

# MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DAS EQUIPES ESCOLARES



ESCOLA DE TEMPO  
INTEGRAL

CADERNO DO GESTOR

**ENSINO INTEGRAL**

Distribuição gratuita,  
venda proibida





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

MATERIAL DE APOIO  
AO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

# **MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DAS EQUIPES ESCOLARES**

CADERNO DO GESTOR

Primeira edição

2014

São Paulo

**Governo do Estado de São Paulo**

**Governador**

Geraldo Alckmin

**Vice-Governador**

Guilherme Afif Domingos

**Secretário da Educação**

Herman Jacobus Cornelis Voorwald

**Secretária-Adjunta**

Cleide Bauab Eid Bochixio

**Chefe de Gabinete**

Fernando Padula Novaes

**Subsecretária de Articulação Regional**

Raquel Volpato Serbi Serbino

**Coordenadora da Escola de Formação e  
Aperfeiçoamento dos Professores – EFAP**

Silvia Andrade da Cunha Galletta

**Coordenadora de Gestão da  
Educação Básica**

Maria Elizabete da Costa

**Coordenadora de Gestão de  
Recursos Humanos**

Cleide Bauab Eid Bochixio

**Coordenadora de Informação,  
Monitoramento e Avaliação  
Educacional**

Ione Cristina Ribeiro de Assunção

**Coordenadora de Infraestrutura e  
Serviços Escolares**

Dione Whitehurst Di Pietro

**Coordenadora de Orçamento e  
Finanças**

Claudia Chiaroni Afuso

**Presidente da Fundação para o  
Desenvolvimento da Educação – FDE**

Barjas Negri

Prezadas equipes,

Em dezembro de 2011, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo instituiu o Programa Educação – Compromisso de São Paulo, que tem como um de seus pilares expandir e aperfeiçoar a política de Educação Integral como estratégia para a melhoria da qualidade do ensino e, portanto, para o avanço na aprendizagem dos alunos.

Nesse contexto, foi criado, em 2012, o Programa Ensino Integral, com o objetivo de assegurar a formação de jovens autônomos, solidários e competentes por meio de um novo modelo de escola. Esse novo modelo, entre outras características, prevê jornada integral de alunos, currículo integrado, matriz curricular diversificada, Regime de Dedicação Plena e Integral dos educadores e infraestrutura que atenda às necessidades pedagógicas do Programa. Essa estrutura visa proporcionar aos alunos as condições necessárias para que planejem e desenvolvam o seu Projeto de Vida e se tornem protagonistas de sua formação.

O Programa Ensino Integral, inicialmente direcionado a escolas de Ensino Médio, teve sua primeira expansão em 2013, quando passou a atender também os anos finais do Ensino Fundamental. O Programa deverá continuar sua expansão nos segmentos que já atende e ampliar sua atuação na Educação Básica, compreendendo também escolas dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Esta série de publicações contempla conteúdos que se destinam à formação continuada e ao apoio dos profissionais que atuam no Programa Ensino Integral, nas escolas e nas Diretorias de Ensino. Esses documentos pretendem subsidiar o desenvolvimento e o acompanhamento das ações e atividades planejadas pelas equipes escolares e pelas Diretorias de Ensino, destacando a articulação entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão, bem como as metodologias específicas do Programa, no contexto de seus valores, princípios e premissas. Pretende-se, dessa maneira, contribuir para que o Programa Ensino Integral possa atingir seus objetivos e metas, garantindo o desenvolvimento pleno dos alunos, em termos das competências, habilidades e valores necessários ao convívio social, ao exercício pleno da cidadania e à inserção no mundo produtivo.

A série é composta pelos seguintes documentos:

- Diretrizes do Programa Ensino Integral
- Modelo de gestão do Programa Ensino Integral
- Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares
- Avaliação da aprendizagem e nivelamento
- Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Volume 1
- Formação das equipes do Programa Ensino Integral – Volume 2

Este documento apresenta o Modelo de gestão de desempenho do Programa Ensino Integral, concebido com estrutura e instrumentos que, articulados, organizam o desenvolvimento dos educadores considerando as responsabilidades do Regime de Dedicação Plena e Integral e as competências esperadas face aos objetivos desse Programa. Este modelo assegura, ainda, o acompanhamento, monitoramento e ajuste das ações de desenvolvimento dos profissionais na unidade escolar, tendo como referencial as Diretrizes do Programa Ensino Integral.

Bom trabalho!  
Equipe do Programa Ensino Integral



# SUMÁRIO

Introdução .....	5
<b>1. Modelo de Gestão de Desempenho .....</b>	<b>9</b>
1.1. Modelo de Gestão de Desempenho nas organizações .....	9
1.2. Modelo de Gestão de Desempenho no Programa Ensino Integral .....	11
<b>2. Avaliação de competências .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Avaliação de resultados .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Consolidação da avaliação: competências e resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Devolutiva .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) .....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>34</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>35</b>



## INTRODUÇÃO

As inovações do Modelo Pedagógico e de Gestão implementadas no âmbito do Programa Ensino Integral demandam uma nova configuração na estrutura de atuação dos profissionais do Quadro do Magistério nas escolas<sup>1</sup>. Para atuar na formação de jovens e adolescentes, promover as competências curriculares e ampliar suas próprias perspectivas de mundo e cidadania, os educadores precisam ultrapassar as fronteiras das salas de aula. Isso implica ampliar o escopo do processo de ensino-aprendizagem de modo a considerar: o aluno e suas características e necessidades; o professor e suas características pessoais e de formação profissional; e os conteúdos e metodologias a ser utilizados para o ensino e a aprendizagem, de forma a mobilizar todos os tempos e espaços da escola em favor da educação integral dos alunos.

Para tanto, instituiu-se o Regime de Dedicção Plena e Integral (RDPI), que define um novo conjunto de atribuições para professores e gestores das escolas do Programa. Em função desse regime, implantou-se um Modelo de Gestão de Pessoas por Competência, com vistas a potencializar o desenvolvimento desses profissionais para o efetivo desempenho de suas atribuições e, por consequência, alcançar os objetivos de formação integral dos alunos.

No âmbito do Programa Ensino Integral, a Gestão de Pessoas por Competência envolve dois processos, conforme explicita a Figura 1: o credenciamento de profissionais para iniciar sua participação no Regime de Dedicção Plena e Integral e a Gestão de Desempenho daqueles que já atuam no regime.



Figura 1 – Credenciamento e Gestão de Desempenho no Programa Ensino Integral.

O processo de credenciamento marca o início das ações de Gestão de Pessoas por Competência: ele corresponde às ações sistematizadas para preenchimento das vagas de gestores e professores nas escolas do Programa. A Diretoria de Ensino conduz o processo de credenciamento dos professores e gestores interessados em atuar nas escolas do Programa em sua jurisdição. Nas entrevistas, a banca de avaliação (composta por até duas pessoas, sendo Supervisores de Ensino e/ou Professores Coordenadores de Núcleo Pedagógico – PCNP) utiliza o método de avaliação de competências, pelo

<sup>1</sup> A participação das unidades escolares e dos seus profissionais no Programa Ensino Integral é voluntária e definida após a formação inicial dos gestores das escolas indicadas pelas Diretorias de Ensino, por atenderem aos requisitos mínimos de demanda e infraestrutura. Nessa formação, os gestores são orientados sobre todas as condições do Programa, suas diretrizes e premissas. Com o parecer favorável do Conselho de Escola, a unidade indicada é incluída no Programa e seus profissionais, por sua vez, têm a opção de ser incluídos no Regime de Dedicção Plena e Integral ou, de acordo com as orientações da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), ser transferidos para outras unidades escolares, sem prejuízo de qualquer vantagem em suas respectivas carreiras.



qual se buscam evidências do comportamento esperado (competências) ao explorar as experiências profissionais do candidato. Trata-se de uma etapa necessária para todo educador que inicia sua participação no Programa Ensino Integral.

A partir da devolutiva dos resultados da avaliação da entrevista, quando é iniciada sua participação no Programa, cada profissional deve elaborar seu Plano de Formação – Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF) – para otimizar suas ações de autodesenvolvimento, priorizando as competências de maior necessidade.

Ao longo do ano, o educador é avaliado a fim de identificar o avanço no desenvolvimento das competências, processo que gera novas informações para revisão e adequação de seu Plano Formativo. Trata-se, portanto, da Gestão de Desempenho, processo cíclico que tem como origem a avaliação de competências na entrevista, produto do credenciamento, e culmina em nova avaliação de competências, já no Regime de Dedicção Plena e Integral.

O Programa Ensino Integral propõe aos alunos a possibilidade de vivência plena de um currículo integrado e reúne as condições para o desenvolvimento de seus respectivos Projetos de Vida, a fim de que exerçam o protagonismo, tornando-se autores de sua formação, e alcancem a excelência acadêmica. Esses objetivos só são realizáveis com a articulação entre o Modelo de Gestão, o Modelo Pedagógico, a Gestão de Desempenho e a Formação das Equipes do Programa Ensino Integral. Por isso, é importante esclarecer como se dá a articulação entre o Modelo de Gestão de Desempenho, o Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral, o Modelo Pedagógico e a Formação das Equipes do Programa Ensino Integral.

O **Modelo de Gestão** responde pela organização (método) da gestão escolar propriamente dita: como se dividem as atribuições e rotinas entre as funções do magistério, desde a sala de aula até a direção da escola, e como se relacionam essas funções (em atribuições e rotinas), enfim, como se organizam os profissionais para cumprir os objetivos do Programa Ensino Integral, tanto os objetivos individuais quanto os coletivos. Dessa forma, o Modelo de Gestão fornece as referências de escopo para as ações de Gestão de Desempenho de cada função do magistério, à medida que estabelece os limites de atuação de cada profissional e fornece instrumento para avaliação dos resultados observados na prática de cada atuação, conforme definido nos respectivos Programas de Ação<sup>2</sup>.

Em contrapartida, a Gestão de Desempenho fornece à gestão escolar o método de acompanhamento e desenvolvimento dos educadores, contemplado nas ações de Formação Continuada previstas no planejamento – Programa de Ação, para cada educador, e Plano de Ação<sup>3</sup> da escola, nas ações coletivas de formação.

---

<sup>2</sup> Para mais informações sobre o Programa de Ação, consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.

<sup>3</sup> Para mais informações sobre o Plano de Ação, consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral*.





A inovação proposta pelo Modelo Pedagógico reflete sobre a estrutura organizacional das escolas e ocorre essencialmente pela presença do Professor Coordenador por Área de Conhecimento – Ciências da Natureza e Matemática, Ciências Humanas e Linguagens e Códigos –, como pode ser observado na Figura 2.

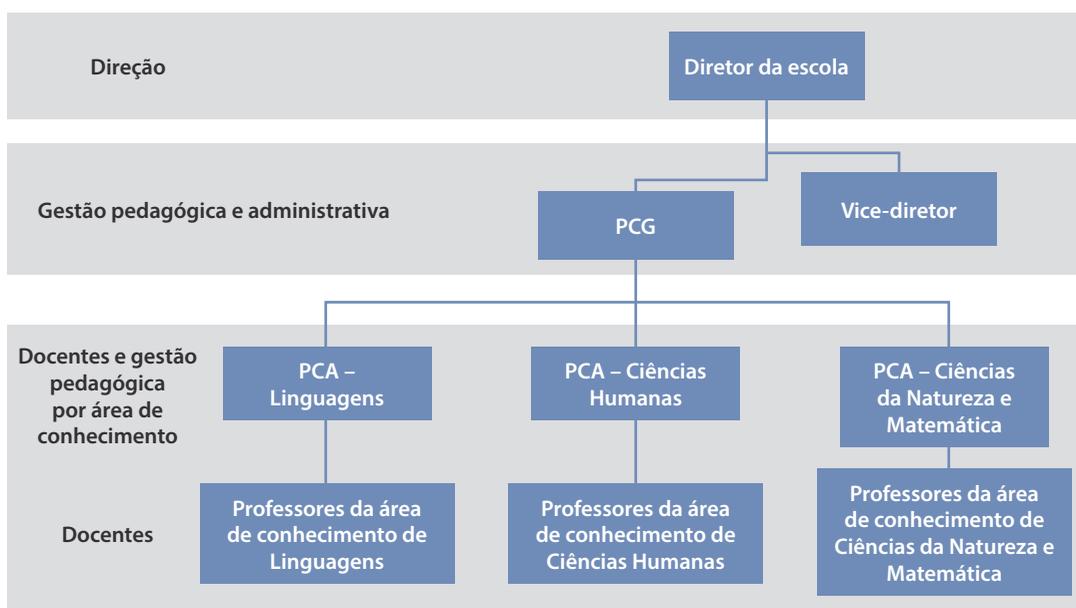


Figura 2 – Estrutura organizacional das escolas do Programa Ensino Integral.

Outra alteração importante, mas não associada à estrutura organizacional propriamente dita, consiste na redefinição das responsabilidades entre os gestores da unidade no sentido de reposicionar o Diretor da escola para que ele possa assumir um papel mais estratégico no macroplanejamento dos processos escolares, acompanhando o planejamento e a execução das ações por professores e demais gestores, definindo e acompanhando as rotinas escolares dos profissionais de apoio escolar e fomentando a participação da comunidade escolar e parceiros da escola<sup>4</sup>.

Com essas informações, resta compreender como se qualifica a atuação de cada profissional: o que se espera do comportamento de cada um no exercício de suas respectivas atribuições, em sintonia fina com as ações cotidianas. As definições do **Modelo Pedagógico** respondem a esse desafio: as premissas, os princípios pedagógicos e as metodologias do Programa Ensino Integral definem o que se espera da atuação dos educadores, com vistas ao cumprimento dos objetivos de formação dos jovens e adolescentes.

<sup>4</sup> Consulte o documento *Modelo de gestão do Programa Ensino Integral* para obter mais detalhes.

Ao contemplar um método de desenvolvimento e aprimoramento profissional, a Gestão de Desempenho se estrutura fundamentalmente em ações de aprimoramento profissional (e pessoal), com forte articulação com a **Formação das Equipes do Programa Ensino Integral**. Ao compreender o escopo e a profundidade de atuação de cada profissional, torna-se possível avaliar – para identificar pontos fortes e de dificuldades – e apoiar a formação individual, com planejamento e ações específicas voltadas para cada necessidade, e a formação coletiva, quando identificados pontos comuns de desenvolvimento na escola, na Diretoria de Ensino ou no Programa Ensino Integral. Dessa forma, a Formação das Equipes define as oportunidades para desenvolvimento e aperfeiçoamento, sistematizadas e acompanhadas no âmbito da Gestão de Desempenho que, por sua vez, estabelece as demandas de ações formativas – tanto as de âmbito local, nas unidades, quanto as de âmbito regional ou central.

O objetivo desta publicação consiste em esclarecer às equipes escolares e às Diretorias de Ensino o Modelo de Gestão de Desempenho das Equipes Escolares do Programa Ensino Integral, para que o educador possa compreender:

- 🌀 os fundamentos teóricos desse modelo;
- 🌀 sua construção desde o início do Programa, com a participação dos profissionais das escolas e das Diretorias de Ensino, no âmbito do processo de credenciamento;
- 🌀 sua contextualização no Modelo de Gestão de Pessoas;
- 🌀 os instrumentos e atores que compõem todo o seu ciclo;
- 🌀 sua articulação com o Modelo Pedagógico, o Modelo de Gestão e a Formação das Equipes do Programa.

Este documento inicia-se com a contextualização do Modelo de Gestão de Desempenho no âmbito do Modelo de Gestão de Pessoas, desde sua fundamentação teórica até a formatação para o Programa Ensino Integral, que envolve a avaliação de desempenho, a devolutiva e o Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF). Este documento segue detalhando cada uma dessas etapas, nessa mesma ordem.





# 1. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

## 1.1. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Desempenho constitui parte da Gestão de Pessoas no âmbito das organizações. O Modelo de Gestão de Pessoas organiza a forma de atuação de uma organização no que diz respeito ao comportamento das pessoas (FISCHER, 2010). Fischer (2010) esclarece que o comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas resulta das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem no âmbito da organização. Gerir pessoas, segundo o autor, significa orientar e direcionar o agregado de relações humanas, sendo um pilar fundamental em qualquer organização, uma vez que o sucesso dela depende do desempenho humano.

As práticas em Gestão de Pessoas nas organizações sofreram importantes transformações ao longo das últimas décadas, passando de sua forma mais limitada, em que os profissionais eram vistos como fatores de produção para gerar o produto final da empresa, a modelos modernos em que o desenvolvimento das pessoas torna-se ponto estratégico da organização. Dutra (2010) explicita que essas transformações são motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e as organizações, fruto de um ambiente mais competitivo, em que as organizações, para sobreviver, precisam se manter em contínuo processo de desenvolvimento, o qual depende diretamente da capacidade de contribuição das pessoas que as compõem.

Fischer (2010) resgata o histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas, cujos contexto e características estão resumidos na Tabela 1.

Modelo de Gestão de Pessoas	Histórico
Departamento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem datada de 1890, com o departamento pessoal da NRC Corporation, nos EUA.</li> <li>• Área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e burocráticas.</li> <li>• Empregados vistos como fator de produção, cujo custo precisa ser controlado.</li> </ul>
Gestão do comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décadas de 1930/1940 (linha behaviorista) e 1960/1970 (escola das relações humanas).</li> <li>• Nova orientação de foco de ação a partir da psicologia: atuação não só nos custos, na tarefa e nos resultados produtivos imediatos, mas também no comportamento.</li> <li>• Criação de métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.</li> </ul>
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décadas de 1970/1980: necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização.</li> <li>• A motivação das pessoas deve ter relação com as diretrizes estratégicas; o papel da Gestão de Pessoas é adaptar-se à estratégia do negócio e implementar suas diretrizes.</li> <li>• Envolvimento gradual da Gestão de Pessoas nas estratégias de negócio.</li> </ul>



Modelo de Gestão de Pessoas	Histórico
Articulador por competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos mercados internacionais a partir da década de 1980; aumento da competitividade.</li> <li>• Obra de Prahalad e Hamel (1995): a competitividade está relacionada com a capacidade de reinventar seu setor. Para que isso seja possível, é necessário desenvolver competências essenciais, o que é conseguido por meio das pessoas.</li> </ul>

Tabela 1 – Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas.

O Modelo de Gestão de Pessoas pode contemplar todas as atividades que organizam a entrada, o desenvolvimento e a saída dos profissionais na organização. Segundo Fischer (2010, p. 17), esse modelo compõe-se de **processos**, que “são os elementos mais visíveis do modelo” e “são instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão”. Na perspectiva estratégica, os processos são estruturados para potencializar o cumprimento dos objetivos das organizações e, quando articulados por competências, pautam-se na mesma referência de comportamento esperado: os profissionais são selecionados, formados, avaliados, promovidos e desligados, tendo como referência o Mapa de Competências da organização.

A interconexão entre os processos de Gestão de Pessoas garante coerência e sentido nas expectativas de desempenho desde o momento em que o profissional inicia seu trabalho até quando se candidata a outras funções na instituição. Portanto, potencializa o trabalho de desenvolvimento das pessoas, uma vez que os objetivos estão alinhados e as expectativas são claras. A Figura 3 ilustra essa interconexão entre os processos de Gestão de Pessoas por Competência.

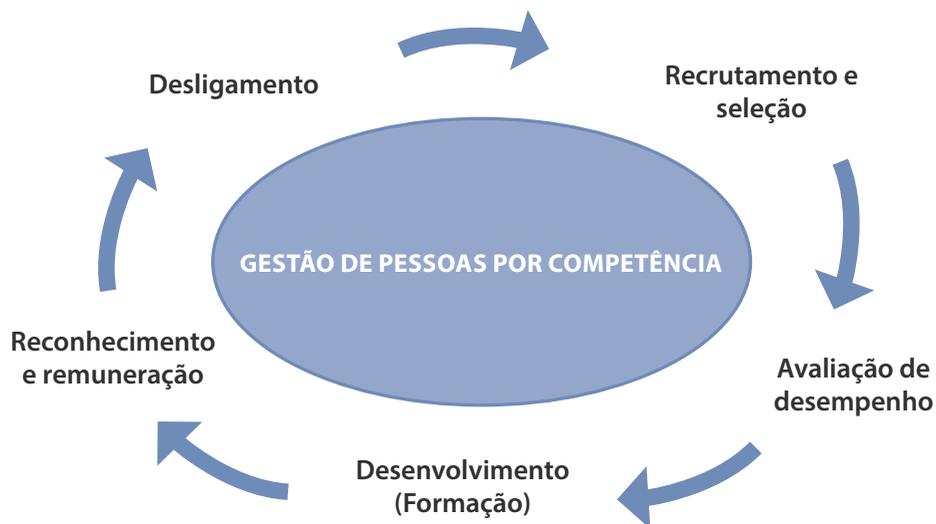


Figura 3 – Interconexão dos processos de Gestão de Pessoas.





## 1.2. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO NO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

Dado que as **competências** ocupam um espaço central no Modelo de Gestão de Desempenho das Equipes Escolares, é importante discutir seu conceito e sua aplicação. Comumente, descrevem-se as competências como um conjunto de conhecimentos (para saber fazer), habilidades (para poder fazer) e atitudes (para querer fazer) – informalmente conhecido como CHA. Uma importante contribuição de Dutra (2012) foi incluir o conceito de entrega na compreensão do conceito de competência individual:

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2012, p. 28).

O autor defende a importância de analisar a capacidade de entrega: não basta ter determinada competência (expressa em termos dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias para a realização de uma determinada tarefa), mas é necessário colocar essa competência em prática por meio de comportamentos observáveis e na direção dos objetivos definidos.

Nota-se que esse conceito de competência assemelha-se ao definido pelo Currículo do Estado de São Paulo, no que se refere às expectativas de aprendizagem dos alunos:

Competências, nesse sentido, caracterizam modos de ser, de raciocinar e de interagir, que podem ser apreendidos das ações e das tomadas de decisão em contextos de problemas, de tarefas ou de atividades. Graças a elas, podemos inferir, hoje, se a escola como instituição está cumprindo devidamente o papel que se espera dela (SÃO PAULO, 2008, p. 12).

Esse trecho esclarece como é possível observar o desenvolvimento da competência pelo aluno a partir de seu “comportamento” diante de situações-problema, que dele exigirão conhecimento, habilidade e atitude para resolvê-las.

Refletindo ainda sobre o que Dutra (2012) esclarece quanto às competências individuais que compõem as competências organizacionais, vê-se que, por um lado, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais; por outro lado, as pessoas, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado e a fortalecem para enfrentar novos desafios.

Paralelamente, tendo em vista essa estreita relação, as competências individuais do Programa foram definidas a partir de suas premissas e seus objetivos, conforme explicitado a seguir.



Toda a fundamentação do Modelo por Competências teve início durante o aperfeiçoamento do processo de credenciamento<sup>5</sup>. Seu objetivo consistiu em tornar o processo mais objetivo, padronizado e democrático entre as Diretorias de Ensino. Nesse contexto, a partir do diagnóstico das demandas do Programa, nas ações de seleção e de reuniões de trabalho com profissionais que atuam e acompanham as escolas, definiu-se o Mapa de Competências do Programa Ensino Integral. Conforme será explicado ao longo deste item, o Mapa de Competências estabelece um padrão de comportamentos esperados para os profissionais em Regime de Dedicção Plena e Integral, com o qual se torna possível analisar o perfil dos candidatos inscritos no credenciamento a partir de uma referência comum a todos os avaliadores.

Por uma extensão natural, essa mesma referência é utilizada no processo de avaliação dos profissionais e, por consequência, no Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF). Dessa forma, viabiliza-se coerência entre as ações em Gestão de Pessoas e, principalmente, incentiva-se o desenvolvimento de competências que favorecem o alcance dos objetivos do Programa.

A construção das competências inicia-se com os estudos dos diversos documentos que fundamentam o Modelo Pedagógico, especialmente o documento de *Diretrizes do Programa Ensino Integral*, que trata da missão, visão, valores e premissas que o embasam. Essa fundamentação é importante para que exista alinhamento entre o que se caracteriza como comportamento esperado em Regime de Dedicção Plena e Integral e os objetivos do Programa, o Modelo Pedagógico e seus instrumentos de gestão e a formação contínua dos profissionais. As competências foram discutidas e validadas em grupos focais com professores, gestores, Supervisores de Ensino, PCNP e equipe central, sendo, portanto, produto de uma construção conjunta entre os diversos atores envolvidos.

O Mapa de Competências envolve quatro níveis em sua estrutura, como esquematizado na Figura 4: I) premissas; II) competências; III) macroindicadores das competências; IV) microindicadores das competências.

As premissas do Programa Ensino Integral estabelecem as características imprescindíveis que, naturalmente, referenciam o que se espera do comportamento de cada profissional para garantir sua inserção e seu alcance no âmbito do Programa. Para definir o Mapa de Competências, buscou-se entender quais são os comportamentos necessários dos educadores para que as premissas do Programa sejam alcançáveis na prática pedagógica e de gestão. Esses comportamentos podem ser caracterizados em uma ou mais competências, conforme pode ser observado na Tabela 2.

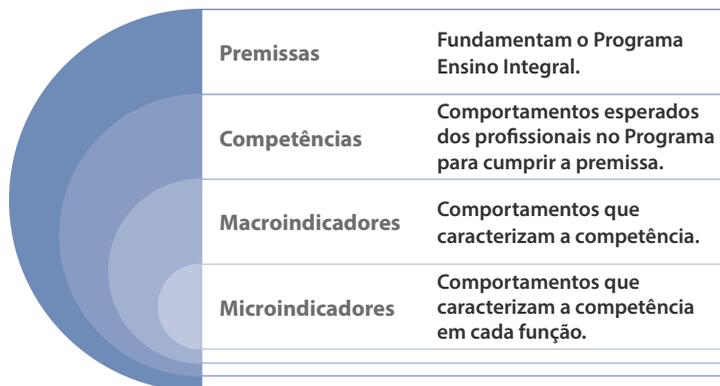


Figura 4 – Estrutura do Mapa de Competências.

<sup>5</sup> A reformulação do processo de credenciamento teve apoio de profissionais especializados da área de Recursos Humanos.





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

Tabela 2 – Mapa de Competências do Programa Ensino Integral e premissas associadas.

Cada competência define um comportamento geral que é caracterizado por indicadores: macro e micro. Os macroindicadores qualificam a competência no aspecto macro, compondo o conjunto de indicadores de comportamento que descrevem aquela competência em sua totalidade. Os microindicadores, por sua vez, detalham esse conjunto de indicadores para cada função, adequando as competências à estrutura de gestão do Programa Ensino Integral.

Para melhor entender o Mapa de Competências em sua completude, apresentam-se, com algum detalhe, uma premissa, a competência associada a essa premissa e seus macroindicadores, para entender como esses se traduzem em microindicadores específicos a três funções do magistério: professor de disciplina, PCA e Vice-diretor.

<b>Premissa</b>	Fundamenta o Programa Ensino Integral.
<b>Protagonismo</b>	As metodologias pedagógicas e de gestão contemplam ações com vistas ao desenvolvimento do Protagonismo Juvenil para cada uma das funções do magistério, respeitando os alinhamentos.
<b>Competência</b>	Define o comportamento esperado do educador para o desenvolvimento do Protagonismo Juvenil.
<b>Protagonismo</b>	Promove o Protagonismo Juvenil, ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias, competentes e protagonistas em sua própria atuação.
<b>Macroindicadores</b>	Indicadores do comportamento esperado: o educador precisa respeitar alunos e profissionais em sua individualidade, sabendo das diferenças e escolhas individuais, para que se permita propiciar condições ao desenvolvimento do Protagonismo Juvenil, sendo ele mesmo protagonista.
<b>Respeito à individualidade</b>	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 o que a escola oferece (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).	
Microindicadores	Indicadores do comportamento esperado em cada função: a partir das atribuições, dos papéis e das responsabilidades definidas no Modelo de Gestão, caracterizam-se os indicadores de comportamento para cada função. Nesse caso, em caráter de exemplo, constam apenas os microindicadores para promoção do protagonismo.	
Promoção do Protagonismo Juvenil	Professor de disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos alunos.</li> <li>• Propicia o espaço para que os alunos sejam sujeitos principais da ação (exemplos: propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</li> <li>• Mostra-se aberto a ouvir e apoia os alunos em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional (exemplos: dúvidas da disciplina, aspectos pessoais, Projeto de Vida).</li> </ul>
	PCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta os professores de sua área sobre como promover práticas que potencializem a realização dos Projetos de Vida dos alunos.</li> <li>• Orienta os professores sobre como propiciar o espaço para que os alunos sejam sujeitos principais da ação (propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</li> <li>• Orienta os professores no apoio à formação dos alunos de modo pessoal, acadêmico e profissional.</li> </ul>
	Vice-diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoia e orienta os professores tutores no acompanhamento dos Projetos de Vida dos alunos.</li> <li>• Propicia o espaço para que os alunos sejam sujeitos principais da ação (Líderes de Turma, Grêmios Estudantis, Clubes Juvenís, nas atividades e propostas de solução aos problemas da escola, projetos etc.).</li> <li>• Mostra-se aberto a ouvir e apoia os alunos em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</li> <li>• Orienta os pais e responsáveis a contribuir para a atuação protagonista dos alunos, recorrendo aos Projetos de Vida.</li> </ul>

Tabela 3 – Exemplo de detalhamento do Mapa de Competências: das premissas aos microindicadores.

Ao detalhar a competência em cada uma das funções, os microindicadores já representam o aspecto central de avaliação de cada profissional, originando as perguntas avaliativas. Por





exemplo, para avaliar a competência do professor, uma das questões seria: *O professor propicia espaço para que os alunos sejam sujeitos principais da ação (por exemplo: nas propostas de atividades da disciplina, na gestão da aprendizagem pelos alunos, no acompanhamento dos Guias de Aprendizagem)?*

Esse movimento pode ser realizado a partir de cada uma das premissas, compondo o Mapa de Competências do Programa Ensino Integral, que pode ser conferido em seu formato completo no Anexo 1.

Essas competências estruturam o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral, e seu funcionamento depende de diversos segmentos, tanto na coleta das percepções na avaliação de desempenho (avaliadores) quanto nos processos posteriores de devolutiva, planejamento e acompanhamento do plano de desenvolvimento. A Tabela 4 explicita a participação de cada um nas atividades da Gestão de Desempenho.

Segmentos	Relação com a Gestão de Desempenho
<p><b>Profissionais avaliados</b> (professores e gestores da unidade escolar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza do que é esperado de sua função no Programa.</li> <li>• Oportunidade de refletir sobre seus comportamentos (autoavaliação) e comparar com a percepção de outras pessoas com quem interage no dia a dia (alunos, professores e gestores).</li> <li>• Elaboração do PIAF, tendo em vista melhorar seu desempenho na função exercida na escola.</li> <li>• Apoio do gestor imediatamente direto no acompanhamento do Plano de Formação e devolutiva sobre sua evolução.</li> <li>• Apoio de colegas e alunos na execução do Plano de Formação e na devolutiva sobre sua evolução.</li> </ul>
<p><b>Avaliadores</b> (alunos, professores, gestores, PCNP e Supervisores de Ensino)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição para o desenvolvimento da equipe escolar a partir de sua avaliação sobre seus comportamentos.</li> <li>• Clareza do que é esperado em cada função no Programa.</li> <li>• Apoio na execução dos Planos de Formação, quando necessário.</li> <li>• Devolutivas sobre a evolução dos profissionais no dia a dia.</li> </ul>
<p><b>Gestores dos profissionais</b> (PCA, PCG, Vice-diretor, Diretor e Supervisor de Ensino)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão dos pontos fortes e de desenvolvimento de cada profissional de sua equipe.</li> <li>• Oportunidade de se desenvolver como gestor de pessoas a partir da devolutiva da avaliação ao profissional de sua equipe e apoio na elaboração e no acompanhamento do plano de aprimoramento.</li> <li>• Devolutiva sobre a evolução do profissional de sua equipe no dia a dia.</li> </ul>
<p><b>Equipe Gestora da escola</b> (PCG, Vice-diretor e Diretor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão consolidada dos comportamentos e do desempenho dos profissionais da escola.</li> <li>• Clareza do que é esperado em cada função no Programa.</li> <li>• Promoção de ações coletivas de aprimoramento com foco nos comportamentos que precisam de maior reforço na escola.</li> </ul>



Segmentos	Relação com a Gestão de Desempenho
<b>Diretoria de Ensino</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão consolidada dos comportamentos e do desempenho dos profissionais das escolas da Diretoria que estão inseridas no Programa.</li> <li>• Análise comparativa dos resultados de unidades escolares de outras Diretorias de Ensino.</li> <li>• Apoio à promoção de ações coletivas com foco nos comportamentos que precisam de maior reforço nas unidades escolares da Diretoria de Ensino. Exemplo: visitar escolas que realizam boas práticas a fim de replicá-las para outras unidades escolares.</li> </ul>
<b>Equipe Central do Programa Ensino Integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão consolidada dos comportamentos e do desempenho dos profissionais que integram o Programa.</li> <li>• Acompanhamento e monitoramento dos resultados das diferentes unidades escolares.</li> <li>• Reconhecimento e intervenção nos casos excepcionais.</li> <li>• Promoção de ações coletivas de desenvolvimento para os profissionais ou recomendação de ações locais.</li> <li>• Insumo para promover melhorias no Programa Ensino Integral.</li> <li>• Aperfeiçoamento das políticas de Formação Continuada.</li> <li>• Difusão de boas práticas.</li> </ul>
<b>Sociedade</b> (alunos, pais e responsáveis, sociedade em geral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais da educação cada vez mais bem preparados, tendo como objetivo promover a educação integral dos alunos.</li> <li>• Reconhecimento e apoio aos alunos e à unidade escolar e seus profissionais.</li> </ul>

**Tabela 4 – Segmentos envolvidos na Gestão de Desempenho.**

Nota-se que o processo de Gestão de Desempenho envolve e impacta diversos segmentos, seja na unidade escolar, no conjunto de escolas do Programa e, conseqüentemente, na sociedade como um todo. Portanto, é muito importante que cada um compreenda a importância de seu papel no Modelo de Gestão de Desempenho para que possa contribuir para a sua efetiva realização.

O Modelo de Gestão de Desempenho é composto por etapas, conforme observado na Tabela 5.

	Profissionais recém-ingressantes	Demais profissionais
<b>1. Avaliação de competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de competências do credenciamento – banca de avaliadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação 360<sup>6</sup> – alunos, professores e gestores da escola.</li> </ul>
<b>2. Avaliação de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há avaliação de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada pelo gestor direto do profissional avaliado.</li> </ul>
<b>3. Consolidação da avaliação: competências × resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há consolidação de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação feita pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP).</li> <li>• Análise realizada na unidade escolar.</li> </ul>

<sup>6</sup> A avaliação 360° será detalhada no item 2.





	Profissionais recém-ingressantes	Demais profissionais
4. Devolutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzida pela banca de avaliação do credenciamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzida pelo gestor direto do profissional avaliado.</li> </ul>
5. Elaboração do PIAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzida pelo profissional avaliado, com apoio do gestor direto.</li> </ul>	
6. Acompanhamento do PIAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada conjuntamente pelo gestor direto e pelo profissional avaliado.</li> </ul>	

Tabela 5 – Etapas da Gestão de Desempenho do Programa Ensino Integral.

## 1. Avaliação de competências

Na primeira etapa, **Avaliação de competências**, buscam-se evidências no comportamento dos profissionais para avaliar sua aderência às competências do Programa. Dependendo do processo considerado – avaliação do processo de credenciamento (recém-ingressantes) ou avaliação de desempenho (demais profissionais) –, são diferentes os grupos de avaliadores que fornecem essas informações. No primeiro processo, participam como avaliadores os profissionais responsáveis pela avaliação das entrevistas: o Supervisor de Ensino e/ou PCNP que compõem a banca de avaliação. Na avaliação de desempenho, participam alunos e equipe escolar – professores, PCA, PCG, Vice-diretor, Diretor da escola, PCNP e Supervisor de Ensino –, além do próprio profissional, em sua autoavaliação.

## 2. Avaliação de resultados

A segunda etapa, que pode ser realizada paralelamente à primeira, é a **Avaliação dos resultados**. Essa avaliação é feita pelos gestores diretamente articulados com a ação do profissional, no âmbito do Comitê de Avaliação, e busca encontrar evidências de resultado da atuação de cada profissional. Ocorre somente ao final de um determinado ciclo (semestre ou ano letivo), portanto não contempla os profissionais recém-ingressantes.

## 3. Consolidação da avaliação

Em seguida, ocorre a **Consolidação da avaliação**, fase em que as avaliações das competências e dos resultados são integradas pela SEE-SP, formando uma classificação em uma matriz de nove quadrantes, denominada matriz *nine box* – nomenclatura que advém de seu nome em inglês, trazendo a ideia de nove caixas ou quadrantes. As posições nessa matriz dos profissionais das diferentes funções podem ser comparadas entre si pelos respectivos gestores na unidade escolar, permitindo uma avaliação conjunta e a reflexão sobre os resultados da avaliação de desempenho. Como inclui a avaliação de resultados, ocorre apenas ao final do determinado ciclo.



## 4. Devolutiva

A quarta etapa do processo de Gestão de Desempenho é a **Devolutiva** ao profissional quanto aos resultados de sua avaliação. Para os casos em que a avaliação considerada é fruto do processo de credenciamento, é responsável pela devolutiva um dos avaliadores da banca de avaliação, com acompanhamento do Diretor. Quando se trata da avaliação de desempenho, os gestores diretos do profissional são responsáveis pela devolutiva. Esta é uma ação importante e delicada, pois exige maturidade do profissional avaliado para ouvir as percepções dos diversos avaliadores e cuidado do gestor em sua condução.

## 5. Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF)

A partir da Devolutiva, deve-se elaborar o **Plano Individual de Aprimoramento e Formação (PIAF)**, quinta etapa da Gestão de Desempenho. Esse plano é importante, pois permite que o profissional avaliado se coloque como principal responsável pelo seu processo de desenvolvimento. Algumas competências são escolhidas para ser trabalhadas ao longo do ano a fim de desenhar ações práticas que visem ao desenvolvimento dos comportamentos esperados. O gestor tem o importante papel de apoiar o profissional na escolha das competências mais relevantes e no desenho de ações efetivas para seu desenvolvimento.

## 6. Acompanhamento do PIAF

Finalmente, o Plano Individual de Aprimoramento e Formação deve contar com reuniões trimestrais entre o profissional e seu gestor para **Acompanhamento** e atualização das ações de desenvolvimento. É o momento de avaliação em que se verifica se as ações planejadas foram realizadas, de que forma e quais foram os resultados. Podem ser feitas atualizações no plano tendo em vista uma maior efetividade no desenvolvimento das competências escolhidas como prioritárias.

Esse processo é contínuo e importante para todos os profissionais, independentemente do resultado da avaliação de desempenho, uma vez que todos têm pontos fortes e pontos para aprimoramento. Além disso, conforme evoluem na carreira profissional, novos comportamentos são exigidos, e emergem novas oportunidades de desenvolvimento. Sendo assim, o Modelo de Gestão de Desempenho do Programa deve apoiar os profissionais das escolas do Programa Ensino Integral a ser cada dia mais efetivos, contribuindo para o fortalecimento do Programa e para o alcance dos seus princípios, premissas e objetivos.

Conclui-se que o Modelo de Gestão de Desempenho das Equipes Escolares está alinhado com as tendências atuais da Gestão de Pessoas, apoiando o processo de desenvolvimento de seus educadores com vistas ao alcance dos objetivos de formação integral dos alunos.





## 2. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A avaliação de competências é o ponto de partida para a identificação dos pontos fortes e de melhoria de cada profissional do Programa Ensino Integral. Os resultados são objeto de reflexão e discussão com o gestor diretamente responsável pelo alinhamento vertical, proposto no Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral, tendo como finalidade a elaboração do Plano Individual de Aprimoramento e Formação.

No âmbito da Gestão de Desempenho, a avaliação de competências é uma dimensão da avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento profissional, que tem como ferramenta a avaliação 360° (lê-se “360 graus”). Segundo a literatura especializada, essa avaliação consiste em coletar a devolutiva de profissionais situados em diferentes posições ao redor do avaliado nas unidades escolares, ou seja, trata-se de considerar a perspectiva dos gestores, dos professores e dos alunos **na avaliação de competências** de cada educador e suas interdependências.

As competências são comportamentos observáveis na atuação cotidiana dos profissionais. Avaliar competências, portanto, significa observar e analisar o comportamento da pessoa no dia a dia tendo como referência o comportamento que se espera dela em sua função, como se vê apresentado no Mapa de Competências do Programa Ensino Integral (ver Anexo 1). Nesse sentido, todos aqueles que convivem diariamente com o profissional, e/ou cujo próprio sucesso depende diretamente de seu desempenho, têm condições de avaliar sua atuação, ao mesmo tempo que são avaliados seguindo a mesma lógica.

No âmbito das escolas, tanto o Professor Coordenador como os próprios alunos têm condições de avaliar os professores, pois ambos observam a atuação do educador de alguma perspectiva, assim como seus pares professores ou os demais gestores (Diretor e Vice-diretor). No entanto, as perspectivas pelas quais cada um desses atores observam o comportamento do professor são diferentes; por isso, os gestores, como líderes, avaliam as características técnicas da atuação dos professores, bem como seu relacionamento com os demais colegas e gestores. Os outros professores podem avaliar mais efetivamente o relacionamento e a colaboração do colega; o aluno, como sujeito que recebe diretamente os efeitos desse processo de ensino, observa diretamente a atuação do professor em sala de aula, bem como sua presença em outros espaços e tempos da escola. Dessa forma, alunos e profissionais da escola têm condições de participar como avaliadores, na condição de protagonistas e corresponsáveis pelos resultados do Programa Ensino Integral.

O ponto-chave nesse processo está em garantir que cada profissional seja avaliado em todas as perspectivas de sua atuação passíveis de observação, de modo que se construa uma avaliação mais completa de cada competência e, com isso, seja possível definir ações de desenvolvimento individual mais efetivas e articuladas com as diretrizes do Programa. Esse movimento é justamente o que se propõe com a avaliação 360° das competências, conforme ilustra a Tabela 6: alunos, professores, gestores, Supervisores de Ensino e PCNP participam como avaliadores dos profissionais que atuam em Regime de Dedicção Plena e Integral, bem como o próprio profissional que realiza sua autoavaliação.



	Avaliados						
		Auto-avaliação	Professor	PCA	PCG	Vice-diretor	Diretor
Avaliadores	Alunos						
	Professores						
	PCA						
	PCG						
	Vice-diretor						
	Diretor						
	PCNP						
	Supervisor						

Tabela 6 – Matriz de avaliação das equipes escolares do Programa Ensino Integral.

A **Autoavaliação** das competências é tão importante quanto a avaliação pelos demais avaliadores, na medida em que exige reflexão de cada profissional sobre sua própria atuação, questionando-se sobre comportamentos que dele são esperados e identificados nos instrumentos de gestão propostos: no Plano de Ação da escola e no respectivo Programa de Ação. Esse exercício favorece a autoconsciência em relação ao próprio desempenho, tornando-se fundamental para trabalhar as lacunas de percepção quando se compara a autoavaliação com a avaliação dos demais profissionais (a avaliação 360°), processo necessário para a mudança em busca de desenvolvimento pessoal e profissional.

O processo de avaliação de competências prevê uma fase inicial de preparação, em que a comunidade escolar recebe orientações, e é conduzido pelos gestores, com apoio do Supervisor de Ensino. Todos os profissionais, inclusive os Líderes de Turma<sup>7</sup>, são orientados para conduzir e apoiar seus colegas de trabalho e de turma ao longo do processo. O Diretor da escola deve garantir as condições necessárias para a condução da avaliação em sua unidade, incluindo a validação das informações no Sistema de Avaliação das Equipes Escolares do Programa Ensino Integral.

Para que todo o processo de avaliação de competências ocorra de modo pleno, o Diretor da escola acompanha as condições técnicas do Sistema para garantir que todas as informações necessárias estejam contempladas e devidamente associadas à escola, aos profissionais e às respectivas turmas. O Sistema de Avaliação das Equipes Escolares do Programa Ensino Integral utiliza as informações de

<sup>7</sup> Líder de Turma é o aluno que, indicado e eleito pelos colegas, desempenha o importante papel de representá-los junto à equipe escolar, especialmente junto à direção da escola. Portanto, o Líder tem a responsabilidade de ouvir as necessidades e os interesses da turma e, orientado pela direção e pelos professores, de estimular a participação dos colegas nas ações e decisões da escola, por meio de vivências de liderança, agindo como Protagonista.





outros sistemas: da Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos (CGRH), para definir quais são os profissionais designados nas escolas do Programa, sujeitos e participantes da avaliação; do sistema de atribuição de aulas da Secretaria Escolar Digital, para identificar os professores de cada turma e disciplina, e os dados de matrícula do Sistema de Cadastro de Alunos, para atribuir o perfil aos alunos avaliadores. Para que os alunos avaliem seus professores, por exemplo, os dados de atribuição de aulas (professor-disciplina-turma) devem estar atualizados no sistema para que os questionários disponibilizados aos alunos sejam efetivamente os de seus professores.

Como se trata de responder sobre o comportamento, o instrumento de avaliação consiste em questionários com perguntas adequadas à perspectiva do avaliador e categorias de resposta que descrevem a frequência com que o profissional apresenta o comportamento esperado contemplado na pergunta (sempre, quase sempre, às vezes, raramente/nunca). As perguntas são construídas diretamente a partir dos microindicadores das competências (Anexo 1), transformando cada microindicador em uma ou mais questões sobre o comportamento esperado.

Os questionários são disponibilizados no Sistema de Avaliação das Equipes Escolares do Programa Ensino Integral, desenvolvido no âmbito da Secretaria Escolar Digital. Essa plataforma prevê o acesso de todos os profissionais da rede estadual, inclusive dos alunos. Dessa forma, os educadores e alunos das escolas do Programa já possuem acesso à plataforma, com nome de usuário e senha próprios, e, em seus perfis, disponibiliza-se o acesso ao sistema de avaliação para que avaliem os profissionais do Programa Ensino Integral.

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 ser avaliados nas escolas, essa tarefa pode ser exaustiva para educadores e alunos. Por exemplo, considerando-se os alunos do Ensino Fundamental, o número de educadores avaliados por cada aluno pode chegar a 16: 12 professores na turma (1 para cada componente curricular da matriz do Programa), 1 professor de sala de leitura e 3 gestores. Para um número mínimo de 20 perguntas avaliativas por questionário (uma pergunta para cada macroindicador de competência), são 320 questões no total.

Assim, com o objetivo de reduzir a carga de avaliação, o sistema prevê o uso do sorteio para definir quem são os educadores que cada aluno ou cada professor deve avaliar como quantidade mínima, podendo responder à avaliação dos demais profissionais se assim desejar.

O sorteio é realizado da seguinte forma: para cada aluno que acessa o sistema como avaliador, sorteiam-se os questionários dos professores, considerando um parâmetro mínimo: cinco professores entre todos os que lecionam para o aluno (considerando o aluno do Ensino Fundamental, por exemplo, são 12 professores no total). Esse conjunto compõe a cota mínima de avaliação que o aluno deve responder e, ao concluí-la, liberam-se as avaliações dos demais professores, caso exista interesse no preenchimento, podendo o aluno completar todas as avaliações se assim desejar. É importante ressaltar que é definido o número mínimo de avaliações por aluno para garantir representatividade do universo de alunos na avaliação de cada profissional.



O parâmetro mínimo é definido de modo a garantir representatividade na quantidade de avaliações de cada professor – ou seja, um número mínimo de respostas de avaliações pelos alunos que seja representativo do total de alunos do professor. Nesse sentido, o sistema de avaliação está construído para que a avaliação seja 360º em sua completude: todos os profissionais que atuam diretamente com o educador podem avaliá-lo.

É importante ressaltar que a participação dos alunos na avaliação não é obrigatória, embora a contribuição de todos seja importante para garantir perspectivas mais completas da avaliação dos educadores. O processo de conscientizar os alunos sobre a importância de sua participação para a qualidade de sua própria educação é responsabilidade de todos os educadores da escola e deverá ser estimulado e reforçado durante as atividades escolares.

### O processo de avaliação e...

- 🌱 **...o Protagonismo Juvenil:** oferece aos alunos espaço para exercitar sua postura crítica em relação ao trabalho de seus educadores e propicia sua conscientização quanto ao que se espera da atuação de cada profissional com quem convive, para que apoie a devolutiva a esses profissionais na perspectiva de sujeito do processo de ensino-aprendizagem.
- 🌱 **...a Corresponsabilidade dos educadores:** o processo de avaliação oferece a oportunidade a cada educador de atuar como corresponsável no desenvolvimento dos demais profissionais, viabilizando a identificação clara dos desafios a serem superados e as potencialidades que podem ser aproveitadas em prol da formação dos pares. Da mesma forma, esclarece os comportamentos esperados, viabilizando devolutivas conscientes em qualquer tempo, a fim de potencializar o desenvolvimento dos pares.
- 🌱 **...a Excelência em Gestão:** esclarece sobre o comportamento e os resultados esperados em cada função, de modo que cada educador replaneje suas ações, visando cumprir suas atribuições, seus papéis e suas responsabilidades, incluindo a gestão de seu PIAF.

A Diretoria de Ensino coordena, acompanha e supervisiona todo o processo na unidade escolar por meio do Supervisor de Ensino e/ou do PCNP responsável pela escola. O Supervisor de Ensino e o Diretor da escola terão atribuído a seus perfis de acesso ao Sistema de Avaliação o acompanhamento da participação dos diversos atores da escola na avaliação. Esse acompanhamento se restringe a verificar se os questionários de avaliação foram preenchidos por todos os avaliadores da escola e, caso percebam a não conclusão por algum segmento, podem verificar qual avaliador deixou de responder para cobrar sua participação, ou incentivá-la no caso dos alunos.

Encerrada a etapa de avaliação de competências, gera-se a pontuação para cada macroindicador a partir das respostas das perguntas relacionadas, o que será subsídio para a consolidação dos resultados no Comitê de Avaliação.





### **Pontuação das competências: como se calcula?**

Para computar a média total, ou por segmento avaliador, 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.



### 3. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Trata-se de outra dimensão da avaliação de desempenho: enquanto a avaliação de competências traz a perspectiva do comportamento esperado, a avaliação dos resultados traz a perspectiva da entrega, do resultado esperado do exercício das competências.

A dificuldade da medida dos resultados torna essa tarefa desafiadora, tanto sob a perspectiva dos instrumentos de mensuração (como gerar essa informação) como dos responsáveis pela medição (quem fornece a informação).

O resultado direto da atuação dos professores em sala de aula consiste em desenvolver as competências e habilidades esperadas para os alunos do ano/série, considerando o Programa de Ação e os Guias de Aprendizagem que refletem as expectativas do Currículo do respectivo componente curricular. Portanto, uma das formas de medir o resultado da atuação do professor seria avaliar seus alunos em seu componente curricular, mas, para avaliar todos os professores, seria necessário gerar uma avaliação para cada componente curricular em cada ano/série. No entanto, trata-se de um processo complexo em sua medida, não sendo viável pelas ferramentas atualmente utilizadas em avaliações em larga escala.

Como se trata de uma importante dimensão da avaliação de desempenho, a despeito das dificuldades, busca-se avaliar os resultados da atuação do profissional no âmbito do Programa Ensino Integral. No primeiro ano em que foram considerados (2013), definiram-se medidas de comprometimento dos profissionais como medidas de resultado: cumprimento das ações planejadas pelo educador em seu Programa de Ação e assiduidade ao longo do ano.

Conforme devidamente esclarecido no documento *Modelo de Gestão*, o Programa de Ação consiste no principal instrumento de planejamento individual do profissional, do qual são derivados todos os outros, relacionados à sua função. Ele contempla as ações planejadas para garantir as premissas do Programa Ensino Integral com prazos e resultados esperados e é nesse sentido que a medida de resultado está alinhada à medida das competências, também fundamentada nas premissas.

A avaliação desse componente é responsabilidade do Comitê de Avaliação, integrado pelos responsáveis diretos pelo alinhamento vertical. Portanto, cada escola tem um comitê com uma composição diferente, determinada pela função do profissional em avaliação, conforme exposto na Tabela 7. O objetivo desse comitê, quando se trata da avaliação de resultados, é analisar o Programa de Ação de cada profissional, observando as ações inicialmente planejadas, sua realização e seus resultados efetivos.





Professores	PCA	PCG	Vice-diretores	Diretores
PCA de Ciências Humanas* PCA de Ciências da Natureza e Matemática* PCA de Linguagens* PCG	PCG Diretor	Diretor PCNP Supervisor de Ensino	Diretor PCNP Supervisor de Ensino	Supervisor de Ensino

\* Todos os PCA se ausentam da reunião quando os PCA forem avaliados na função de professor.

Tabela 7 – Comitê de Avaliação: integrantes e âmbito de atuação.

No primeiro ano de implantação, a avaliação de resultados foi feita a partir do percentual de cumprimento do Programa de Ação, calculado pelo número de ações realizadas pelo profissional dividido pelo número total de ações previstas em seu Programa. Dependendo do percentual cumprido, era atribuída uma pontuação correspondente: I) pontuação alta, de 3,1 a 4; II) pontuação média, de 2,1 a 3; ou III) pontuação baixa, de 1 a 2.

A assiduidade também foi considerada uma medida de resultado, usada para ponderar a avaliação anterior do Programa de Ação: a depender da quantidade de ausências do profissional, a pontuação definida no item anterior poderia ser reduzida em até 2 pontos.

Novamente, como se trata de uma dimensão complexa em sua avaliação, ainda consiste em objeto de estudo e aprimoramento no âmbito da Gestão de Desempenho. Portanto, é importante consultar as orientações específicas no momento da avaliação de desempenho.





## 4. CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO: COMPETÊNCIAS E RESULTADOS

A consolidação da avaliação acontece a partir do cruzamento da avaliação de competências e dos resultados. Esse cruzamento resulta em uma matriz com nove quadrantes, chamada de *nine box* (do inglês, “nove caixas”).

Segundo Leme (2013), basicamente tudo o que pode ser localizado sobre a matriz *nine box* concentra-se no cruzamento de dois eixos – potencial e performance – e é usualmente utilizado na Gestão de Pessoas para evidenciar quais são os colaboradores que estão prontos para um processo de crescimento na organização ou sucessão. No Programa Ensino Integral, seria o equivalente a considerar, com base nesses dois eixos, os professores que têm condições de ocupar as funções de gestão na unidade escolar, de PCA a Diretor da escola, por exemplo, desde que possuam os requisitos mínimos.

Os quadrantes são formados pelo cruzamento das pontuações da avaliação de competências (eixo vertical) e da avaliação dos 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.

A Tabela 8 ilustra a matriz *nine box* (competências × resultado):

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			

Tabela 8 – Matriz *nine box*.

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 apresenta as competências esperadas para a função.





- ☞ É necessário que o gestor acompanhe de forma próxima e invista na formação do profissional, observando se há sinais de evolução. Caso essa evolução não aconteça, este deverá ser cessado do Programa.
- ☞ Avaliar se o profissional está na função errada e se há possibilidade de ser realocado.

**Q2 – Melhoria em resultado:** profissional que apresenta resultados baixos, no entanto apresenta competências esperadas para a função.

- ☞ É necessário entender o que o impede de entregar melhores resultados. O que o está atrapalhando? Do que ele precisa para melhorar os resultados?
- ☞ O profissional apresenta as competências necessárias (ainda que parcialmente), mas pode estar desmotivado a executar suas ações do Programa.
- ☞ Desenvolver formas de aumentar seu empenho em melhorar a entrega. Investir em formação pode ser uma opção.

**Q3 – Observação:** profissional que entrega baixos resultados, mas apresenta, de maneira consistente, as competências comportamentais.

- ☞ É um profissional que tem potencial para entregar resultados, mas não está conseguindo colocar em prática suas capacidades.
- ☞ Pode ser alguém novo para a função ou que está tendo dificuldades de se adaptar ao Programa Ensino Integral.
- ☞ Entender o que o está impedindo de executar suas ações no Programa e desenhar com ele um plano para que possa progredir.

**Q4 – Melhoria em comportamentos:** profissional que apresenta resultados parciais, mas tem dificuldades nas competências.

- ☞ É um profissional que conhece seu trabalho (pode ser um especialista), 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 esperados, bem como as competências esperadas para a função.

- ☞ Entrega as ações previstas em seu Programa de Ação e é percebido como alguém que apresenta as competências esperadas para a função no Programa Ensino Integral (ainda que ambos de forma parcial).
- ☞ É onde se espera que a maior parte dos profissionais estejam posicionados.
- ☞ 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 possui as competências esperadas de forma consistente.

- ☞ É o profissional visto como aquele que apresenta as competências necessárias para a função no Programa Ensino Integral. 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).
- ☞ Considerar 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 apresenta as competências esperadas.

- ☞ É um ótimo profissional em termos de execução do seu Programa de Ação, mas precisa desenvolver suas 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 se desenvolver nas competências esperadas, de modo que possa desempenhar os comportamentos necessários.

**Q8 – Alto desempenho por resultado:** profissional que apresenta ótimos resultados, bem como as competências esperadas para a função.

- ☞ É alguém que apresenta as competências necessárias para a função (ainda que parcialmente) e entrega resultados do seu Programa de Ação de maneira excepcional.
- ☞ É necessário considerar colocá-lo em projetos desafiadores, que demandem resultados, de modo que se aproveite seu potencial e suas competências comportamentais sejam potencializadas.

**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 conhecido como o grande talento da instituição.
- ☞ É uma pessoa que ajuda a escola a evoluir e atingir melhores resultados.
- ☞ Avaliar se poderia assumir uma função de maior complexidade (um professor poderia assumir a função de um PCA, por exemplo).
- ☞ Oferecer oportunidades de potencializar seu desenvolvimento (cursos, projetos etc.) e papéis que lhe permitam desenvolver o potencial de outros profissionais.

A posição do profissional nos quadrantes da matriz é somente o primeiro direcionador das ações, tendo em vista seu aprimoramento. A unidade escolar pode reunir os diversos profissionais que executam a mesma função (professores, por exemplo) para promover uma avaliação conjunta e definir ações coletivas, visando ao desenvolvimento das maiores lacunas de comportamentos ou de resultados. No caso de profissionais que não têm outras pessoas com a mesma função na escola (PCG, Vice-diretor e Diretor), essa comparação pode ser realizada a partir dos dados de profissionais com a mesma função de outras unidades escolares.

É válido explicitar que a avaliação de competências tende a ser mais positiva na implantação. Com o tempo, o processo amadurece e os resultados distribuem-se de forma mais coerente com a realidade observada em relação aos comportamentos dos profissionais entre os quadrantes da matriz.





## 5. DEVOLUTIVA

*O momento da devolutiva da avaliação é feito de forma individual e com o apoio do Supervisor e do PCNP. Faço essa devolutiva após receber a devolutiva da minha própria avaliação... Sabendo onde preciso me aperfeiçoar fica mais fácil orientar minha equipe quando realizo também a devolutiva de cada profissional.*

*Posso dizer que, apesar de ser um momento que causa ansiedade e apreensão, a devolutiva de uma avaliação também é um momento de formação e de aprendizagem. Saber ouvir o outro, respeitar a opinião dos alunos, identificar fraquezas, reconhecer que precisamos melhorar em alguns pontos e também que somos bons em outros, é um grande aprendizado que influencia nas ações pessoais e profissionais, momento em que percebemos que precisamos do apoio do outro e, muitas vezes, apoiá-lo, seja em sua formação, no seu aperfeiçoamento ou até em sua autoestima.*

Depoimento de Denise Toss, diretora da EE Profª Zulmira de Almeida Lambert.  
Diretoria de Ensino de São Vicente.

No âmbito da Gestão de Desempenho, a devolutiva compõe uma ação fundamental para o processo de desenvolvimento dos profissionais. É a partir dela que o profissional avaliado toma conhecimento da percepção dos diversos públicos que o avaliaram e pode comparar sua autopercepção com a de outras pessoas.

A devolutiva é comumente conhecida por seu nome em inglês: *feedback*. O *feedback* é basicamente um processo de comunicação de uma pessoa com outra em que se oferece um retorno do desempenho dela em um determinado contexto.

Para auxiliar as equipes escolares, foi desenvolvida uma videoaula para preparar os profissionais na condução da devolutiva, com a participação de consultoras especializadas no tema. Acesse a videoaula para preparação sobre a devolutiva<sup>8</sup> – disponível em: <[http://media.rededosaber.sp.gov.br/see/DEVOLUTIVA\\_AVALIACAO\\_DAS\\_EQUIPES\\_ESCOLARES\\_09\\_12\\_13.wmv](http://media.rededosaber.sp.gov.br/see/DEVOLUTIVA_AVALIACAO_DAS_EQUIPES_ESCOLARES_09_12_13.wmv)>. Acesso em: 15 out. 2014.

Leme (2013, p. 12) sugere que “avaliar e não dar *feedback* é como fazer um exame médico e não apresentar o resultado ao paciente. Tomar remédio ou executar o plano de aprimoramento compete ao paciente (liderado), mas informar o resultado e orientar é obrigação do médico (líder)”.

A devolutiva de um processo de avaliação permite ao profissional tomar consciência de seus pontos fortes, bem como daqueles que precisam ser aperfeiçoados, de forma que possa potencializar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

<sup>8</sup> Como o vídeo foi produzido antes da consolidação e da revisão metodológica do Programa Ensino Integral, o leitor notará que ainda se utiliza como premissa “Protagonismo Juvenil”, e não “Protagonismo”, conforme tratado ao longo desta e das demais publicações do Programa.



Preparar-se para dar uma devolutiva é importante porque impacta na autoestima do profissional que a recebe. Cada pessoa reage de uma maneira diferente, dependendo do aspecto que está sendo colocado, do seu grau de percepção sobre isso, da pessoa que está conduzindo a devolutiva, da forma como é realizada e do seu momento de vida.

No Programa Ensino Integral, a devolutiva deve ser dada a todos os profissionais que atuam em Regime de Dedicção Plena e Integral, sendo utilizada como referência a avaliação do processo de credenciamento, para os que iniciaram a participação no Programa, e a avaliação de desempenho 360°, para os que já atuavam nesse regime no ano anterior. É importante ressaltar que a devolutiva deve ser uma ação constante durante todo o ano escolar, a partir das novas percepções acerca do comportamento dos profissionais.

O objetivo de quem recebe a devolutiva é conhecer a percepção do outro – banca de avaliadores ou alunos, pares, equipe e gestores – a seu respeito, para que: 1) tenha a informação sobre os resultados do processo de que participou e 2) identifique fortalezas e oportunidades de desenvolvimento – do ponto de vista das competências esperadas para atuar no Programa Ensino Integral.

O objetivo de quem oferece a devolutiva, portanto, é transmitir a sua percepção sobre o outro, contribuindo para seu desenvolvimento e fortalecendo a relação de apoio e confiança. 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.

Para os educadores que iniciam sua participação no Programa Ensino Integral, em que a avaliação é feita no processo de credenciamento, os profissionais que conduzirem a entrevista é que devem dar a devolutiva. Pode ser um único entrevistador ou uma dupla (dupla de Supervisores, dupla de PCNP ou dupla de Supervisor com PCNP), já que eles têm elementos para apresentar um retorno para a pessoa entrevistada. Se os pontos forem repassados a um terceiro profissional, perde-se a credibilidade de quem conduziu a entrevista e vivenciou o momento em que foi realizada a avaliação.

É fundamental que o processo de devolutiva seja bem conduzido para que seu conteúdo seja recebido adequadamente. O processo envolve a preparação do gestor que realizará a devolutiva, que se inicia pelo estudo do conteúdo da avaliação (os resultados na perspectiva dos entrevistados), 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 fechamento. Veja o Anexo 2 para conhecer o passo a passo para realizar uma devolutiva.





## 6. PLANO INDIVIDUAL DE APRIMORAMENTO E FORMAÇÃO (PIAF)

O PIAF constitui-se como um instrumento de planejamento da formação contínua, que busca priorizar ações de aprimoramento coerentes com as necessidades de cada profissional, a fim de potencializar sua atuação no Regime de Dedicação Plena e Integral, tendo em vista suas responsabilidades no Programa Ensino Integral. O próprio educador desenha seu percurso formativo com apoio de seus gestores, tendo como base o processo de avaliação de desempenho, por meio do qual o profissional é avaliado nas competências do Programa Ensino Integral pelos diversos atores do processo educativo com os quais interage: alunos, professores e gestores.

O processo de preparação e acompanhamento desse plano individual parte da premissa de que todas as pessoas podem se desenvolver. Competências são, essencialmente, capacidades, e todo indivíduo é capaz de desenvolver comportamentos adequados à sua função profissional ao longo do tempo. Mas, para isso, é fundamental que o profissional e seu gestor tenham uma conversa franca e aberta sobre os pontos positivos e de melhoria durante a devolutiva, identificando possíveis lacunas de desenvolvimento, e selecionem ações que poderão ser efetivamente realizadas e acompanhadas para garantir o aprimoramento de sua atuação.

Todos os profissionais da escola, em alguma medida, são corresponsáveis pelo desenvolvimento de cada profissional, ajudando a identificar seus pontos de melhoria – alunos, funcionários, familiares dos alunos, gestores e professores. Todos podem ser vistos como parceiros, uma vez que o desenvolvimento de cada profissional reflete positivamente sobre todos, em particular alunos e suas famílias, que são beneficiários diretos da melhoria da formação decorrente desse processo.

Também corresponsáveis, a Diretoria de Ensino e a equipe central do Programa Ensino Integral têm o papel de analisar os resultados consolidados da avaliação em sua abrangência e definir ações prioritárias de formação para os profissionais que trabalham no Programa, seja em formações específicas – presencial ou a distância –, seja em formações vinculadas à função como integrante da rede estadual de ensino.

No entanto, é fundamental esclarecer que o principal responsável pelo desenvolvimento do profissional é ele mesmo: quando comprometido, busca meios para aprimorar sua atuação, inclusive autonomamente. Ao contrário, se ele não tem interesse em se desenvolver, por mais que seu gestor o apoie, indicando alternativas de aprimoramento à sua disposição, pouco será aproveitado e, portanto, mais lento será seu desenvolvimento.

O primeiro passo para a definição do plano consiste no diagnóstico dos pontos positivos e de necessidades de melhoria – informações obtidas a partir da devolutiva. Como todo planejamento, trabalha-se com prioridades, escolhendo duas competências para definir as ações compatíveis para o desenvolvimento do profissional avaliado. Essa escolha é feita por ele com apoio de seu gestor imediato, considerando dois critérios: I) a pontuação das competências da avaliação, devendo escolher aquelas com menor pontuação; II) a importância da competência para o cumprimento das ações previstas no Programa de Ação.



Para cada uma das competências priorizadas, o educador planeja as atividades de desenvolvimento, define os objetivos esperados e as evidências que sinalizam os resultados – informações preenchidas no instrumento do PIAF disposto no Anexo 3.

Para apoiar a elaboração do plano, os profissionais têm à sua disposição um conjunto de sugestões de ações de aprimoramento e formação estruturadas para cada competência, envolvendo:

- I. exercícios para promover o desenvolvimento da competência, estimulando a autoconsciência e a alteração de comportamento (Cardápio I – Ações formativas autônomas<sup>9</sup>);
- II. reflexão a partir de leituras e filmes, com registros e discussão com pares e gestores, individual e/ou coletivamente (Cardápio I – Ações formativas autônomas);
- III. temas para ações formativas que podem ser desenvolvidas na escola ou na Diretoria de Ensino, a partir dos materiais já existentes dos Ciclos Formativos;
- IV. cursos oferecidos pela SEE-SP por meio da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores (EFAP).

Além de atividades formativas que podem ser desenvolvidas autonomamente (itens I e II), os educadores são formados continuamente na própria unidade escolar (item III): nos Ciclos Formativos<sup>10</sup>, o PCNP e o Supervisor de Ensino que acompanham a escola são formados nas metodologias específicas do Programa Ensino Integral e replicam e adaptam essa formação à equipe gestora, que, por sua vez, garante o espaço formativo na escola por meio dos professores coordenadores. Ainda, a equipe de Diretoria de Ensino pode realizar ações formativas que envolvam mais de uma escola do Programa, mobilizando os educadores para a troca de experiências e boas práticas.

Como complemento, os próprios profissionais podem buscar cursos oferecidos pela EFAP e ainda outros cursos externos à SEE-SP, que contribuam para o desenvolvimento das competências.

Para elaborar seu PIAF, o profissional deve atentar para os seguintes procedimentos:

1. entender os objetivos e a estrutura do PIAF;
2. refletir sobre as competências em que precisa se desenvolver a partir da devolutiva presencial dos resultados;
3. preencher a tabela de competências do PIAF, indicando aquelas que serão foco de desenvolvimento (Anexo 3);
4. planejar as ações para desenvolver as competências escolhidas, usando como referência o cardápio de ações formativas autônomas (Cardápio I – Ações formativas autônomas);
5. elaborar o seu PIAF a partir do modelo de instrumentos encaminhado (Anexo 3);
6. discutir a proposta com o gestor imediato e realizar os ajustes necessários;
7. fazer o acompanhamento periódico das ações, individualmente e com seu gestor;
8. reavaliar as ações sempre que necessário.

<sup>9</sup> Conjunto de sugestões de ações de aprimoramento e formação disponível na intranet, entre os documentos do Programa Ensino Integral.

<sup>10</sup> Para maiores detalhes, consulte o documento *Formação das equipes do Programa Ensino Integral* – Volume 1.





Nessa ação da Gestão de Desempenho, observa-se o ponto de articulação com a Formação das Equipes do Programa Ensino Integral – ações formativas referenciadas no Mapa de Competências, ou seja, todas as oportunidades de formação existentes no âmbito do programa estão explicitamente associadas a uma ou mais competências da Gestão de Desempenho, justamente por contribuir para seu desenvolvimento.

**Exemplo de ações de aprimoramento do Cardápio I – Ações formativas autônomas**

**Competência: protagonismo**

**Macroindicador: Respeito à individualidade**

**[Competência 1] Protagonismo:** promove o Protagonismo Juvenil, ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes e sendo protagonistas em sua própria atuação.

**1.1. Respeito à individualidade:** respeita a individualidade, ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes. Busca conhecer e trabalhar as dificuldades e potencialidades de aprendizagens individuais. Respeita as escolhas pessoais.

**1.1.1. Busca conhecer os alunos e/ou profissionais em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).**

- ☞ Escolha uma turma da qual você é professor e faça uma lista com os nomes dos alunos. Caso seja gestor, faça uma lista de colegas, professores e alunos que você se propõe a observar.
- ☞ Durante duas semanas, anote observações sobre cada uma das pessoas (interesses, personalidade, comentários interessantes, pontos de dificuldade). Uma sugestão para facilitar o registro e a visualização consiste em dispor as informações em colunas: nome, características, pontos positivos, pontos de melhoria.
- ☞ Avalie essa experiência (O que isso trouxe de positivo? O que não imaginava descobrir? Como pode melhorar essa prática?) e faça os ajustes que achar necessários.
- ☞ Amplie essa prática para todas as suas turmas ao longo de todo o ano letivo. Se for gestor, procure fazer isso inicialmente para a sua equipe imediata (se for PCG, por exemplo, sua lista inicial teria os PCA, incluindo outros profissionais gradativamente).

Essa atividade visa desenvolver o hábito de observar e conhecer cada pessoa e, a partir disso, apoiar seu desenvolvimento, estimulando os pontos positivos e desenvolvendo os pontos de melhoria.

**Importante!** Tenha cuidado com a forma como escreve os comentários (especialmente características e pontos de melhoria). Não escreva suas observações de maneira pejorativa. Procure ser neutro.

O PIAF integra o ciclo da Gestão de Desempenho dos educadores do Programa. Ao longo dele, espera-se que cada educador que atua no Programa tenha clareza do que se espera dele em termos de competências e resultados e tenha a oportunidade de receber o retorno de pessoas que com ele interagem em relação à efetividade desses comportamentos. Dessa forma, busca-se que as pessoas que trabalham para concretizar as diretrizes do Programa de Ensino Integral possam se aprimorar continuamente, tornando-se melhores profissionais a cada dia e potencializando os resultados do Programa.





## BIBLIOGRAFIA

DUTRA, J. S. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas por competência: modismo ou conceito em construção? In: DUTRA, J. S. (Org.). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2010.

LEME, R. *[Re]descobrimo a matriz Nine Box: identifique talentos e potenciais da sua empresa – conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão geral*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SÃO PAULO (Estado). *Currículo do Estado de São Paulo*. São Paulo: Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, 2008.





## ANEXOS

### ANEXO 1 – MAPA DE COMPETÊNCIAS: COMPETÊNCIAS, MACROINDICADORES E MICROINDICADORES POR FUNÇÃO

Neste anexo, apresenta-se o Mapa de Competências do Programa Ensino Integral em sua completude, organizado por competência. Inicia-se com a descrição da competência e seus macroindicadores num mesmo quadro para, em seguida, apresentar seus microindicadores, que tratam do detalhamento dos macroindicadores para cada função.

<b>Protagonismo</b>	<b>1. Protagonismo</b>	Promove o Protagonismo Juvenil ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes e sendo protagonista em sua própria atuação.
	<b>Macroindicadores</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respeito à individualidade:</b> 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.</li> <li>• <b>Promoção do Protagonismo Juvenil:</b> 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.</li> <li>• <b>Protagonismo sênior:</b> tem clareza do seu propósito de atuação de forma ampla, servindo como exemplo (presença educativa).</li> </ul>

Macroindicadores	Microindicadores		
	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>11</sup>
<b>1.1. Respeito à individualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca <b>conhecer os alunos</b> em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</li> <li>• <b>Respeita as diferenças</b> individuais dos alunos e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca <b>conhecer os alunos</b> em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</li> <li>• Promove um <b>ambiente de respeito às diferenças</b> individuais dos alunos e dos profissionais da escola (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca <b>conhecer os professores de sua área</b> em sua individualidade (Programa de Ação, pontos fortes e de desenvolvimento).</li> <li>• Incentiva os professores de sua área a <b>conhecer os alunos</b> em sua individualidade (Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</li> <li>• Incentiva os professores de sua área a promover um ambiente de <b>respeito às diferenças</b> individuais (por exemplo: diferenças de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>

<sup>11</sup> O PCA deve atender à grade de competências do professor e do Coordenador de Área.



	Microindicadores		
Macroindicadores	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>12</sup>
<b>1.2. Promoção do Protagonismo Juvenil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove as práticas da leitura e da pesquisa que potencializam a realização dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos.</li> <li>Propicia o espaço para que o aluno seja o <b>sujeito principal da ação</b> (por exemplo: projetos, atividades etc.).</li> <li>Mostra-se aberto a ouvir e <b>apoia os alunos</b> em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove práticas que potencializam a realização dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos.</li> <li>Propicia o espaço para que o aluno seja o <b>sujeito principal da ação</b> (por exemplo: propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</li> <li>Mostra-se aberto a ouvir e <b>apoia os alunos</b> em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional (por exemplo: dúvidas da disciplina, aspectos pessoais, Projeto de Vida).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta os professores de sua área sobre como promover práticas que potencializam a realização dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos.</li> <li>Orienta os professores a propiciar o espaço para que o aluno seja o <b>sujeito principal da ação</b> (por exemplo: propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</li> <li>Orienta os professores no <b>apoio à formação dos alunos</b> pessoal, acadêmica e profissionalmente.</li> </ul>
<b>1.3. Protagonismo sênior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como professor de sala de leitura.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos alunos e profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre o seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como professor.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos alunos e profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre o seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como PCA.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos professores de sua área.</li> </ul>

	Microindicadores		
Macroindicadores	PCG	Vice-diretor	Diretor
<b>1.1. Respeito à individualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca <b>conhecer os alunos, os professores e os PCA</b> em sua individualidade (por exemplo: Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de melhoria).</li> <li>Incentiva os PCA a <b>conhecer os alunos e os professores de sua área</b> em sua individualidade (por exemplo: Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca <b>conhecer os alunos e os profissionais da escola</b> em sua individualidade (por exemplo: Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de desenvolvimento).</li> <li>Compartilha os pontos relevantes dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos com os professores e coordenadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca <b>conhecer os alunos, os professores e os gestores</b> em sua individualidade (por exemplo: Projeto de Vida, Programa de Ação, pontos fortes e de melhoria).</li> <li>Incentiva os profissionais da escola a <b>conhecer os alunos e os demais profissionais</b> em sua individualidade (por exemplo: Projeto de Vida, interesses, dificuldades e potencialidades).</li> </ul>

<sup>12</sup> O PCA deve atender à grade de competências do professor e do Coordenador de Área.





Macroindicadores	Microindicadores		
	PCG	Vice-diretor	Diretor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove um ambiente de <b>respeito às diferenças</b> individuais dos alunos e dos profissionais da escola (por exemplo: de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove um ambiente de <b>respeito às diferenças</b> individuais dos alunos e dos profissionais da escola (por exemplo: de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promove um ambiente de <b>respeito às diferenças</b> individuais dos alunos e dos profissionais da escola (por exemplo: de personalidade, gênero, orientação sexual, raciais, socioeconômicas, religiosas).</li> </ul>
<p><b>1.2. Promoção do Protagonismo Juvenil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta os professores e os PCA sobre como promover práticas que potencializem a realização dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos.</li> <li>Estimula os PCA a orientar os professores sobre como propiciar o espaço para que o aluno seja o <b>sujeito principal da ação</b> (propostas de atividades da disciplina, gestão de sua aprendizagem, acompanhamento dos Guias de Aprendizagem etc.).</li> <li>Mostra-se aberto a <b>ouvir e apoiar os alunos</b> em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</li> <li>Orienta os PCA e professores no <b>apoio à formação dos alunos</b> pessoal, acadêmica e profissionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoia e orienta os alunos na construção e realização de seus <b>Projetos de Vida</b>.</li> <li>Propicia o espaço para que os alunos sejam o <b>sujeito principal da ação</b> (Líderes de Turma, Grêmios Estudantis, Clubes Juvenis, nas atividades e propostas de solução aos problemas da escola, projetos etc.).</li> <li>Mostra-se aberto a <b>ouvir e apoiar os alunos</b> em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</li> <li>Orienta os <b>pais e responsáveis</b> a contribuir para a <b>atuação protagonista dos alunos</b>, recorrendo aos Projetos de Vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta os professores e gestores sobre como promover práticas que potencializem a realização dos <b>Projetos de Vida</b> dos alunos.</li> <li>Propicia o espaço para que os alunos sejam o <b>sujeito principal da ação</b> (Líderes de Turma, Grêmios Estudantis, Clubes Juvenis, nas atividades e propostas de solução aos problemas da escola, projetos etc.).</li> <li>Mostra-se aberto a <b>ouvir e apoiar os alunos</b> em seu processo de formação pessoal, acadêmica e profissional.</li> <li>Garante a formação e o desenvolvimento dos Grêmios Estudantis, Clubes Juvenis e dos Líderes de Turma como formas de promover o <b>Protagonismo Juvenil</b> (tempo, espaço, materiais etc.).</li> </ul>
<p><b>1.3. Protagonismo Sênior</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como PCG.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos alunos e profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como Vice-Diretor.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos alunos e profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflete sobre seu <b>propósito de atuação</b>, relacionando-o ao seu papel como Diretor.</li> <li>Atua como <b>modelo a ser seguido</b> pelos alunos e profissionais da escola.</li> </ul>



<b>Formação Continuada</b>	<b>2. Domínio do conhecimento e contextualização</b>	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.
	<b>Macroindicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Domínio do conhecimento:</b> possui conhecimento aprofundado em sua área de conhecimento, demonstrando propriedade nos conteúdos, habilidades e competências.</li> <li>• <b>Didática:</b> é capaz de organizar o conhecimento e desenvolver formas de garantir a aprendizagem do aluno e a orientação dos profissionais da escola.</li> <li>• <b>Contextualização:</b> 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.</li> </ul>		

		<b>Microindicadores</b>	
<b>Macroindicadores</b>	<b>Professor de sala de leitura</b>	<b>Professor de disciplina</b>	<b>PCA<sup>13</sup></b>
<b>2.1. Domínio do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra pleno <b>conhecimento do acervo</b> da sala de leitura.</li> <li>• Conhece os <b>princípios do Currículo do Estado de São Paulo</b> e sua relação com o Programa Ensino Integral.</li> <li>• Domina o <b>uso dos instrumentos</b> de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra <b>domínio do Currículo do Estado de São Paulo</b> em sua disciplina.</li> <li>• Conhece os <b>princípios do Currículo do Estado de São Paulo</b> e sua relação com o Programa Ensino Integral.</li> <li>• Domina o <b>uso dos instrumentos</b> de apoio ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra ter <b>domínio do Currículo do Estado de São Paulo</b> em relação às disciplinas de sua área.</li> <li>• Demonstra ter <b>domínio da interdisciplinaridade</b> das disciplinas de sua área.</li> </ul>
<b>2.2. Didática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É <b>claro em suas orientações</b> de leitura, pesquisa e uso dos instrumentos de tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza <b>práticas de ensino-aprendizagem</b> que facilitam a aprendizagem pelo aluno (apresenta o conhecimento com clareza).</li> <li>• Realiza <b>avaliações coerentes</b> com o que foi trabalhado nas aulas (provas, trabalhos, nível de exigência na correção).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta professores sobre como utilizar <b>práticas de ensino-aprendizagem</b> que facilitem a aprendizagem pelo aluno (didática).</li> <li>• É <b>didático</b> em suas orientações.</li> </ul>

<sup>13</sup> O PCA deve atender à grade de competências do professor e do Coordenador de Área.





	Microindicadores		
Macroindicadores	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>14</sup>
2.3. Contextualização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentiva a <b>leitura e a pesquisa</b> como formas de aprofundar o entendimento das disciplinas.</li> <li>Mostra como os <b>recursos de tecnologia</b> podem ser usados para facilitar o processo de ensino-aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consegue <b>relacionar os conceitos da disciplina à realidade prática</b> (contexto do aluno, Projeto de Vida etc.).</li> <li>Explora as disciplinas da <b>Parte Diversificada</b> como forma de aprofundar o entendimento dos conceitos do Currículo.</li> <li>Relaciona o conteúdo de sua disciplina com o de <b>outras disciplinas da Base Nacional Comum</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta professores sobre como <b>relacionar os conceitos da disciplina à realidade prática</b> (contexto do aluno, Projeto de Vida etc.).</li> <li>Orienta os professores sobre como relacionar o conteúdo de sua disciplina com o de <b>outras disciplinas</b>.</li> </ul>

	Microindicadores		
Macroindicadores	PCG	Vice-diretor	Diretor
2.1. Domínio do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhece os <b>princípios do Currículo do Estado de São Paulo</b> e sua relação com o Programa Ensino Integral.</li> <li>Demonstra ter <b>domínio da interdisciplinaridade</b> do Currículo do Estado de São Paulo.</li> <li>Demonstra ter <b>domínio da Parte Diversificada</b> da matriz curricular do Programa Ensino Integral.</li> <li><b>Domina o uso dos instrumentos de apoio</b> ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhece os <b>princípios do Currículo do Estado de São Paulo</b> e sua relação com o Programa Ensino Integral.</li> <li>Domina os <b>processos e conhece os documentos</b> da parte administrativa e financeira.</li> <li>Domina <b>técnicas de prevenção e mediação de conflitos</b>.</li> <li>Domina o <b>uso dos instrumentos de apoio</b> ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhece os <b>princípios do Currículo do Estado de São Paulo</b> e sua relação com o Programa Ensino Integral.</li> <li>Domina os <b>processos e conhece os documentos</b> da parte administrativa e financeira.</li> <li>Domina o <b>Modelo de Gestão</b> do Programa Ensino Integral.</li> <li>Domina o <b>uso dos instrumentos de apoio</b> ao ensino e gestão de suas atividades (computadores, lousa digital/projetor interativo, <i>netbooks</i>, planilhas, documentos digitais etc.).</li> </ul>

<sup>14</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.

Macroindicadores	Microindicadores		
	PCG	Vice-diretor	Diretor
2.2. Didática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É <b>didático em suas orientações</b> (nas reuniões de HTPC, nas orientações aos professores e aos PCA, nas orientações aos pais ou responsáveis etc.).</li> <li>• Orienta professores e PCA sobre como utilizar <b>práticas de ensino-aprendizagem</b> que facilitem a aprendizagem pelo aluno (didática).</li> <li>• Orienta professores e PCA na realização de <b>avaliações coerentes</b> com o que foi trabalhado nas aulas (provas, trabalhos, nível de exigência na correção).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É <b>didático em suas orientações</b> (nas reuniões da equipe gestora, nas orientações aos funcionários e demais profissionais da escola, nas orientações aos pais e responsáveis etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É <b>didático em suas orientações</b> (nas reuniões da equipe gestora, nas orientações aos funcionários e demais profissionais da escola, nas orientações aos pais e responsáveis etc.).</li> </ul>
2.3. Contextualização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva os PCA a orientar os professores a <b>relacionar os conceitos da disciplina à realidade prática</b> (contexto do aluno, Projeto de Vida etc.).</li> <li>• Auxilia na utilização da <b>Parte Diversificada</b> como forma de aprofundar os conceitos das disciplinas.</li> <li>• Incentiva os PCA a orientar os professores a relacionar o conteúdo de sua disciplina com o de <b>outras disciplinas da Base Nacional Comum</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta professores e alunos a como explorar atividades internas e externas à escola em prol da realização dos <b>Projetos de Vida</b> (disciplinas e atividades complementares, atividades e projetos escolares diversos, eventos educacionais externos, processos seletivos etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta professores e gestores a considerar o <b>contexto</b> (realidade) dos alunos na condução de suas atividades.</li> <li>• Orienta alunos, professores e gestores sobre como fazer uso das disciplinas, atividades complementares, projetos e recursos da escola em prol da realização dos <b>Projetos de Vida</b>.</li> <li>• Apoia os <b>Clubes Juvenis</b> mostrando aos alunos a sua relação com o exercício do protagonismo e com a realização de seus Projetos de Vida.</li> </ul>





<b>Formação Continuada</b>	<b>3. Disposição ao autodesenvolvimento contínuo</b>	Busca continuamente aprender e se desenvolver como pessoa e profissional, apresentando predisposição para reavaliar suas práticas, tecnologias, ferramentas e formas de pensar.
	<b>Macroindicadores</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formação contínua:</b> disposição e proatividade ao desenvolvimento contínuo, investindo tempo em sua formação e aperfeiçoamento.</li> <li>• <b>Devolutivas:</b> solicita devolutiva de sua atuação aos alunos e aos profissionais para o autodesenvolvimento, sendo receptivo aos pontos apresentados.</li> <li>• <b>Disposição para mudança:</b> está aberto para o novo (ferramentas, tecnologias, conhecimentos e práticas) e apresenta disposição para mudar, tendo em vista o seu aprimoramento.</li> </ul>

		<b>Microindicadores</b>		
<b>Macroindicadores</b>	<b>Professor de sala de leitura</b>	<b>Professor de disciplina</b>	<b>PCA<sup>15</sup></b>	
<b>3.1. Formação contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função.</li> <li>• Busca proativamente <b> aprendizados adicionais </b> para sua prática (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, leituras, palestras, feiras e outros meios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</li> <li>• Busca proativamente <b> aprendizados adicionais </b> para sua prática (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, leituras, palestras, feiras e outros meios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função como PCA.</li> <li>• Incentiva e orienta os professores de sua área na busca proativa de <b> aprendizados adicionais </b> para sua prática (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, leituras, palestras, congressos e outros meios).</li> <li>• Realiza a <b> formação dos professores </b> de sua área.</li> </ul>	
<b>3.2. Devolutivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os alunos, professores, coordenadores e gestores para se desenvolver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os alunos, professores, coordenadores e gestores para se desenvolver (conversas dentro e fora da sala de aula, análise crítica dos resultados das avaliações aplicadas de sua disciplina etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os professores da área, PCA e gestores para se desenvolver.</li> </ul>	
<b>3.3. Disposição para mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>• Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>• Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>• Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>	

<sup>15</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.



	Microindicadores		
Macroindicadores	PCG	Vice-diretor	Diretor
3.1. Formação contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</li> <li>Busca proativamente <b> aprendizados adicionais </b> através de leituras, palestras, congressos e outros meios.</li> <li>Participa das formações e orientações sobre o <b> Programa Ensino Integral </b>.</li> <li>Incentiva e orienta professores e PCA na <b> busca frequente do autodesenvolvimento </b> (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, leituras, palestras, congressos e outros meios).</li> <li>Realiza a <b> formação dos PCA e dos professores </b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</li> <li>Busca proativamente <b> aprendizados adicionais </b> através de leituras, palestras, congressos e outros meios.</li> <li>Incentiva os professores e gestores na <b> busca frequente do autodesenvolvimento </b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa frequentemente de <b> cursos de formação </b> a fim de aprimorar o exercício de sua função (temas específicos à função ou ao Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa Ensino Integral).</li> <li>Busca proativamente <b> aprendizados adicionais </b> através de leituras, palestras, congressos e outros meios.</li> <li>Incentiva os professores e gestores na <b> busca frequente do autodesenvolvimento </b>.</li> </ul>
3.2. Devolutivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os alunos, professores e gestores para se desenvolver (conversas individuais ou em grupo, devolutiva dos trabalhos nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os alunos, pais de alunos e responsáveis, professores, gestores e outros profissionais da escola para se desenvolver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca a <b> devolutiva da sua atuação </b> com os alunos, pais de alunos e responsáveis, professores, gestores e outros profissionais da escola para se desenvolver.</li> </ul>
3.3. Disposição para mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li><b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b> Escuta abertamente </b> as devolutivas recebidas e <b> reavalia </b> seus comportamentos e práticas.</li> <li>Consegue <b> colocar em prática </b> os aprendizados adquiridos nas formações.</li> </ul>





<b>Excelência em Gestão</b>	<b>4. Comprometimento com o processo e o resultado</b>	Demonstra determinação para planejar, executar e rever ações, de forma a atingir os resultados planejados.
	<b>Macroindicadores</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planejamento:</b> 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).</li> <li>• <b>Execução:</b> realiza as ações de aprendizagem e de gestão planejadas.</li> <li>• <b>Reavaliação:</b> reavalia constantemente as ações planejadas a partir da execução das ações previstas e dos resultados observados, replanejando sempre que necessário.</li> </ul>

Macroindicadores	Microindicadores		
	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>16</sup>
<b>4.1. Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola (identifica as necessidades de aprendizagem dos alunos e usa os instrumentos necessários: Programa de Ação, Guias de Aprendizagem e Planos de Aula).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.</li> <li>• <b>Orienta os professores de sua área no planejamento</b> com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.</li> </ul>
<b>4.2. Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> <li>• <b>Acompanha e orienta a execução das ações planejadas</b> pelos professores da área.</li> </ul>
<b>4.3. Reavaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para aumentar a leitura e pesquisa pelos alunos e atingir melhores resultados de aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para atingir melhores resultados de aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para atingir melhores resultados.</li> <li>• <b>Reavalia as práticas empregadas pelos professores da área</b> em conjunto com eles e os apoia de forma a sempre buscar melhores resultados.</li> </ul>

<sup>16</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.

Macroindicadores	Microindicadores		
	PCG	Vice-diretor	Diretor
4.1. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.</li> <li>• <b>Orienta os professores e os PCA no planejamento</b> com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera a elaboração do <b>Plano de Ação da escola alinhado ao Plano de Ação do Programa Ensino Integral</b>, incentivando e viabilizando a participação de toda a comunidade escolar.</li> <li>• Elabora o <b>planejamento</b> de suas ações de forma a contribuir para o alcance das metas do Plano de Ação da escola.</li> <li>• <b>Orienta os gestores no planejamento</b> com vistas a garantir a articulação das ações com o Plano de Ação da escola.</li> </ul>
4.2. Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> <li>• <b>Acompanha e orienta a execução das ações planejadas</b> pelos PCA e professores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Executa as ações planejadas</b> no seu Programa de Ação.</li> <li>• <b>Acompanha e orienta a execução das ações planejadas</b> pelos gestores.</li> </ul>
4.3. Reavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para atingir melhores resultados.</li> <li>• <b>Reavalia as práticas empregadas pelos professores</b> em conjunto com eles e PCA e os apoia de forma a sempre buscar melhores resultados de aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para atingir melhores resultados.</li> <li>• <b>Reavalia as práticas empregadas na escola</b> e apoia alunos, professores e gestores de forma a sempre buscar melhores resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisa sua prática</b> para atingir melhores resultados.</li> <li>• <b>Reavalia as práticas empregadas na escola</b> e apoia alunos, professores e gestores de forma a sempre buscar melhores resultados.</li> </ul>

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.
	<p align="center"><b>Macroindicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relacionamento e colaboração:</b> é capaz de criar vínculos positivos e desenvolver relacionamentos positivos. Colabora para um bom clima de trabalho. Apresenta disponibilidade para ajudar outras pessoas.</li> <li>• <b>Corresponsabilidade:</b> 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.</li> </ul>	





	Microindicadores		
Macroindicadores	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>17</sup>
<b>5.1. Relacionamento e colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca se relacionar com os alunos e profissionais da escola, construindo com eles um <b>vínculo positivo</b>.</li> <li>• É capaz de <b>ouvir e valorizar</b> outras pessoas.</li> <li>• <b>Colabora</b> com profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra-se <b>próximo e constrói vínculo positivo</b> com os alunos e profissionais da escola, estando disponível dentro e fora da sala de aula.</li> <li>• É capaz de <b>ouvir e valorizar</b> outras pessoas.</li> <li>• <b>Colabora</b> com os outros profissionais da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auxilia na integração e no bom relacionamento</b> entre os professores da área.</li> </ul>
<b>5.2. Corresponsabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com alunos e outros professores</b> por meio da promoção da leitura e dos recursos de tecnologia.</li> <li>• <b>Apoia o trabalho e a formação dos demais profissionais da escola</b>, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, conversas individuais etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com alunos e outros professores.</b></li> <li>• Orienta pais e responsáveis sobre o desempenho escolar dos alunos, incentivando sua participação como corresponsáveis.</li> <li>• <b>Apoia o trabalho e a formação dos demais profissionais da escola</b>, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos (Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo, conversas individuais etc.).</li> <li>• Mostra-se disponível e <b>orienta pais e responsáveis</b> sobre o desempenho escolar dos alunos, incentivando sua participação como corresponsáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a <b>construção de projetos conjuntos</b> pelos professores da área com alunos e outros professores.</li> <li>• <b>Busca construir projetos conjuntos com os outros PCA.</b></li> <li>• Mostra-se aberto a <b>ouvir e apoiar os professores em seu processo de formação</b> acadêmica e profissional, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos.</li> </ul>

	Microindicadores		
Macroindicadores	PCG	Vice-diretor	Diretor
<b>5.1. Relacionamento e colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca se relacionar com os alunos e profissionais da escola, construindo <b>vínculos positivos</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca se relacionar com os alunos e profissionais da escola, construindo <b>vínculos positivos</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca se relacionar com os alunos e profissionais da escola, construindo <b>vínculos positivos</b>.</li> </ul>

<sup>17</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.

	Microindicadores		
Macroindicadores	PCG	Vice-diretor	Diretor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É capaz de <b>ouvir e valorizar</b> outras pessoas.</li> <li>• <b>Colabora com os outros profissionais</b> da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É capaz de <b>ouvir e valorizar</b> outras pessoas.</li> <li>• <b>Colabora com os outros profissionais</b> da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É capaz de <b>ouvir e valorizar</b> outras pessoas.</li> <li>• <b>Colabora com os outros profissionais</b> da escola no dia a dia (apoia e oferece ajuda).</li> </ul>
5.2. Corresponsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com alunos e outros professores.</b></li> <li>• Mostra-se aberto a ouvir e <b>apoia os professores e coordenadores em seu processo de formação</b> acadêmica e profissional, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos.</li> <li>• Mostra-se disponível e <b>orienta pais e/ou responsáveis</b> sobre o desempenho escolar dos alunos, incentivando sua participação como corresponsáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Busca construir projetos pedagógicos em conjunto com alunos e outros professores.</b></li> <li>• Mostra-se aberto a ouvir e <b>apoia os profissionais da escola</b> em seu processo de formação acadêmica e profissional, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos.</li> <li>• Mostra-se disponível e <b>orienta pais e/ou responsáveis</b> dos alunos, incentivando sua participação como corresponsáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove a <b>participação democrática</b>, ouvindo genuinamente as contribuições de todos e tomando decisões em prol dos objetivos do Programa.</li> <li>• Incentiva toda a comunidade escolar a <b>trabalhar conjuntamente</b> em prol de objetivos comuns.</li> <li>• Mostra-se aberto a ouvir e <b>apoia os profissionais da escola</b> em seu processo de formação acadêmica e profissional, tendo em vista melhorar os resultados conjuntos.</li> <li>• Mostra-se disponível e <b>orienta pais e/ou responsáveis</b> dos alunos, incentivando sua participação como corresponsáveis.</li> </ul>

Replicabilidade	6. Solução e criatividade	Tem visão crítica e foca solucionar os problemas que identifica, criando caminhos alternativos sempre que necessário.
	<p style="text-align: center;"><b>Macroindicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visão crítica:</b> é capaz de identificar avanços e pontos de melhoria. Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto.</li> <li>• <b>Foco em solução:</b> tem foco na solução e não no problema. Propõe e implementa ações que possam melhorar os resultados.</li> <li>• <b>Criatividade:</b> 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.</li> </ul>	





Macroindicadores	Microindicadores		
	Professor de sala de leitura	Professor de disciplina	PCA <sup>18</sup>
6.1. Visão crítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tem visão crítica</b>, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria.</li> <li>• <b>Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto</b> (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos alunos e da escola; leva em consideração o momento mais adequado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tem visão crítica</b>, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria.</li> <li>• <b>Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto</b> (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos alunos e da escola; leva em consideração o momento mais adequado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva os professores da área a desenvolver <b>visão crítica</b>.</li> <li>• Incentiva os professores da área a <b>ponderar suas colocações, tendo em vista o contexto</b>.</li> </ul>
6.2. Foco em solução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando identifica um ponto de melhoria, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando identifica um ponto de melhoria, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva os professores da área a desenvolver a <b>postura de foco em solução</b> (não foca o problema, mas sua solução).</li> <li>• Quando identifica uma dificuldade ou ponto de melhoria em sua área, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados (alocação de professores, criação de grupos colaborativos etc.).</li> </ul>
6.3. Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b> e atividades para o exercício da leitura.</li> <li>• Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar <b>soluções alternativas</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b> e atividades de modo a desenvolver o aluno (organização da sala de aula, forma de avaliação, novas estratégias de ensino como debates, grupos colaborativos).</li> <li>• Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar <b>soluções alternativas</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b> (estratégias inovadoras de ensino, de gestão pedagógica e de formação dos pares).</li> <li>• <b>Incentiva os professores da área a testar novas práticas e atividades</b>.</li> </ul>

<sup>18</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.

Macroindicadores	Microindicadores		
	PCG	Vice-diretor	Diretor
<b>6.1. Visão crítica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tem visão crítica</b>, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria.</li> <li>• <b>Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto</b> (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos alunos e da escola; leva em consideração o momento mais adequado).</li> <li>• Incentiva os profissionais da escola a desenvolver <b>visão crítica e ponderar suas colocações, tendo em vista o contexto</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tem visão crítica</b>, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria.</li> <li>• <b>Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto</b> (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos alunos e da escola; leva em consideração o momento mais adequado).</li> <li>• Incentiva os profissionais da escola a desenvolver <b>visão crítica e ponderar suas colocações, tendo em vista o contexto</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tem visão crítica</b>, sendo capaz de identificar avanços e pontos de melhoria.</li> <li>• <b>Pondera suas colocações, tendo em vista o contexto</b> (avalia o que é viável ou não dentro da realidade dos alunos e da escola; leva em consideração o momento mais adequado).</li> <li>• Incentiva os profissionais da escola a desenvolver <b>visão crítica e ponderar suas colocações, tendo em vista o contexto</b>.</li> </ul>
<b>6.2. Foco em solução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando identifica um ponto de melhoria, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados.</li> <li>• Incentiva os professores a desenvolver a postura de <b>foco em solução</b> (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando identifica um ponto de melhoria, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados.</li> <li>• Incentiva os professores a desenvolver a postura de <b>foco em solução</b> (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando identifica um ponto de melhoria, <b>propõe e implementa ações</b> para melhorar os resultados.</li> <li>• Incentiva os professores a desenvolver a postura de <b>foco em solução</b> (propor e implementar ações para melhorar os resultados).</li> </ul>
<b>6.3. Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b> (estratégias inovadoras de ensino, de gestão pedagógica e de formação dos pares).</li> <li>• Promove a integração entre os professores e os PCA, propiciando a criação de estratégias inovadoras de ensino.</li> <li>• <b>Incentiva os professores e os PCA a testar novas práticas e atividades</b>.</li> <li>• Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar <b>soluções alternativas</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b> (processos administrativos e financeiros e mediação de conflitos).</li> <li>• <b>Incentiva alunos e profissionais da escola a testar novas práticas</b>, valorizando as diferentes sugestões e reconhecendo as boas ideias.</li> <li>• Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar <b>soluções alternativas</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para <b>testar novas práticas</b>.</li> <li>• <b>Incentiva alunos e profissionais da escola a testar novas práticas</b>, valorizando as diferentes sugestões e reconhecendo as boas ideias.</li> <li>• Ao identificar um problema que não pode ser solucionado por vias comuns, é capaz de criar <b>soluções alternativas</b>.</li> </ul>





<b>Replicabilidade</b>	<b>7. Difusão e multiplicação</b>	Difunde e compartilha boas práticas, considerando a própria atividade como parte integrante de uma rede.
	<b>Macroindicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Registro de boas práticas:</b> preocupa-se e encontra formas de registrar boas práticas, tendo em vista o seu compartilhamento.</li> <li>• <b>Difusão:</b> busca maneiras de contribuir e favorecer o compartilhamento de boas práticas.</li> <li>• <b>Multiplicação:</b> difunde positivamente o Programa Ensino Integral e as boas práticas adotadas, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> </ul>		

	<b>Microindicadores</b>		
<b>Macroindicadores</b>	<b>Professor de sala de leitura</b>	<b>Professor de disciplina</b>	<b>PCA<sup>19</sup></b>
<b>7.1. Registro de boas práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documenta as boas práticas adotadas</b>, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documenta as boas práticas adotadas</b>, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incentiva os professores da área a documentar as boas práticas adotadas</b>, tendo em vista o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).</li> <li>• <b>Organiza as boas práticas adotadas</b> pelos professores da área, tendo em vista o seu compartilhamento.</li> </ul>
<b>7.2. Difusão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compartilha as boas práticas adotadas</b> por ele e outros professores junto a outros profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compartilha as boas práticas adotadas</b> por ele e outros professores junto a outros profissionais da escola (novas estratégias de ensino, ações de melhoria de aprendizagem, ações de apoio ao nivelamento etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incentiva o compartilhamento</b> das boas práticas adotadas pelos professores da área com outros profissionais da escola.</li> <li>• <b>Compartilha as boas práticas adotadas</b> por ele e pelos professores da área.</li> </ul>
<b>7.3. Multiplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dissemina as boas práticas adotadas</b> na escola com professores de outras escolas.</li> <li>• <b>Difunde positivamente o Programa Ensino Integral</b>, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dissemina as boas práticas adotadas</b> na escola com professores de outras escolas.</li> <li>• <b>Difunde positivamente o Programa Ensino Integral</b>, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incentiva os professores a multiplicar as boas práticas e difundir positivamente o Programa Ensino Integral.</b></li> </ul>

<sup>19</sup> O PCA deve atender a grade de competências do professor e do Coordenador de Área.

Macroindicadores	Microindicadores		
	PCG	Vice-diretor	Diretor
<b>7.1. Registro de boas práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documenta as boas práticas</b> adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).</li> <li>• <b>Incentiva os professores e os PCA a documentar as boas práticas</b> adotadas, tendo em vista o seu compartilhamento.</li> <li>• <b>Organiza as boas práticas adotadas</b> pelos professores, tendo em vista o seu compartilhamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documenta as boas práticas</b> adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (gestão do Projeto de Vida, prevenção e mediação de conflitos e gestão escolar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documenta as boas práticas</b> adotadas, possibilitando o seu compartilhamento (gestão escolar, gestão dos Clubes Juvenis, dos Grêmios e dos Líderes de Turma).</li> <li>• <b>Incentiva alunos e profissionais da escola a documentar as boas práticas</b> adotadas, tendo em vista o seu compartilhamento (experiências e ferramentas).</li> <li>• <b>Organiza as boas práticas</b> adotadas pelos profissionais da escola, tendo em vista o seu compartilhamento.</li> </ul>
<b>7.2. Difusão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compartilha as boas práticas adotadas por ele</b> junto a outros profissionais da escola.</li> <li>• <b>Incentiva o compartilhamento das boas práticas</b> pelos PCA e professores junto a outros profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compartilha as boas práticas</b> adotadas por ele junto a outros profissionais da escola (prevenção e mediação de conflitos e práticas de gestão).</li> <li>• <b>Compartilha as iniciativas</b> adotadas por ele e outros professores em prol dos <b>Projetos de Vida</b> junto a outros profissionais da escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compartilha as boas práticas</b> adotadas por ele junto a outros profissionais da escola.</li> <li>• <b>Incentiva o compartilhamento das boas práticas</b> adotadas pelos professores e gestores junto a outros profissionais da escola.</li> </ul>
<b>7.3. Multiplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dissemina as boas práticas</b> adotadas na escola com professores de outras escolas.</li> <li>• <b>Difunde positivamente o Programa Ensino Integral</b>, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> <li>• <b>Incentiva os professores a multiplicar as boas práticas</b> com outras escolas da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dissemina as boas práticas</b> adotadas na escola com professores e gestores de outras escolas.</li> <li>• <b>Difunde positivamente o Programa Ensino Integral</b>, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> <li>• <b>Incentiva os profissionais da escola a multiplicar as boas práticas e difundir positivamente o Programa Ensino Integral.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dissemina as boas práticas</b> adotadas na escola com professores e gestores de outras escolas.</li> <li>• <b>Difunde positivamente o Programa Ensino Integral</b>, sendo um embaixador para a rede e a comunidade.</li> <li>• <b>Incentiva os profissionais da escola a multiplicar as boas práticas e difundir positivamente o Programa Ensino Integral.</b></li> </ul>





## ANEXO 2 – PASSO A PASSO PARA REALIZAR A DEVOLUTIVA

A devolutiva pode ser extremamente poderosa para o desenvolvimento de uma pessoa, mas pode trazer bastante prejuízo se não for bem conduzida. Portanto, é fundamental compreender e seguir as etapas para uma boa devolutiva.

### 1. Preparação

O gestor que dará a devolutiva ao profissional deve se preparar para o processo. Essa preparação implica analisar os resultados da avaliação 360° ou do processo de credenciamento. O gestor deve avaliar os resultados das avaliações em cada competência e de forma global, analisando se há diferenças de percepção entre os grupos de avaliadores (alunos, pares, gestores). Deve também ler os comentários abertos e compreender quais são os principais pontos de destaque (positivos ou negativos).

Além disso, o gestor deve buscar compreender o contexto atual do profissional. Por exemplo: ele teve algum problema familiar ou de saúde que prejudicou seu desempenho ao longo do ano? O contexto é muito importante para situar e balancear os resultados da avaliação.

No processo de avaliação de desempenho, há os seguintes resultados dos profissionais:

- 🌀 média/alta pontuação;
- 🌀 baixa pontuação, mas que permanece no Programa;
- 🌀 baixa pontuação e indicação para ser cessado do Programa.

A indicação para cessação do Programa depende de diversos fatores, sendo o resultado da avaliação de desempenho somente uma entre outras fontes de evidências que fundamentam as decisões de permanência dos profissionais – por exemplo, o cumprimento das atribuições previstas no Regime de Dedicção Plena e Integral e as ausências recorrentes ou por afastamentos de longa duração que descaracterizam a dedicação integral exigida no regime.

#### ATENÇÃO!

É necessário tratar os casos em que o profissional recebeu uma baixa pontuação com um cuidado adicional. Não é fácil ouvir os próprios pontos de melhoria indicados por outras pessoas. Por isso, nessas situações, recomenda-se que o responsável pela devolutiva pondere a forma como os pontos serão colocados sem, contudo, prejudicar a clareza e a intensidade com que precisam ser melhorados. Essa postura será essencial para a elaboração posterior de um PIAF para o desenvolvimento do profissional.

### 2. Reunindo evidências

A avaliação dos profissionais deve sempre estar pautada em evidências, que podem ser exemplos, falas, gestos, expressões corporais e atitudes em situações diversas no cotidiano escolar.



### ATENÇÃO!

É importante esclarecer a diferença entre *evidências* e *inferências*.

- **Evidências:** são observáveis e podem ser medidas e quantificadas por meio da observação, da frequência e do contexto em que se apresentam. Exemplo: “ele demonstrou estar nervoso na entrevista, pois diversas vezes me pediu para repetir a pergunta e gaguejou muito nas respostas”.
- **Inferências:** julgamentos ou suposições, que podem ser feitos baseados em referências pessoais (valores, crenças, preconceitos), podendo não ter nenhuma relação com o que uma pessoa, objetivamente, demonstrou em um dado contexto. Exemplo: “ele devia estar nervoso, pois, como é muito novo, nunca deve ter participado de uma entrevista antes, além do fato de sermos dois avaliadores e ele, um só avaliado”.

Entenda melhor essa diferença assistindo à videoaula! Disponível em: <[http://media.rede.dosaber.sp.gov.br/see/DEVOLUTIVA\\_AVALIACAO\\_DAS\\_EQUIPES\\_ESCOLARES\\_09\\_12\\_13.wmv](http://media.rede.dosaber.sp.gov.br/see/DEVOLUTIVA_AVALIACAO_DAS_EQUIPES_ESCOLARES_09_12_13.wmv)>. Acesso em: 15 out. 2014.

É necessário reunir informações sobre os fatos e/ou dados que foram determinantes para a avaliação do profissional. Uma devolutiva bem-feita precisa sempre esclarecer, para a pessoa que ouve, a correta noção do que ela demonstrou de positivo e do que não foi avaliado tão bem, ou seja, em que aspectos ela pode se desenvolver. Os comentários fornecidos na avaliação – seja durante a entrevista ou na avaliação das competências – são importantes evidências a ser utilizadas na devolutiva, devendo ser analisadas antes de transmitir as informações descritas.

Na devolutiva aos profissionais da escola, é importante que os gestores diretos no alinhamento vertical discutam a avaliação de cada profissional, a fim de garantir uniformidade em relação à forma da devolutiva e às principais evidências da avaliação.

## 3. Ambiente

É importante que se reserve um espaço físico livre de interrupções, de modo que tanto o gestor que dará a devolutiva quanto o profissional que irá recebê-la possam sentir-se à vontade para conversar e esclarecer todas as dúvidas.

## 4. Abertura

É fundamental receber o profissional de forma gentil, com os devidos cumprimentos – “Bom-dia”/ “Boa-tarde” –, perguntando como ele está. A conversa inicial, informal, é importante para amenizar a eventual tensão que tanto o gestor quanto o profissional avaliado possam estar sentindo.

Feita essa introdução, o gestor deve esclarecer o objetivo da conversa, que é apresentar o resultado do processo de avaliação/credenciamento.





É importante deixar claro que a devolutiva não consiste em um retorno sobre o que a pessoa é, mas ao que a pessoa demonstrou ser em determinado contexto, seja no momento da entrevista (no caso do credenciamento), seja durante o ano letivo na unidade escolar (no caso da avaliação).

## 5. Devolutiva

O responsável pela devolutiva deve apresentar os resultados da avaliação em cada uma das competências, com as respectivas evidências apresentadas.

- 🌀 Ler a primeira competência, explicando a definição geral e cada um dos macroindicadores.
- 🌀 Analisar a pontuação a partir das evidências.
- 🌀 Repetir o processo para cada uma das competências, sempre dando abertura para que a pessoa esclareça suas dúvidas e faça seus comentários.

## 6. Fechamento

O gestor deve perguntar se a pessoa tem mais alguma dúvida e informar os próximos passos para a elaboração do PIAF. O plano pode ser elaborado na mesma reunião ou em um segundo momento. Algumas pessoas precisam de um período para refletir e internalizar o resultado da avaliação. Isso deve ser respeitado.

O cuidado na condução do processo de devolutiva pelo gestor é fundamental para que o profissional avaliado possa assimilar de maneira adequada os pontos fortes e de desenvolvimento compartilhados pelas pessoas que o avaliaram.







Plano Individual de Aprimoramento e Formação – PIAF				
Competência	Atividade de desenvolvimento	Detalhe das ações (indicar apoiadores, se houver)	Prazo (início e fim)	Objetivos esperados e evidências

Nome do profissional:		Assinatura:		Data:	
Gestor imediato:		Assinatura:		Assinatura do Diretor:	

**Importante:** compartilhe os avanços com o seu gestor e peça ajuda quando sentir dificuldades. O gestor é um parceiro de desenvolvimento e deve ajudá-lo em seu processo.



CONCEPÇÃO E COORDENAÇÃO GERAL  
PRIMEIRA EDIÇÃO 2014

## COORDENADORIA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (CGEB)

### Coordenadora

Maria Elizabete da Costa

### Diretor do Departamento de Desenvolvimento

#### Curricular de Gestão da Educação Básica

João Freitas da Silva

### Diretora do Centro de Ensino Fundamental dos Anos

#### Finais, Ensino Médio e Educação Profissional – CEFAP

Valéria Tarantello de Georgel

### Coordenação Técnica

Roberto Canossa

Roberto Liberato

Suely Cristina de Albuquerque Bomfim

## PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

### Coordenação da elaboração dos materiais de apoio

#### ao Programa Ensino Integral

Valéria de Souza

### Apoio técnico e pedagógico

Marilena Rissutto Malvezzi

### Equipe Técnica

Maria Sílvia Sanchez Bortolozzo (coordenação), Carlos Sidiomar Menoli, Dayse Pereira da Silva, Elaine Aparecida Barbiero, Helena Cláudia Soares Achilles, João Torquato Junior, Kátia Vitorian Gellers, Maria Camila Mourão Mendonça de Barros, Maria Cecília Travain Camargo, Maria do Carmo Rodrigues Lurial Gomes, Maúna Soares de Baldini Rocha, Pepita de Souza Figueredo, Sandra Maria Fodra, Tomás Gustavo Pedro, Vera Lucia Martins Sette, Cleuza Silva Pulice (colabor.) e Wilma Delboni (colabor.)

## GESTÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO EDITORIAL 2014

## FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

### Presidente da Diretoria Executiva

Mauro de Mesquita Spínola

### Vice-Presidente da Diretoria Executiva

José Joaquim do Amaral Ferreira

## GESTÃO DE TECNOLOGIAS EM EDUCAÇÃO

### Direção da Área

Guilherme Ary Plonski

### Coordenação Executiva do Projeto

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

### Gestão da Produção Editorial

Luis Marcio Barbosa e Renata Simões

### Equipe de Produção

**Editorial:** Guiomar Milan (coordenação), Bruno Reis, Carina Carvalho, Karina Kempter, Karinna A. C. Taddeo,

Leticia Maria Delamare Cardoso, Marina Murphy e Natália Pereira Leal

**Direitos autorais e iconografia:** Denise Blanes (coordenação), Beatriz Fonseca Micsik, Érica Marques, José Carlos Augusto, Marcus Ecclissi e Vanessa Leite Rios

**Produção editorial:** Adesign (projeto gráfico) e Casa de Ideias (diagramação e ilustrações não creditadas)

## ELABORAÇÃO DOS CONTEÚDOS ORIGINAIS

### Coordenação do desenvolvimento dos conteúdos dos

#### volumes de apoio ao Programa Ensino Integral

Ghislaine Trigo Silveira

### Cadernos do Gestor

### Avaliação da aprendizagem e nivelamento

Zuleika de Felice Murrice

### Diretrizes do Programa Ensino Integral

Valéria de Souza (coord.), Carlos Sidiomar Menoli, Dayse Pereira da Silva, Elaine Aparecida Barbiero, Helena Cláudia Soares Achilles, João Torquato Junior, Kátia Vitorian Gellers, Maria Camila Mourão Mendonça de Barros, Maria Cecília Travain Camargo, Maria do Carmo Rodrigues Lurial Gomes, Maria Sílvia Sanchez Bortolozzo, Maúna Soares de Baldini Rocha, Pepita de Souza Figueredo, Sandra Maria Fodra, Tomás Gustavo Pedro, Vera Lucia Martins Sette, Cleuza Silva Pulice (colabor.) e Wilma Delboni (colabor.)

### Formação das equipes do Programa Ensino

#### Integral – Vol. 1

Beatriz Garcia Sanchez, Cecília Dodorico Raposo Batista, Maristela Gallo Romanini e Thais Lanza Brandão Pinto

### Formação das equipes do Programa Ensino

#### Integral – Vol. 2

Beatriz Garcia Sanchez, Cecília Dodorico Raposo Batista, Maristela Gallo Romanini e Thais Lanza Brandão Pinto

### Modelo de gestão do Programa Ensino Integral

Maria Camila Mourão Mendonça de Barros

### Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares

Ana Carolina Messias Shinoda e Maúna Soares de Baldini Rocha

### Cadernos do Professor

### Biologia: atividades experimentais e investigativas

Maria Augusta Querubim e Tatiana Nahas

### Ciências Físicas e Biológicas: atividades experimentais e investigativas

Eugênio Maria de França Ramos, João Carlos Miguel Tomaz Micheletti Neto, Maíra Batistoni e Silva, Maria Augusta Querubim, Maria Fernanda Penteado Lamas e Yassuko Hosoume

### Física: atividades experimentais e investigativas

Eugênio Maria de França Ramos, Marcelo Eduardo Fonseca Teixeira, Ricardo Rechi Aguiar e Yassuko Hosoume

### Manejo e gestão de laboratório: guia de laboratório e de descarte

Solange Wagner Locatelli

### Matemática: atividades experimentais e investigativas – Ensino Fundamental – Anos Finais

Maria Sílvia Brumatti Sentelhas

### Matemática: atividades experimentais e investigativas – Ensino Médio

Ruy César Pietropaolo

### Pré-iniciação Científica: desenvolvimento de projeto de pesquisa

Dayse Pereira da Silva e Sandra M. Rudella Tonidandel

### Preparação Acadêmica

Marcelo Camargo Nonato

### Projeto de Vida – Ensino Fundamental – Anos Finais

Isa Maria Ferreira da Rosa Guará e Maria Elizabeth Seidl Machado

### Projeto de Vida – Ensino Médio

Isa Maria Ferreira da Rosa Guará e Maria Elizabeth Seidl Machado

### Protagonismo Juvenil

Daniele Próspero e Rayssa Winnie da Silva Aguiar

### Química: atividades experimentais e investigativas

Hebe Ribeiro da Cruz Peixoto e Maria Fernanda

Penteado Lamas

### Robótica – Ensino Fundamental – Anos Finais

Alex de Lima Barros

### Robótica – Ensino Médio

Manoel José dos Santos Sena

### Tutoria e Orientação de estudos

Cristiane Cagnoto Mori, Jacqueline Peixoto Barbosa e

Sandra Maria Fodra

### Cadernos do Aluno

### Projeto de Vida – Ensino Fundamental – Anos Finais

Pepita de Souza Figueredo e Tomás Gustavo Pedro

### Projeto de Vida – Ensino Médio

Pepita de Souza Figueredo e Tomás Gustavo Pedro

### Apoio

Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE

## Catálogo na Fonte: Centro de Referência em Educação Mario Covas

• Nos cadernos de apoio ao Programa Ensino Integral são indicados *sites* para o aprofundamento de conhecimentos, como fonte de consulta dos conteúdos apresentados e como referências bibliográficas. Todos esses endereços eletrônicos foram checados. No entanto, como a internet é um meio dinâmico e sujeito a mudanças, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo não garante que os *sites* indicados permaneçam acessíveis ou inalterados.

• Os mapas reproduzidos no material são de autoria de terceiros e mantêm as características dos originais no que diz respeito à grafia adotada e à inclusão e composição dos elementos cartográficos (escala, legenda e rosa dos ventos).

S2395 São Paulo (Estado) Secretaria da Educação.

Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares: Ensino Integral; Caderno do Gestor / Secretaria da Educação; coordenação, Valéria de Souza; textos, Ana Carolina Messias Shinoda, Maúna Soares de Baldini Rocha. - São Paulo : SE, 2014.

56 p.

Material de apoio ao Programa Ensino Integral do Estado de São Paulo.

ISBN 978-85-7849-711-8

1. Gestão de desempenho 2. Equipe escolar 3. Programa Ensino Integral 4. São Paulo I. Souza, Valéria de II. Shinoda, Ana Carolina Messias III. Rocha, Maúna Soares de Baldini IV. Título.

CDU: 371.314(815.6)





**GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO**