sua totalidade.

QUADRO DE COMPETÊNCIAS		
PREMISSAS	COMPETÊNCIAS	MACROINDICADORES
Protagonismo	Protagonismo	Respeito à individualidade Promoção do Protagonismo Juvenil Protagonismo Sênior
Formação Continuada	Domínio do conhecimento e Contextualização	Domínio do conhecimento Didática Contextualização
	Disposição ao autodesenvolvimento contínuo	Formação contínua Devolutivas Disposição para mudanças
Excelência em Gestão	Comprometimento com o processo e resultado	Planejamento Execução Reavaliação
Corresponsabilidade	Relacionamento e corresponsabilidade	Relacionamento e colaboração

		Corresponsabilidade
Replicabilidade	Solução e criatividade	Visão crítica Foco em solução Criatividade
	Difusão e multiplicação	Registro de boas práticas Difusão Multiplicação

Os próximos quadros, explicam detalhadamente cada competência e seus macroindicadores:

Protagonismo

Protagonismo	1. Protagonismo	Promove o Protagonismo Juvenil ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes e sendo protagonista em sua própria atuação.
	<p style="text-align: center;">Macroindicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeito à individualidade: respeita a individualidade, ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes. Busca conhecer e trabalhar as dificuldades e potencialidades de aprendizagem individuais. Respeita as escolhas pessoais. • Promoção do Protagonismo Juvenil: desperta o interesse pelo estudo, mostrando que a escola pode oferecer meios (disciplinas eletivas, laboratórios, tutores) para ajudar na concepção e na realização de seus Projetos de Vida. Ouve, apoia, orienta e acompanha os alunos, contribuindo para a formação de indivíduos motivados e preparados pessoal, acadêmica e profissionalmente. • Protagonismo sênior: tem clareza do seu propósito de atuação de forma ampla, servindo como exemplo (presença educativa). 	

Formação Continuada

Formação Continuada	2. Domínio do conhecimento e contextualização	Possui domínio de sua área de conhecimento, sendo capaz de comunicá-la e contextualizá-la, relacionando-a com a realidade do aluno, a prática, as disciplinas da Base Nacional Comum, a Parte Diversificada e os Projetos de Vida.
	<p style="text-align: center;">Macroindicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domínio do conhecimento: possui conhecimento aprofundado em sua área de conhecimento, demonstrando propriedade nos conteúdos, habilidades e competências. • Didática: é capaz de organizar o conhecimento e desenvolver formas de garantir a aprendizagem do aluno e a orientação dos profissionais da escola. • Contextualização: é capaz de contextualizar o assunto de seu domínio, relacionando-o com a realidade do aluno, a prática, as disciplinas da Base Nacional Comum, a Parte Diversificada e os Projetos de Vida. 	
Formação Continuada	3. Disposição ao autodesenvolvimento contínuo	Busca continuamente aprender e se desenvolver como pessoa e profissional, apresentando predisposição para reavaliar suas práticas, tecnologias, ferramentas e formas de pensar.
	<p style="text-align: center;">Macroindicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação contínua: disposição e proatividade ao desenvolvimento contínuo, investindo tempo em sua formação e aperfeiçoamento. • Devolutivas: solicita devolutiva de sua atuação aos alunos e aos profissionais para o autodesenvolvimento, sendo receptivo aos pontos apresentados. • Disposição para mudança: está aberto para o novo (ferramentas, tecnologias, conhecimentos e práticas) e apresenta disposição para mudar, tendo em vista o seu aprimoramento. 	

Excelência em Gestão

Excelência em Gestão	4. Comprometimento com o processo e o resultado	Demonstra determinação para planejar, executar e rever ações, de forma a atingir os resultados planejados.
	<p style="text-align: center;">Macroindicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento: realiza o planejamento de suas ações a partir do diagnóstico, com definição de metas coerentes com o Plano de Ação da escola (alinhamento vertical) e com os Programas de Ação dos demais profissionais (alinhamentos vertical e horizontal). • Execução: realiza as ações de aprendizagem e de gestão planejadas. • Reavaliação: reavalia constantemente as ações planejadas a partir da execução das ações previstas e dos resultados observados, replanejando sempre que necessário. 	

Corresponsabilidade

Corresponsabilidade	5. Relacionamento e Corresponsabilidade	Desenvolve relacionamentos positivos com alunos, professores, funcionários, direção, pais e responsáveis e atua de forma corresponsável tendo em vista o desenvolvimento dos alunos e profissionais da escola.
	Macroindicadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentoe Colaboração: é capaz de criar vínculos positivos e desenvolver relacionamentos positivos. Colabora para um bom clima de trabalho. Apresenta disponibilidade para ajudar outras pessoas. - Corresponsabilidade: apoia o trabalho e formação dos colegas tendo em vista melhorar os resultados conjuntos. Envolve e mobiliza outras pessoas na construção de projetos comuns. Busca parcerias e incentiva a participação dos pais e responsáveis promovendo a Corresponsabilidade pela aprendizagem dos alunos. 		

Replicabilidade

Replicabilidade	6. Solução e Criatividade	Tem visão crítica e foca solucionar os problemas que identifica, criando caminhos alternativos sempre que necessário.
	Macroindicadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Visão crítica: é capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto. - Foco em solução: tem foco na solução e não no problema. Propõe e implementa ações que possam melhorar os resultados. - Criatividade: disposição para mudanças e flexibilidade para adotar novas práticas e tecnologias. Quando identifica um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas. 		
Replicabilidade	7. Difusão e Multiplicação	Difunde e compartilha boas práticas, considerando a própria atividade como parte integrante de uma rede.
	Macroindicadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Registro de boas práticas: preocupa-se e encontra formas de registrar boas práticas, tendo em vista o seu compartilhamento. - Difusão: busca maneiras de contribuir e favorecer o compartilhamento de boas práticas. - Multiplicação: difunde positivamente o Programa Ensino Integral e as boas práticas adotadas, sendo um embaixador para a rede e a comunidade. 		

Microindicadores

Os microindicadores representam o ponto central da avaliação por competências³ de cada profissional, pois é a partir deles que se originam as perguntas avaliativas.

Os microindicadores esmiúçam o conjunto mais geral dos macroindicadores, adequando-os para cada função, a partir das atribuições e responsabilidades específicas dos educadores que atuam no Programa Ensino Integral.

Observe os quadros dos microindicadores:

PROTAGONISMO

Protagonismo	Professor de Sala de Leitura	Professor de Disciplina	Professor Coordenador de área (PCA)
1.1 Respeito à Individualidade	-Busca conhecer os estudantes em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades). -Respeita as diferenças individuais dos estudantes e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial, socioeconômicas, religiosa).	-Busca conhecer os estudantes em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades). - Promove um ambiente de respeito às diferenças individuais dos estudantes e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial,	-Busca conhecer os professores de sua área em sua individualidade (Programa de Ação, pontos fortes e de desenvolvimento). -Incentiva os professores de sua área a conhecerem os estudantes em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades). -Incentiva os professores de sua área a promoverem

³ A avaliação por competências está descrita na Resolução SE 68, de 17-12-2014. SÃO PAULO. Resolução SE nº 89, de 09 de dezembro de 2005. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/68_15.HTM?Time=11/08/2020%2011:09:26. Acessado em 11 ago. 2020.

		socioeconômicas, religiosa).	um ambiente de respeito às diferenças individuais (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial, socioeconômicas, religiosa).
1.2 Promoção do protagonismo juvenil	<p>-Promove a prática da leitura e da pesquisa que potencializam a realização dos Projetos de Vida dos estudantes.</p> <p>-Propicia o espaço para que o estudante seja o sujeito principal da ação (por exemplo: projetos, atividades etc.).</p> <p>-Mostra-se aberto a ouvir e apoiar os estudantes em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional (por exemplo: dúvidas de leituras, aspectos pessoais, Projeto de Vida).</p>	<p>-Promove práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos estudantes.</p> <p>-Propicia o espaço para que o estudante seja o sujeito principal da ação (por exemplo: propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</p> <p>-Mostra-se aberto a ouvir e apoiar os estudantes em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional (por exemplo: dúvidas da disciplina, aspectos pessoais, Projeto de Vida).</p>	<p>-Orienta os professores de sua área sobre como promover práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos estudantes.</p> <p>-Orienta que os professores propiciem o espaço para que o estudante seja o sujeito principal da ação (por exemplo: propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</p> <p>-Orienta os professores no apoio à formação dos estudantes pessoal, acadêmica e profissionalmente.</p>
1.3 Protagonismo sênior	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como professor de sala de leitura. -Atua como modelo a ser seguido pelos estudantes e profissionais da escola.</p>	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como professor.</p> <p>-Atua como modelo a ser seguido pelos estudantes e profissionais da escola.</p>	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como PCA.</p> <p>-Atua como modelo a ser seguido pelos professores de sua área.</p>

PROTAGONISMO

Protagonismo	PCG	Vice-Diretor	Diretor
1.1 Respeito à Individualidade	<p>-Busca conhecer os estudantes, os professores e os PCA em sua individualidade (Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de melhoria).</p> <p>-Incentiva os PCA a conhecerem os estudantes e os professores de sua área em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</p> <p>-Promove um ambiente de respeito às diferenças individuais dos estudantes e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial, socioeconômicas, religiosa).</p>	<p>-Busca conhecer os estudantes e os profissionais da escola em sua individualidade (Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de desenvolvimento).</p> <p>-Compartilha os pontos relevantes dos Projetos de Vida dos estudantes com os professores e coordenadores.</p> <p>-Promove um ambiente de respeito às diferenças individuais dos estudantes e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial, socioeconômicas, religiosa).</p>	<p>-Busca conhecer os estudantes, os professores e os gestores em sua individualidade (Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de melhoria).</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a conhecerem os estudantes e os demais profissionais em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</p> <p>-Promove um ambiente de respeito às diferenças individuais dos estudantes e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, racial, socioeconômicas, religiosa).</p>
1.2 Promoção do protagonismo juvenil	<p>-Orienta os professores e PCA sobre como promover práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos estudantes.</p>	<p>-Apoia e orienta os estudantes na construção e realização de seus Projetos de Vida.</p> <p>-Propicia o espaço para que os estudantes</p>	<p>-Orienta os professores e gestores sobre como promover práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos estudantes.</p>

	<p>-Estimula que os PCA orientem os professores sobre como propiciar o espaço para que o estudante seja o sujeito principal da ação (propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</p> <p>-Mostra-se aberto a ouvir e apoia os estudantes em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</p> <p>-Orienta os PCA e professores no apoio à formação dos estudantes pessoal, acadêmica e profissionalmente.</p>	<p>sejam o sujeito principal da ação (Líder de Turma, Grêmio Estudantil, Clubes Juvenis, nas atividades e propostas de solução aos problemas da escola, projetos etc.).</p> <p>-Mostra-se aberto a ouvir e apoia os estudantes em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</p> <p>-Orienta os pais e/ou responsáveis a contribuírem para a atuação protagonista dos estudantes, recorrendo aos Projetos de Vida.</p>	<p>-Propicia o espaço para que os estudantes sejam o sujeito principal da ação (Líder de Turma, Grêmio Estudantil, Clubes Juvenis, nas atividades e propostas de solução aos problemas da escola, projetos etc.).</p> <p>-Mostra-se aberto a ouvir e apoia os estudantes em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</p> <p>-Garante a formação e desenvolvimento dos Clubes Juvenis, do Grêmio Estudantil e dos Líderes de Turma como forma de promover o protagonismo juvenil (tempo, espaço, materiais etc.).</p>
1.3 Protagonismo sênior	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como PCG.</p> <p>-Atua como modelo a ser seguido pelos estudantes e profissionais da escola.</p>	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como vice-diretor.</p> <p>-Atua como modelo a ser seguido pelos estudantes e profissionais da escola.</p>	<p>-Reflete sobre o seu propósito de atuação, relacionando-o ao seu papel como diretor.</p> <p>-Atua como modelo a ser seguido pelos estudantes e profissionais da escola.</p>

DOMÍNIO CONHECIMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Domínio conhecimento e contextualização	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	Professor coordenador de área (PCA)
2.1 Domínio do conhecimento	<p>-Demonstra pleno conhecimento do acervo da sala de leitura.</p> <p>-Conhece os princípios do Currículo Paulista e sua relação com o modelo do Programa Ensino Integral.</p> <p>-Domina o uso dos instrumentos de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.)</p>	<p>-Demonstra domínio do currículo em seu componente.</p> <p>-Conhece os princípios do Currículo Paulista e sua relação com o modelo do Programa Ensino Integral.</p> <p>-Domina o uso dos instrumentos de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.)</p>	<p>-Demonstra ter domínio do currículo em relação aos componentes de sua área.</p> <p>-Demonstra ter domínio da interdisciplinaridade dos componentes de sua área.</p>
2.2 Didática	<p>-É claro em suas orientações de leitura, pesquisa e uso dos instrumentos de tecnologia.</p>	<p>-Utiliza práticas de ensino e aprendizagem que facilitam a aprendizagem pelo estudante (apresenta o conhecimento com clareza).</p> <p>-Realiza avaliação coerentes com o que foi trabalhado nas aulas (provas, trabalhos, nível</p>	<p>-Orienta professores sobre como utilizar práticas de ensino e aprendizagem que facilitem a aprendizagem pelo estudante (didática).</p> <p>-É didático em suas orientações.</p>

		de exigência na correção).	
2.3 Contextualização	-Incentiva a leitura e a pesquisa como forma de aprofundar o entendimento dos componentes. -Mostra como os recursos de tecnologia podem ser usados para facilitar o processo de ensino e aprendizagem.	-Consegue relacionar os conceitos do componente à realidade prática (contexto do estudante, Projeto de Vida etc.). -Explora as disciplinas da Parte Diversificada como forma de aprofundar o entendimento dos conceitos do currículo. -Relaciona o conteúdo de seu componente com o de outras disciplinas da Base Nacional Comum.	-Orienta os professores sobre como relacionar os conceitos do componente à realidade prática (contexto do estudante, Projeto de Vida etc.). -Orienta os professores sobre como relacionar o conteúdo de seu componente com o de outros componentes.

DOMÍNIO CONHECIMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Domínio conhecimento e contextualização	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-Diretor	Diretor
2.1 Domínio do conhecimento	-Conhece os princípios do Currículo Paulista e sua relação com o Programa Ensino Integral. -Demonstra ter domínio da interdisciplinaridade do Currículo Paulista.	-Conhece os princípios do Currículo Paulista e sua relação com o modelo do Programa Ensino Integral. -Domina os processos e conhece os documentos da	-Conhece os princípios do Currículo Paulista e sua relação com o modelo do Programa Ensino Integral. -Domina os processos e conhece os documentos da parte administrativa e financeira. -Domina o Modelo de Gestão do Programa

	<p>-Demonstra ter domínio da Parte Diversificada da matriz curricular do Ensino Integral.</p> <p>-Domina o uso dos instrumentos de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</p>	<p>parte administrativa e financeira.</p> <p>-Domina técnicas de prevenção e mediação de conflitos.</p> <p>-Domina o uso dos instrumentos de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</p>	<p>Ensino Integral.</p> <p>-Domina o uso dos instrumentos de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</p>
2.2 Didática	<p>-É didático em suas orientações (nas reuniões de HTPC, nas orientações aos professores e PCA, nas orientações aos pais ou responsáveis etc.)</p> <p>-Orienta professores e PCA sobre como utilizar práticas de ensino e aprendizagem que facilitem a aprendizagem pelo estudante (didática).</p> <p>-Orienta professores e PCA na realização de avaliações coerentes com o que foi trabalhado nas aulas (provas, trabalhos, nível de exigência na correção)</p>	<p>-É didático em suas orientações (nas reuniões da equipe gestora, nas orientações aos funcionários e demais profissionais da escola, nas orientações aos pais etc.).</p>	<p>-É didático em suas orientações (nas reuniões da equipe gestora, nas orientações aos funcionários e demais profissionais da escola, nas orientações aos pais etc.).</p>

<p>2.3 Contextualização</p>	<p>-Incentiva os PCA a orientarem os professores a relacionarem os conceitos do componente à realidade prática (contexto do estudante, Projeto de Vida etc.). -Auxilia na utilização da Parte Diversificada como forma de aprofundar os conceitos das disciplinas. -Incentiva os PCA a orientarem os professores a relacionarem o conteúdo de seu componente com o de outros componentes da Base Nacional Comum Curricular.</p>	<p>-Orienta professores e estudantes a como explorar atividades internas e externas à escola em prol da realização dos Projetos de Vida (componentes, atividades e projetos escolares diversos, eventos educacionais externos e processos seletivos etc.).</p>	<p>-Orienta professores e gestores a considerarem o contexto (realidade) dos estudantes na condução de suas atividades. -Orienta estudantes, professores e gestores sobre como fazer uso das disciplinas, projetos e recursos da escola em prol da realização dos Projetos de Vida. -Apoia os Clubes Juvenis mostrando aos estudantes a sua relação com o exercício do protagonismo e com a realização de seus Projetos de Vida.</p>
---------------------------------	---	--	--

DISPOSIÇÃO AO AUTODESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

<p>Disposição ao Autodesenvolvimento Contínuo</p>	<p>Professor de sala de Leitura.</p>	<p>Professor de disciplina</p>	<p>Professor Coordenador de Área (PCA)</p>
<p>3.1 Formação contínua</p>	<p>-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua função. -Busca proativamente aprendizados adicionais para sua prática (ATPC, leituras, palestras, feiras e outros meios).</p>	<p>-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral). -Busca proativamente</p>	<p>-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua função como PCA. -Incentiva e orienta os professores de sua área na busca proativa de aprendizados adicionais para sua prática (ATPC, leituras, palestras, congressos e outros meios).</p>

		aprendizados adicionais para sua prática (ATPC, leituras, palestras, feiras e outros meios).	-Realiza a formação dos professores de sua área.
3.2 Devolutivas	-Busca devolutiva da sua atuação com os estudantes, professores, coordenadores e gestores para se desenvolver.	-Busca devolutiva da sua atuação com os estudantes, professores, coordenadores e gestores para se desenvolver (conversas dentro e fora da sala de aula, análise crítica dos resultados das avaliações aplicadas de seu componente etc.).	-Busca devolutiva da sua atuação com os professores da área, PCA e gestores para se desenvolver.
3.3 Disposição para mudança	-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações.	-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações	-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações.

DISPOSIÇÃO AO AUTODESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Disposição ao Autodesenvolvimento Contínuo	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-Diretor	Diretor
3.1 Formação contínua	-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua	-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas	-Participa frequentemente de cursos de formação a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas

	<p>função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</p> <p>-Busca proativamente aprendizados adicionais através de leituras, palestras, congressos e outros meios.</p> <p>-Participa das formações e orientações sobre o Programa Ensino Integral.</p> <p>-Incentiva e orienta professores e PCA na busca frequente do autodesenvolvimento (ATPC, leituras, palestras, congressos e outros meios).</p> <p>-Realiza a formação dos PCA e professores.</p>	<p>específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</p> <p>-Busca proativamente aprendizados adicionais de leituras, palestras, congressos e outros meios.</p> <p>-Incentiva os professores e gestores na busca frequente do autodesenvolvimento.</p>	<p>específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</p> <p>-Busca proativamente aprendizados adicionais através de leituras, palestras, congressos e outros meios).</p> <p>-Incentiva os professores e gestores na busca frequente do autodesenvolvimento.</p>
3.2 Devolutivas	<p>-Busca devolutiva da sua atuação com os estudantes, professores e gestores para se desenvolver (conversas individuais ou em grupo, devolutiva dos trabalhos nas ATPC etc.).</p>	<p>-Busca devolutiva da sua atuação com os estudantes, pais de estudantes e responsáveis, professores, gestores e outros profissionais da escola para se desenvolver.</p>	<p>-Busca devolutiva da sua atuação com os estudantes, pais de estudantes e responsáveis, professores, gestores e outros profissionais da escola para se desenvolver.</p>
3.3 Disposição para mudança	<p>-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus</p>	<p>-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus</p>	<p>-Escuta abertamente as devolutivas recebidas e reavalia seus</p>

	comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações.	comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações.	comportamentos e práticas. -Consegue colocar em prática os aprendizados adquiridos nas formações.
--	--	--	--

COMPROMETIMENTO COM O PROCESSO E COM O RESULTADO

Comprometimento com o processo e com o resultado	Professor de sala de Leitura.	Professor de disciplina	Professor Coordenador de Área (PCA)
4.1 Planejamento	-Elabora o planejamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.	-Elabora o planejamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola (identifica as necessidades de aprendizagem dos estudantes e usa os instrumentos necessários: Programa de Ação, Guias de Aprendizagem e Planos de Aula).	-Elabora o planejamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola. -Orienta os professores de sua área no planejamento com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.
4.2 Execução	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação.	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação.	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação. -Acompanha e orienta a execução das ações planejadas pelos professores da área.
4.3 Reavaliação	-Revisa sua prática para aumentar a leitura e pesquisa realizadas pelos estudantes, visando atingir	-Revisa sua prática para atingir melhores resultados de aprendizagem.	-Revisa sua prática para atingir melhores resultados. -Reavalia as práticas empregadas pelos

	melhores resultados de aprendizagem.		professores da área em conjunto com eles e os apoia de forma a sempre buscar melhores resultados.
--	--------------------------------------	--	---

COMPROMETIMENTO COM O PROCESSO E COM O RESULTADO

Comprometimento com o processo e com o resultado	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-Diretor	Diretor
4.1 Planeamento	-Elabora o planeamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola. -Orienta os professores e PCA no planeamento com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.	-Elabora o planeamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.	-Lidera a elaboração do Plano de Ação da escola alinhado ao Plano de Ação do Programa Ensino Integral, incentivando e viabilizando a participação de toda a comunidade escolar. -Elabora o planeamento de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola. -Orienta os gestores no planeamento com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.
4.2 Execução	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação. -Acompanha e orienta a execução das ações planejadas	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação.	-Executa as ações planejadas no seu Programa de Ação. -Acompanha e orienta a execução das ações planejadas pelos gestores.

	pelos PCA e professores.		
4.3 Reavaliação	-Revisa sua prática para atingir melhores resultados. -Reavalia as práticas empregadas pelos professores em conjunto com eles e PCA e os apoia de forma a sempre buscar melhores resultados de aprendizagem.	-Revisa sua prática para atingir melhores resultados. -Reavalia as práticas empregadas na escola e apoia estudantes, professores e gestores de forma a sempre buscar melhores resultados.	-Revisa sua prática para atingir melhores resultados. -Reavalia as práticas empregadas na escola e apoia estudantes, professores e gestores de forma a sempre buscar melhores resultados.

RELACIONAMENTO E CORRESPONSABILIDADE

Relacionamento e Corresponsabilidade	Professor de sala de Leitura.	Professor de disciplina	Professor Coordenador de Área (PCA)
5.1 Relacionamento e colaboração	-Busca se relacionar com os estudantes e profissionais da escola, construindo com eles, um vínculo positivo. -É capaz de ouvir e valorizar outras pessoas. -Colabora com profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).	-Mostra-se próximo e constrói vínculo positivo com os estudantes e profissionais da escola estando disponível dentro e fora da sala de aula. -É capaz de ouvir e valorizar outras pessoas. -Colabora com os outros profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).	-Auxilia na integração e bom relacionamento entre os professores da área.
5.2 Corresponsabilidade	-Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com estudantes e outros professores, por	-Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com estudantes e outros professores.	-Incentiva a construção de projetos conjuntos pelos professores da área com estudantes e outros professores.

	<p>meio da promoção da leitura e dos recursos de tecnologia. -Apoia o trabalho e formação dos demais profissionais da escola tendo em vista melhorar os resultados conjuntos (ATPC, conversas individuais etc.).</p>	<p>-Orienta pais e/ou responsáveis sobre o desempenho escolar dos estudantes incentivando sua participação como corresponsáveis. -Apoia o trabalho e formação dos demais profissionais da escola tendo em vista melhorar os resultados conjuntos (ATPC, conversas individuais Etc.). -Mostra-se disponível e orienta pais e/ou responsáveis sobre o desempenho escolar dos estudantes, incentivando sua participação como corresponsáveis.</p>	<p>-Busca construir projetos conjuntos com os outros PCA. -Mostra-se aberto a ouvir e apoia os professores em seu processo de formação acadêmica e profissional tendo em vista melhorar os resultados conjuntos.</p>
--	--	--	--

RELACIONAMENTO E CORRESPONSABILIDADE

RELACIONAMENTO E CORRESPONSABILIDADE	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-Diretor	Diretor
5.1 Relacionamento e colaboração	-Busca se relacionar com os estudantes e profissionais da escola, construindo	-Busca se relacionar com os estudantes e profissionais da escola, construindo	-Busca se relacionar com os estudantes e profissionais da escola,

	<p>vínculos positivos. -É capaz de ouvir e valorizar outras pessoas. -Colabora com os outros profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</p>	<p>vínculos positivos. -É capaz de ouvir e valorizar outras pessoas. -Colabora com os outros profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</p>	<p>construindo vínculos positivos. -É capaz de ouvir e valorizar outras pessoas. -Colabora com os outros profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</p>
<p>5.2 Corresponsabilidade</p>	<p>-Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com estudantes e outros professores. -Mostra-se aberto a ouvir e apoia os professores e coordenadores em seu processo de formação acadêmica e profissional tendo em vista melhorar os resultados conjuntos. -Mostra-se disponível e orienta pais e/ou responsáveis sobre o desempenho escolar dos estudantes, incentivando sua participação como corresponsáveis.</p>	<p>-Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com estudantes e outros professores. -Mostra-se aberto a ouvir e apoia os profissionais da escola em seu processo de formação acadêmica e profissional tendo em vista melhorar os resultados conjuntos. -Mostra-se disponível e orienta pais ou responsáveis dos estudantes, incentivando sua participação como corresponsáveis.</p>	<p>-Promove a participação democrática, ouvindo genuinamente as contribuições de todos e tomando decisões em prol dos objetivos do Programa. -Incentiva toda a comunidade escolar a trabalhar conjuntamente e em prol de objetivos comuns. -Mostra-se aberto a ouvir e apoia os profissionais da escola em seu processo de formação acadêmica e profissional tendo em vista melhorar os</p>

			<p>resultados conjuntos. -Mostra-se disponível e orienta pais ou responsáveis dos estudantes, incentivando sua participação como corresponsáveis.</p>
--	--	--	---

SOLUÇÃO E CRIATIVIDADE

Solução e Criatividade	Professor de sala de Leitura.	Professor de disciplina	Professor Coordenador de Área (PCA)
6.1 Visão crítica	-Tem visão crítica, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. -Pondera suas colocações tendo em vista o contexto (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos estudantes e da escola, leva em consideração o momento mais adequado).	-Tem visão crítica, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. -Pondera suas colocações tendo em vista o contexto (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos estudantes e da escola, leva em consideração o momento mais adequado).	-Incentiva os professores da área a desenvolverem a visão crítica. -Incentiva os professores da área a ponderarem suas colocações tendo em vista o contexto.
6.2 Foco em solução	-Quando identifica um ponto de melhoria, propõe e implementa ações para melhorar os resultados.	-Quando identifica um ponto de melhoria, propõe e implementa ações para melhorar os resultados.	-Incentiva os professores da área a desenvolverem a postura de foco em solução (não foca no problema, mas em sua solução). -Quando identifica uma dificuldade ou ponto de

			melhoria em sua área, propõe e implementa ações para melhorar os resultados (alocação de professores, criação de grupos colaborativos etc.).
6.3 Criatividade	-Disposição para testar novas práticas e atividades para o exercício da leitura. -Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas.	-Disposição para testar novas práticas e atividades de modo a desenvolver o estudante (organização da sala de aula, forma de avaliação, novas estratégias de ensino como debates, grupos colaborativos). -Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas.	-Disposição para testar novas práticas (estratégicas inovadoras de ensino, de gestão pedagógica e de formação dos pares). -Incentiva os professores da área a testarem novas práticas e atividades.

SOLUÇÃO E CRIATIVIDADE

Solução e Criatividade	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-diretor	Diretor
6.1 Visão crítica	-Tem visão crítica, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. -Pondera suas colocações tendo em vista o contexto (avalia o que é viável ou	-Tem visão crítica, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. -Pondera suas colocações tendo em vista o contexto (avalia	-Tem visão crítica, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. -Pondera suas colocações tendo em vista o contexto (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos estudantes e da escola, leva em consideração o

	<p>não dentro da realidade dos estudantes e da escola, leva em consideração o momento mais adequado).</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a desenvolverem visão crítica e ponderarem suas colocações tendo em vista o contexto.</p>	<p>o que é viável ou não dentro da realidade dos estudantes e da escola, leva em consideração o momento mais adequado).</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a desenvolverem visão crítica e ponderarem suas colocações tendo em vista o contexto.</p>	<p>momento mais adequado).</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a desenvolverem visão crítica e ponderarem suas colocações tendo em vista o contexto.</p>
6.2 Foco em solução	<p>-Quando identifica um ponto de melhoria, propõe e implementa ações para melhorar os resultados.</p> <p>-Incentiva os professores a desenvolverem a postura de foco em solução (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</p>	<p>-Quando identifica um ponto de melhoria, propõe e implementa ações para melhorar os resultados.</p> <p>-Incentiva os professores a desenvolverem a postura de foco em solução (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</p>	<p>-Quando identifica um ponto de melhoria, propõe e implementa ações para melhorar os resultados.</p> <p>-Incentiva os professores a desenvolverem a postura de foco em solução (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</p>
6.3 Criatividade	<p>-Disposição para testar novas práticas (estratégicas inovadoras de ensino, de gestão pedagógica e de formação dos pares).</p> <p>-Promove a integração dos professores e PCAS propiciando a</p>	<p>-Disposição para testar novas práticas (processos administrativos, financeiros e mediação de conflitos).</p> <p>-Incentiva alunos e profissionais da escola a testarem novas práticas, valorizando as diferentes</p>	<p>-Disposição para testar novas práticas.</p> <p>-Incentiva estudantes e profissionais da escola a testarem novas práticas, valorizando as diferentes sugestões e reconhecendo as boas ideias.</p> <p>-Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas.</p>

	<p>criação de estratégias inovadoras de ensino.</p> <p>-Incentiva os professores e PCA testarem novas práticas e atividades.</p> <p>-Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas.</p>	<p>sugestões e reconhecendo as boas ideias.</p> <p>-Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar soluções alternativas.</p>	
--	---	--	--

DIFUSÃO E MULTIPLICAÇÃO

Difusão e Multiplicação	Professor de sala de Leitura.	Professor de disciplina	Professor Coordenador de Área (PCA)
7.1 Registro de boas práticas	-Documenta as boas práticas adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).	-Documenta as boas práticas adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).	-Incentiva os professores da área a documentarem as boas práticas adotadas tendo em vista o seu compartilhamento (experiências e ferramentas). -Organiza as boas práticas adotadas pelos professores da área tendo em vista o seu compartilhamento.
7.2 Difusão	-Compartilha as boas práticas adotadas por ele e outros professores junto a outros profissionais da escola.	-Compartilha as boas práticas adotadas por ele e outros professores junto a outros profissionais da escola (novas estratégias de ensino, ações de melhoria de aprendizagem,	-Incentiva o compartilhamento das boas práticas adotadas pelos professores da área com outros profissionais da escola. -Compartilha as boas práticas adotadas por ele e pelos professores da área.

		ações de apoio ao nivelamento etc.).	
7.3 Multiplicação	-Dissemina as boas práticas adotadas na escola com professores de outras escolas. -Difunde positivamente o Programa Ensino Integral, sendo um embaixador para rede e para a comunidade.	-Dissemina as boas práticas adotadas na escola com professores de outras escolas. -Difunde positivamente o Programa Ensino Integral, sendo um embaixador para rede e para a comunidade.	-Incentiva os professores a multiplicarem as boas práticas e difundirem positivamente o Programa Ensino Integral.

DIFUSÃO E MULTIPLICAÇÃO

Difusão e Multiplicação	Professor Coordenador Geral (PCG)	Vice-diretor	Diretor
7.1 Registro de boas práticas	-Documenta as boas práticas adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas). -Incentiva os professores e PCA a documentarem as boas práticas adotadas tendo em vista o seu compartilhamento. -Organiza as boas práticas adotadas pelos professores tendo em vista o seu compartilhamento.	-Documenta as boas práticas adotadas possibilitando o seu compartilhamento (gestão do Projeto de Vida, prevenção e mediação de conflitos e gestão escolar).	-Documenta as boas práticas adotadas possibilitando o seu compartilhamento (gestão escolar, gestão dos Clubes Juvenis, Grêmios e Líderes de Turma). -Incentiva estudantes e profissionais da escola a documentarem as boas práticas adotadas tendo em vista o seu compartilhamento (experiências e ferramentas). -Organiza as boas práticas adotadas pelos profissionais da escola tendo em vista o seu compartilhamento.
7.2 Difusão	-Compartilha as boas práticas adotadas por ele junto a outros	-Compartilha as boas práticas adotadas por ele junto a outros	-Compartilha as boas práticas adotadas por ele junto a outros profissionais da escola.

	<p>profissionais da escola.</p> <p>-Incentiva o compartilhamento das boas práticas pelos PCA e professores junto a outros profissionais da escola.</p>	<p>profissionais da escola (prevenção e mediação de conflitos e práticas de gestão).</p> <p>-Compartilha as iniciativas adotadas por ele e outros professores em prol dos Projetos de Vida junto a outros profissionais da escola.</p>	<p>-Incentiva o compartilhamento das boas práticas adotadas pelos professores e gestores junto a outros profissionais da escola.</p>
<p>7.3 Multiplicação</p>	<p>-Dissemina as boas práticas adotadas na escola com professores de outras escolas.</p> <p>-Difunde positivamente o Programa Ensino Integral, sendo um embaixador para rede e para a comunidade.</p> <p>-Incentiva os professores a multiplicarem as boas práticas com outras escolas da rede.</p>	<p>-Dissemina as boas práticas adotadas na escola com professores e gestores de outras escolas.</p> <p>-Difunde positivamente o Programa Ensino Integral, sendo um embaixador para rede e para a comunidade.</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a multiplicarem as boas práticas e difundirem positivamente o Programa Ensino Integral.</p>	<p>-Dissemina as boas práticas adotadas na escola com professores e gestores de outras escolas.</p> <p>-Difunde positivamente o Programa Ensino Integral, sendo um embaixador para rede e para a comunidade.</p> <p>-Incentiva os profissionais da escola a multiplicarem as boas práticas e difundirem positivamente o Programa Ensino Integral.</p>

A avaliação de competências é uma dimensão da avaliação de desempenho, que tem como ferramenta a Avaliação 360º, que consiste em recolher as múltiplas perspectivas dos indivíduos situados em diferentes posições em relação aos profissionais que atuam em Regime de Dedicção Plena e Integral.

Nesse tipo de avaliação, é recomendável que cada educador seja avaliado em todas as perspectivas de sua atuação, ou seja, Supervisores de Ensino, PCNP, gestores, professores e estudantes são avaliadores, permitindo a avaliação mais completa das competências e possibilitando a definição de ações mais efetivas e articuladas com as premissas do Programa Ensino Integral.

Considerando a multiplicidade de perspectivas de cada observador, recomenda-se que os gestores avaliem as características técnicas da atuação dos professores e seu relacionamento com colegas e gestores. Os outros professores também podem avaliar o relacionamento e o espírito colaborativo do colega. Os estudantes observam a atuação do professor em sala de aula e o exercício da Pedagogia da Presença em outros espaços e tempos da escola.

O instrumento da avaliação 360° consiste em questionários com perguntas adequadas ao perfil do avaliador e categorias de resposta que descrevem a frequência (sempre, quase sempre, às vezes, raramente/nunca) com que o profissional apresenta o comportamento esperado. As perguntas são construídas a partir dos microindicadores das competências.

Os questionários são disponibilizados no Sistema de Avaliação das Equipes Escolares do Programa Ensino Integral, na Secretaria Escolar Digital (SED). No perfil de cada avaliador, são relacionados apenas os questionários daqueles que cabe a ele avaliar. Considerando que existe uma grande quantidade de profissionais a serem avaliados nas escolas, o sistema permite a realização de um sorteio para definir quem são os educadores que cada estudante ou cada professor deve avaliar como quantidade mínima.

É importante esclarecer que a participação dos estudantes na avaliação 360° não é obrigatória, embora sua contribuição seja muito importante. A conscientização dos estudantes sobre a importância de sua participação para a melhoria da qualidade do ensino é responsabilidade de todos os educadores da escola.

É responsabilidade do Supervisor de Ensino e/ ou do PCNP o acompanhamento e a supervisão de todo o processo avaliativo na unidade escolar.

Há também a realização de uma autoavaliação por parte do próprio profissional, que é tão importante quanto a avaliação 360°. Ela permite que cada profissional reflita sobre sua prática, comparando os comportamentos que se espera dele com os resultados

observados, processo necessário para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

Encerrada a etapa de avaliação de competências, gera-se uma pontuação para cada macroindicador. Para computar a média total, utiliza-se o cálculo de média sobre médias:

1. Computa-se o ponto de cada resposta, considerando os valores: 1-raramente/nunca; 2-às vezes; 3-quase sempre; 4-sempre.
2. Calcula-se a média dos pontos por macroindicador, considerando as questões respondidas.
3. Calcula-se a média dos pontos por competência, considerando as médias dos macroindicadores.
4. Calcula-se a média total a partir da média das competências avaliadas.
5. Quando se trata do segmento (alunos, professores, gestores), utilizam-se os mesmos passos, restringindo o cálculo aos atores do segmento avaliado.

5.2. Avaliação de Resultados

Uma outra etapa avaliativa, que pode ser realizada concomitantemente à Avaliação de Competências, é a Avaliação de Resultados. Essa avaliação é feita pelos gestores diretamente articulados com a ação do profissional e busca encontrar evidências do resultado esperado do exercício das competências. A avaliação de resultados é de responsabilidade dos gestores do profissional, conforme definido pelo alinhamento vertical e ocorre somente ao final do ano letivo.

Como esta é uma importante dimensão da avaliação de desempenho, definiram-se dois critérios para aferir o comprometimento dos profissionais com o programa: o cumprimento das ações planejadas pelo educador em seu Programa de Ação e sua assiduidade ao longo do ano letivo.

Geralmente⁴, a avaliação de resultados é feita a partir do percentual de cumprimento do Programa de Ação, calculado pelo número de ações realizadas dividido pelo número

⁴ É importante sempre consultar as orientações vigentes no momento da avaliação de desempenho.

total de ações previstas. Dependendo do percentual cumprido, é atribuída uma pontuação correspondente:

- **pontuação alta:** de 3,1 a 4;
- **pontuação média:** de 2,1 a 3;
- **pontuação baixa:** de 1 a 2.

A assiduidade também é considerada uma medida de resultado, usada para ponderar o índice de cumprimento do Programa de Ação, ou seja, dependendo da quantidade de ausências do profissional, a pontuação definida no item anterior pode ser reduzida em até 2 pontos.

5.3. Consolidação da avaliação

A consolidação da avaliação é feita a partir do cruzamento da avaliação de competências e de resultados. Esse cruzamento resulta em uma matriz com nove quadrantes, chamada de *nine box* (do inglês, “nove caixas”). Os quadrantes são formados pelo cruzamento das pontuações da avaliação de competências (eixo vertical) e da avaliação de resultados (eixo horizontal). Em cada eixo, utilizam-se 3 (três) faixas de pontuação:

1. Pontuação entre 1 e 2.
2. Pontuação entre 2,1 e 3.
3. Pontuação entre 3,1 e 4.

Avaliação de competências	3,1 a 4	Q3	Q6	Q9
		Observação	Alto desempenho por competência	Potencial além da função
	2,1 a 3	Q2	Q5	Q8
		Melhoria em resultado	Transformar potencial em desempenho	Alto desempenho por resultado
	1 a 2	Q1	Q4	Q7
		Riscos na manutenção do profissional	Melhoria em comportamentos	Requer análise
	1 a 2	2,1 a 3	3,1 a 4	
Avaliação dos resultados				

A seguir, pode-se compreender cada uma das classificações da matriz:

Q1 – Riscos na manutenção do profissional: profissional que apresenta baixos resultados esperados e não desenvolve as competências esperadas para a função. É necessário que o gestor acompanhe de forma próxima e invista na formação do profissional. Caso não aconteça uma evolução, este profissional poderá ser cessado do Programa. É possível também avaliar se o profissional está na função errada e se há possibilidade de ser recolocado.

Q2 – Melhoria em resultado: profissional que apresenta resultados baixos, no entanto desenvolve as competências esperadas para a função. É necessário entender o que o impede de alcançar melhores resultados. É necessário desenvolver formas de aumentar o empenho desse profissional. Investir em formação pode ser uma opção.

Q3 – Observação: profissional que entrega baixos resultados, mas desenvolve, de maneira consistente, as competências esperadas. É um profissional que tem potencial para entregar resultados, mas não está conseguindo colocar em prática suas potencialidades. Pode ser alguém novo para a função ou que está tendo dificuldades de se adaptar ao Programa Ensino Integral. É necessário entender o que o está impedindo de executar suas ações e desenhar com ele um plano para que possa progredir.

Q4 – Melhoria em comportamentos: profissional que apresenta resultados parciais, mas tem dificuldades no desenvolvimento das competências. É um profissional que conhece seu trabalho, sendo capaz de apresentar resultados do Programa de Ação, ainda que parciais. No entanto, não é percebido como alguém com o perfil comportamental esperado para a função no Programa Ensino Integral. É necessário implementar ações para desenvolver as competências esperadas.

Q5 – Transformar potencial em desempenho: profissional que apresenta os resultados, bem como as competências esperadas para a função. Realiza as ações previstas em seu Programa de Ação e é percebido como alguém que desenvolve as competências esperadas para a função no Programa Ensino Integral, ainda que de forma parcial. É necessário considerar suas lacunas de resultados e desenvolvimento das competências e desenhar ações para que ele possa transformar seu potencial em desempenho.

Q6 – Alto desempenho por competência: profissional que apresenta resultados parciais, mas desenvolve as competências esperadas de forma consistente. Pode ser considerado um modelo de referência em algumas competências para outros profissionais. Além disso, apresenta resultados do seu Programa de Ação, ainda que parciais. É recomendável colocá-lo em projetos desafiadores ou com papel de liderança para estimular suas entregas e potencializar o uso de suas competências.

Q7 – Requer análise: profissional que apresenta ótimos resultados, mas não desenvolve as competências esperadas. É um ótimo profissional em termos de execução do seu Programa de Ação, mas precisa desenvolver as competências. Pode ser alguém que conhece bem sua função, mas que não está se adaptando ao Programa Ensino Integral. É necessário elaborar um plano de desenvolvimento que o estimule a desenvolver as competências esperadas.

Q8 – Alto desempenho por resultado: profissional que apresenta ótimos resultados, bem como as competências esperadas para a função. É alguém que desenvolve as competências necessárias para a função, ainda que parcialmente, e entrega resultados do

seu Programa de Ação de maneira excepcional. É recomendável colocá-lo em projetos desafiadores, que demandem resultados, de modo que se aproveite seu potencial.

Q9 – Potencial além da função: profissional que apresenta ótimos resultados, bem como as competências esperadas de forma consistente. É um profissional excepcional em termos de competências e resultados. É uma pessoa que ajuda a escola a evoluir e atingir melhores resultados. É possível avaliar se poderia assumir uma função de maior complexidade. É necessário oferecer oportunidades de potencializar seu desenvolvimento (cursos, projetos etc.) e papéis que lhe permitam desenvolver o potencial de outros profissionais.

É importante esclarecer que a posição do profissional nos quadrantes da matriz é apenas um direcionador para ações que visem seu aprimoramento. É possível reunir os diversos profissionais que executam a mesma função para promover uma avaliação conjunta e definir ações coletivas. No caso de profissionais que não têm outras pessoas com a mesma função na escola, a comparação pode ser feita com os dados de profissionais de outras unidades escolares.

5.4. Devolutiva

A devolutiva constitui-se em uma ação fundamental da Gestão de Desempenho, com vistas ao desenvolvimento dos profissionais. É importante ressaltar que a devolutiva deve ser uma ação constante e não precisa ser realizada apenas ao final do ano letivo.

É a partir da devolutiva que o profissional avaliado toma ciência da perspectiva dos diversos sujeitos que o avaliaram, permitindo que faça uma comparação entre sua autopercepção e a de outras pessoas.

No Programa Ensino Integral, todos os profissionais que atuam em Regime de Dedicção Plena e Integral devem receber uma devolutiva. No processo de avaliação, essa devolutiva é dada por até dois responsáveis diretos no alinhamento: PCA/PCG para professor; PCG/Diretor para PCA; Diretor/Supervisor/PCNP para Vice e PCG; Supervisor para Diretor.

É importante considerar que a devolutiva impacta diretamente na autoestima daquele que a recebe, sendo assim, é importante uma preparação para que a devolutiva seja adequada e proveitosa. O processo de devolutiva envolve a preparação do gestor, começando pelo estudo do conteúdo da avaliação, buscando entender o contexto do profissional avaliado (momentos pessoal e profissional), a preparação do ambiente em que acontecerá a devolutiva, a realização da devolutiva em si (competência a competência), e o encerramento.

Após a devolutiva, o profissional já pode iniciar a construção ou a revisão de seu Plano Individual de Aprimoramento e Formação.

Lembramos que a Avaliação de Desempenho (Avaliação de Competências e Avaliação de Resultados) é o instrumento que direciona a construção ou a revisão do PIAF junto aos integrantes da equipe escolar. Sua finalidade é alcançar os objetivos do programa, elucidando as expectativas e os resultados esperados dos profissionais que atuam nas escolas.

Esperamos que este Caderno os tenha apoiado na compreensão das metodologias específicas do Programa Ensino Integral, possibilitando aos gestores e demais profissionais envolvidos, a construção de espaços de ação e formação, tanto nas Diretorias de Ensino, como nas Unidades Escolares. Dessa forma, esperamos sua contribuição para que o Programa Ensino Integral alcance seus objetivos e metas, garantindo o desenvolvimento integral dos estudantes e a melhoria da qualidade de ensino nas escolas da rede pública do Estado de São Paulo.

Até a próxima!

Coordenadoria Pedagógica - COPED
Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em 19 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, 20 dez. 1996**. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acessado em 19 mar. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Educação é a Base**. Brasília: MEC/CONSED/UNDIME, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf. Acessado em 06 abr. 2020.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir; relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**, destaques. Brasília: Unesco, Faber-Castell, 2010. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por. Acessado em 30 mar. 2020.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 89, de 09 de dezembro de 2005**. Disponível em: http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/89_05.HTM?Time=3/19/2013%2010:01:24%20M. Acessado em 30 mar. 2020.

SÃO PAULO. **Decreto nº 57.571 de 02 de dezembro de 2011**. Palácio dos Bandeirantes, 02 dez. 2011. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57571-02.12.2011.html>. Acessado em 30 mar. 2020.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012. Alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012**. Palácio dos Bandeirantes, 28 dez. 2012. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2012/lei.complementar-1164-04.01.2012.html>. Acessado em 30 mar. 2020.

SÃO PAULO. **Resolução SE 66, de 09 de dezembro de 2019**. Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=201912090066>. Acessado em 03 abr. 2020.

SÃO PAULO. **Resolução SE 68, de 12 de dezembro de 2019.** Disponível em: www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=20191212006. Acessado em 23 mar. 2020.

SÃO PAULO. **Resolução SEDUC nº 85, de 19 de novembro de 2020.** Disponível em: <http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=202011190085>. Acessado em 14 dez. 2020.

VERSÃO PRELIMINAR

Secretaria de Estado da Educação
Coordenadoria Pedagógica – COPED

Secretaria de Estado da Educação
Coordenadoria Pedagógica – COPED

Coordenador
Caetano Pansani Siqueira

**Diretora do Departamento de Desenvolvimento Curricular e de Gestão
Pedagógica – DECEGEP**
Viviane Pedrosa Domingues Cardoso

Diretora do Centro de Ensino Médio – CEM
Ana Joaquina Simões Sallares de Mattos de Carvalho

Diretora do Centro de Anos Finais do Ensino Fundamental – CEFAF
Patricia Borges Coutinho da Silva

Assessora Educação Integral do Programa Ensino Integral – PEI
Bruna Waitman Santinho

MODELO PEDAGÓGICO E DE GESTÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL:

Elaboração:

Roberta Fernandes dos Santos - COPED/CEM/PEI

Leitura Crítica

Isis Fernanda Ferrari - COPED/CEM/PEI

Eliette Lucas - Parceiros da Educação

Joyce Marins Araujo Santos - Parceiros da Educação

Revisão

Isis Fernanda Ferrari - COPED/CEM/PEI

Coordenação e Organização

Isis Fernanda Ferrari - COPED/CEM/PEI

Roberta Fernandes dos Santos - COPED/CEM/PEI

