**ATIVIDADE DE APLICAÇÃO *ON-LINE***

**Módulo “Liderança na gestão escolar”**

Neste módulo, você aprofundou seus conhecimentos de como reconhecer as competências e habilidades necessárias para fortalecer sua liderança e refletiu sobre elas. Para isso, foram apresentadas as características básicas de liderança e discutidos tanto o papel quanto as implicações dos diretores de escola da rede estadual paulista como líderes de uma equipe escolar.

Você, certamente, identificou que há competências e habilidades de liderança na sua atuação, sendo algumas delas já consolidadas, outras que precisam ser melhoradas, ou ainda serem desenvolvidas. Competências e habilidades, não se constroem e se consolidam num piscar de olhos, os conteúdos deste módulo subsidiaram suas reflexões e contribuíram para o aperfeiçoamento de suas práticas como diretor de escola que pensa e age como um líder.

Assim, os objetivos dessa atividade de aplicação *on-line* são:

* Desenvolver a autocrítica dos profissionais sobre seu desempenho, baseado na possibilidade de melhoria contínua;
* Identificar aspectos do desempenho profissional que merecem ser melhorados, reforçados ou revistos;
* Estabelecer um plano de melhoria de desempenho profissional individual.

Dessa forma, a atividade de aplicação *on-line* referente ao módulo: Liderança na gestão escolar, consistirá em **uma autoavaliação do seu desempenho como líder da gestão escolar para elaborar um Plano de Desenvolvimento Profissional, apoiando-se nas tecnologias digitais em consonância aos programas da Seduc-SP, em especial o CONVIVA e o Acompanhamento Pedagógico.**

A realização da atividade será dividida em duas etapas:

**Etapa 01 – Autoavaliação, identificação e elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional**

Faça uma autoavaliação da sua atuação enquanto, diretor de escola, na liderança da gestão escolar, utilizando como guia a planilha **AUTOAVALIAÇÃO** (considere: **D** –Desenvolvida, **ED** – Em Desenvolvimento e **ND** – Necessita Desenvolver), identifique com os demais membros da equipe gestora as fragilidades na sua liderança que podem comprometer negativamente os resultados do trabalho da escola, priorizando ao menos 3 (três) habilidades que precisam ser desenvolvidas para melhorar a gestão de sua escola e realize um Plano de Desenvolvimento Profissional, contemplando as habilidades de liderança que precisam ser desenvolvidas por você a curto, médio e longo prazo.

Esta etapa deverá conter, no mínimo:

* Identificação dos participantes;
* Objetivos;
* Levantamento das habilidades desenvolvidas;
* Levantamento das habilidades em desenvolvimento;
* Levantamento das habilidades que necessitam ser desenvolvidas;
* Levantamento das habilidades prioritárias;
* Elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional;
* Período de realização.

**Etapa 02 – Relatório analítico da autoavaliação e da elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Profissional e evidências**

* Descreva como você realizou a sua autoavaliação, como você e sua equipe gestora identificaram as fragilidades na sua liderança na gestão escolar e elencaram as habilidades prioritárias e como elaborou o Plano de Desenvolvimento Profissional;
* Agregue evidências da realização de cada etapa desta atividade:
	+ Material utilizado durante a autoavaliação (Planilha AUTOAVALIAÇÃO, compartilhamento com os outros componentes da equipe gestora, entre outros);
	+ Insira evidências da elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional (demonstrando que na elaboração do plano foram consideradas legislações, referências bibliográficas, formas de compartilhamento, tecnologias digitais, etc);
	+ Insira uma cópia do Plano de Desenvolvimento Profissional elaborado para potencializar a ação do diretor de escola na liderança da gestão escolar;
	+ Insira uma cópia da ata de reunião com a equipe gestora para identificar as fragilidades na sua liderança na gestão escolar e elencar as habilidades prioritárias;
	+ Quais ações são necessárias para aprofundar a equipe gestora sobre a liderança na gestão na escola que está atuando?

|  |
| --- |
| **AUTOAVALIAÇÃO** |
| **HABILIDADE** | **CLASSIFICAÇÃO** | **EVIDÊNCIAS** |
| **D** | **ED** | **ND** |
| **CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER** |
| É geralmente [empreendedor](http://homologacao.escoladeformacao.sp.gov.br/avaefap/mod/lesson/view.php?id=26259&pageid=1229#myModal) e empenha-se em manter o entusiasmo da equipe. |  |  |  |  |
| Pratica o autocontrole e a determinação, sem deixar de ser flexível. |  |  |  |  |
| Aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente sua equipe. |  |  |  |  |
| Sempre leva em conta sua aprendizagem contínua. |  |  |  |  |
| Percebe que tudo está em pleno movimento e transformação e que precisa também ficar atento à sua atualização constante. |  |  |  |  |
| Considera a necessidade de aprender sobre si mesmo, sobre o outro (ter sensibilidade para captar diferenças nas pessoas e lidar com a diversidade) e sobre o contexto e o ambiente, caracterizados por forças contraditórias. |  |  |  |  |
| Está atento para adaptar-se e verificar a necessidade de inovação. |  |  |  |  |
| Prioriza a gestão democrática, valorizando os colegiados e instituições auxiliares. |  |  |  |  |
| Fala no momento certo, age, orienta, interfere, dialoga e, acima de tudo, ouve. |  |  |  |  |
| **ENGAJAR, MOTIVAR, INSPIRAR E MOBILIZAR O INDIVÍDUO E A EQUIPE** |
| Influencia positivamente pessoas e grupos por meio de sua postura ética e transparente, que valoriza a diversidade, e da relação de confiança e credibilidade construída pelo discurso coerente com a prática. |  |  |  |  |
| Estabelece normas profissionais com limites claros para comportamentos e atitudes. |  |  |  |  |
| Contribui para a criação de um ambiente positivo, que favoreça a execução de um trabalho com entusiasmo. |  |  |  |  |
| Assegura que cada indivíduo seja tratado de forma justa, com respeito e com compreensão do seu contexto (raça, gênero, cor, religião, cultura, língua, deficiência e orientação sexual). |  |  |  |  |
| Assegura o direito de manifestação de cada indivíduo envolvido no processo. |  |  |  |  |
| Busca comprometimento das pessoas com um objetivo comum. |  |  |  |  |
| Tem consciência da mecessidade de assumir a responsabilidade por transmitir um modelo de atuação e avaliar o impacto de suas ações. |  |  |  |  |
| Promove um clima de cooperação e de alinhamento em torno dos objetivos do trabalho. |  |  |  |  |
| Viabiliza projetos e metas comuns para o alcance dos resultados de aprendizagem esperados (ênfase em projetos de amplitudes menores: são aqueles que envolvem uma quantidade pequena de pessoas e não necessitam de apoiadores ou parceiros externos). |  |  |  |  |
| Viabiliza projetos e metas comuns para o alcance dos resultados de aprendizagem esperados (ênfase em projetos de amplitudes e graus de complexidade maiores: são aqueles que envolvem uma quantidade grande de pessoas e contam com apoiadores ou parceiros externos). |  |  |  |  |
| Contribui para a compreensão e promove o compromisso da equipe acerca da missão, da visão e dos valores da unidade, conhecendo as diretrizes da Seduc-SP e ajustando-as aos anseios e necessidades locais e à Proposta Pedagógica. |  |  |  |  |
| Estabelece alianças e construi uma rede de relacionamentos sustentáveis por meio de relações baseadas na empatia, no respeito e na confiança. |  |  |  |  |
| **RECONHECER, VALORIZAR E DESENVOLVER O INDIVÍDUO E A EQUIPE** |
| Conhece e reconhece as potencialidades e fragilidades de cada profissional da equipe. |  |  |  |  |
| Compartilha o que é esperado de cada profissional da equipe (individual e coletivamente). |  |  |  |  |
| Acompanha o trabalho da equipe, na perspectiva individual e coletiva, e realiza devolutiva para melhorar o desempenho. |  |  |  |  |
| Promove, encoraja e potencializa novas lideranças. |  |  |  |  |
| Reconhece, valoriza, media e desenvolve o indivíduo e a equipe. |  |  |  |  |
| Estimula o aprimoramento profissional dos integrantes de sua equipe ao buscar condições que promovam o desenvolvimento de cada um em prol dos objetivos da instituição a serem atingidos. |  |  |  |  |
| Utiliza métodos e instrumentos para identificar as dificuldades e potencialidades de cada integrante de sua equipe para delegar atividades e alocá-los de forma produtiva (ênfase em métodos e instrumentos de menor complexidade de organização da ferramenta; por exemplo, coaching, Diagrama de Pareto, feedback ou escala de inferência, SWOT e 5W2H). |  |  |  |  |
| Utiliza métodos e instrumentos para identificar as dificuldades e potencialidades de cada integrante de sua equipe para delegar atividades e alocá-los de forma produtiva (ênfase em métodos e instrumentos de maior complexidade de organização da ferramenta; por exemplo, Diagrama de Ishikawa, feedback ou mentoria, outros tipos de feedback). |  |  |  |  |
| Identifica e promove o desenvolvimento de lideranças intermediárias que apoiam o alcance da missão da instituição. |  |  |  |  |
| Oferece oportunidades para a avaliação colaborativa da prática e do aprendizado coletivos. |  |  |  |  |
| Promove a participação ativa dos membros da equipe de forma a corresponsabilizá-los nas tomadas de decisão. |  |  |  |  |
| Elabora e implementa um ambiente de formação para aprendizagem profissional em colaboração com a equipe, em conformidade com as premissas de formação de adultos. |  |  |  |  |
| Conhece e reconhece as potencialidades e fragilidades de cada profissional da equipe. |  |  |  |  |
| **RECONHECER, VALORIZAR E DESENVOLVER O INDIVÍDUO E A EQUIPE** |
| Incentiva a participação nos colegiados e programas da Seduc-SP. |  |  |  |  |
| Contribui e atua para o acolhimento e a participação das famílias ou responsáveis e membros da comunidade, criando relações positivas, colaborativas e produtivas. |  |  |  |  |
| Promove na escola um espaço de convívio e aprendizagem coletiva, valorizando a cultura local e mobilizando os saberes da comunidade escolar como um recurso para as famílias ou responsáveis e toda a comunidade escolar. |  |  |  |  |
| Sensibiliza a comunidade escolar para o sentimento de pertencimento à escola. |  |  |  |  |
| Utiliza instrumentos e informações para identificar o perfil da comunidade e desenvolve ações para a sua participação de forma significativa e recíproca. |  |  |  |  |
| Conscientiza as famílias ou responsáveis da corresponsabilidade pela formação do estudante. |  |  |  |  |
| Promove e mantém parcerias produtivas ou redes de apoio com o setor público e privado, articuladas com os objetivos da proposta pedagógica, visando a melhoria da escola e da aprendizagem dos estudantes. |  |  |  |  |
| Engaja as famílias ou responsáveis no processo de aprendizagem dos estudantes visando melhores resultados. |  |  |  |  |
| Reconhece e da transparência às necessidades e prioridades dos estudantes e família ou responsáveis e comunidade no que se refere à aprendizagem do estudante. |  |  |  |  |
| Incentiva a participação nos colegiados e programas da Seduc-SP. |  |  |  |  |
| Contribui e atua para o acolhimento e a participação das famílias ou responsáveis e membros da comunidade, criando relações positivas, colaborativas e produtivas. |  |  |  |  |
| Promove na escola um espaço de convívio e aprendizagem coletiva, valorizando a cultura local e mobilizando os saberes da comunidade escolar como um recurso para as famílias ou responsáveis e toda a comunidade escolar. |  |  |  |  |
| **IDENTIFICAR E BUSCAR SOLUÇÕES PARA SITUAÇÕES-PROBLEMA** |
| Prioriza as questões mais relevantes diante dos valores e diretrizes definidos para a instituição. |  |  |  |  |
| Esta aberto a novas propostas e incentiva estudantes, famílias ou responsáveis e profissionais da rede a contribuir com ideias que possam melhorar processos e resultados. |  |  |  |  |
| Promove estratégias para o levantamento coletivo de situações-problema e o encaminhamento de soluções. |  |  |  |  |
| Reagi às dificuldades do dia a dia de forma construtiva, concentrando-se na resolução do problema. |  |  |  |  |
| Pratica a alteridade ao ser capaz de se colocar no lugar do outro, em uma relação baseada no diálogo e na valorização das diferenças existentes. |  |  |  |  |
| Promove uma gestão democrática com a participação e a colaboração de todos os membros da equipe. |  |  |  |  |
| Usa evidências como base para a tomada de decisões, transformando o diagnóstico em ações concretas e reavaliando os posicionamentos. |  |  |  |  |
| Compreende e reconhece o erro (seja do líder, de um membro de sua equipe ou de todos), transformando-o em forma de aprendizagem e crescimento individual ou coletivo profissional. |  |  |  |  |
| Prevê dificuldades e obstáculos e age proativamente na busca de estratégias e soluções que possam dinamizar sua atuação para alcançar melhores resultados. |  |  |  |  |
| Gerencia discordâncias e conflitos de forma construtiva. |  |  |  |  |
| Prioriza as questões mais relevantes diante dos valores e diretrizes definidos para a instituição. |  |  |  |  |
| Esta aberto a novas propostas e incentiva estudantes, famílias ou responsáveis e profissionais da rede a contribuir com ideias que possam melhorar processos e resultados. |  |  |  |  |
| **FOCAR NO ENSINO E NA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES** |
| Informa o aproveitamento dos estudantes com transparência. |  |  |  |  |
| Conhece e utiliza dados de desempenho dos estudantes para tomar decisões no âmbito de sua atuação. |  |  |  |  |
| Possui e promove o conhecimento de que as ações e tomadas de decisão, suas ou da equipe, impactam direta e indiretamente as condições de ensino e de aprendizagem e desempenho dos estudantes. |  |  |  |  |
| Defini seu planejamento de forma a promover a melhoria contínua das condições de ensino e de aprendizagem e o alcance das metas de desempenho dos estudantes. |  |  |  |  |
| Conhece e utiliza evidências de práticas que foram ou não exitosas para tomar decisões no âmbito de sua atuação. |  |  |  |  |
| Planeja e define metas para obter o desempenho satisfatório de todos os profissionais com foco na aprendizagem dos estudantes. |  |  |  |  |
| Realiza avaliações periódicas para corrigir rumos utilizando a ação planejada: ação corretiva (realizar ajustes) e ação complementar (fazer nova proposta). |  |  |  |  |
| Possui e propicia aos membros da equipe a compreensão da relação entre currículo, avaliação e indicadores. |  |  |  |  |
| Le e interpretr, por meio de uma visão ampla, que vai além dos muros da escola, as questões comportamentais apresentadas pelos estudantes que impactam e influenciam a aprendizagem, como o ambiente familiar, o ambiente socioeconômico e o capital cultural, entre outros. |  |  |  |  |
| Oportuniza diferentes condições de desenvolvimento para os estudantes por meio de ações sistêmicas (estratégias, práticas, metodologias, espaço físico e recursos), respeitando os diferentes contextos e ritmos de aprendizagem, de modo a considerar as defasagens existentes e as necessidades de aprimoramento. |  |  |  |  |
| **PROMOVER UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE E EFICAZ** |
| Apresenta ideias de forma organizada e lógica, incluindo a análise de informações, de forma envolvente e dinâmica. |  |  |  |  |
| Sabe se comunicar de modo claro e apropriado com cada público, fazendo uso adequado das normas, da forma e do conteúdo da linguagem utilizada. |  |  |  |  |
| Realiza e promove a circulação de informações em todos os níveis, efetivando as ações e o andamento dos processos para obter os melhores resultados. |  |  |  |  |
| Compreende que sua comunicação inclui a linguagem verbal e a não verbal, utilizando-as de forma adequada. |  |  |  |  |
| Valoriza diferentes pontos de vista, oferecendo o mesmo nível de atenção, tempo e respeito em cada interação. |  |  |  |  |
| Pratica a escuta atenta, que observa a linguagem verbal e a não verbal, e checá-la constantemente com seus interlocutores para verificar a compreensão dos discursos apresentados. |  |  |  |  |
| Realiza uma inflexão para uma depuração das ideias, gerando uma ação comunicativa efetiva. |  |  |  |  |
| Apresenta ideias de forma organizada e lógica, incluindo a análise de informações, de forma envolvente e dinâmica. |  |  |  |  |
| Sabe se comunicar de modo claro e apropriado com cada público, fazendo uso adequado das normas, da forma e do conteúdo da linguagem utilizada. |  |  |  |  |
| Realiza e promove a circulação de informações em todos os níveis, efetivando as ações e o andamento dos processos para obter os melhores resultados. |  |  |  |  |
| Compreende que sua comunicação inclui a linguagem verbal e a não verbal, utilizando-as de forma adequada. |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **PLANO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL** |
| **HABILIDADE/ COMPETÊNCIA (A SER DESENVOLVIDA OU CONSOLIDADA)** | **AÇÕES PARA MEU DESENVOLVIMENTO** | **RECURSOS/ ESTRATÉGIAS** | **CRONOGRAMA** | **APOIO DA DE** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |