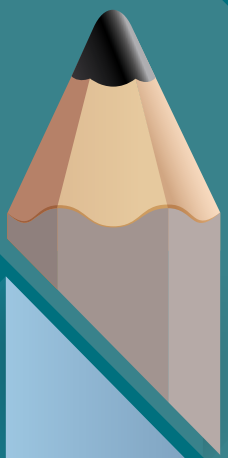
MODELO DE GESTÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL



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 DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

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 do Programa Ensino Integral, concebido com estrutura e instrumentos que, articulados, organizam a gestão escolar e proporcionam o desenvolvimento das ações definidas no Plano de Ação das escolas. Esse Modelo assegura, ainda, os instrumentos para acompanhamento, monitoramento e ajuste das ações desenvolvidas nas escolas, tendo como referencial as Diretrizes do Programa Ensino Integral.

Bom trabalho!
Equipe do Programa Ensino Integral

SUMÁRIO

Introdução **5**

1. Pressupostos teóricos e metodológicos do Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral **6**

1.1. Metodologia adotada para a gestão do Programa Ensino Integral 7

2. Missão, visão de futuro e valores do Programa Ensino Integral **8**

3. Premissas do Programa Ensino Integral **10**

3.1. A importância da articulação entre as premissas e o Modelo de Gestão 10

3.2. As cinco premissas do Programa Ensino Integral 10

3.3. A relação entre Modelo de Gestão, Modelo Pedagógico, Gestão de Desempenho e Formação das Equipes do Programa Ensino Integral 12

4. Instrumentos e práticas de gestão **13**

4.1. Alinhamentos vertical e horizontal 14

4.2. Plano de Ação 17

4.2.1. Planejar (*Plan*) 20

4.2.2. Fazer (*Do*) 23

4.2.3. Monitorar (*Check*) e agir (*Act*) 24

4.3. Sistema do Plano de Ação do Ensino Integral (PAEI) 26

4.4. Programa de Ação 28

4.5. Guia de Aprendizagem 29

4.6. Agenda Bimestral 31

4.7. Agenda da Escola 31

4.8. Procedimento Passo a Passo (PPP) 31

4.9. Indicadores, metas e resultados esperados 33

Bibliografia **35**

Anexos **37**

INTRODUÇÃO

O Programa Ensino Integral tem como uma de suas principais características a centralidade das ações no desenvolvimento do Projeto de Vida dos alunos, eixo central em torno do qual a escola organiza suas práticas, mediante a integração inter e multidisciplinar da Base Nacional Comum com a Parte Diversificada do Currículo[1].

As escolas do Programa Ensino Integral oferecem jornada escolar ampliada. O tempo integral é um fator importante para a viabilização desse currículo integrado, com vistas ao oferecimento de um amplo leque de oportunidades para garantir a excelência acadêmica. Essas condições contribuem para o enriquecimento e o fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem de tal modo que, ao término da Educação Básica, esses jovens estejam preparados para ser protagonistas do desenvolvimento de seus Projetos de Vida e se realizem como cidadãos autônomos, solidários e competentes.

A fim de fortalecer a relação da equipe de educadores com os valores, princípios e premissas do Programa, os profissionais contam com um Regime de Dedicação Plena e Integral. Além disso, recebem, durante o ano letivo, formação contínua para que aprimorem suas competências e prática profissional em um processo contínuo de aperfeiçoamento. A atuação dos educadores, por sua vez, é acompanhada por meio dos processos de avaliação de desempenho previstos no Programa[2]. Esses fatores favorecem o desenvolvimento da Corresponsabilidade, ou seja, do compromisso de todo o corpo escolar com a aprendizagem dos estudantes.

Para atingir esses objetivos, o Programa Ensino Integral adota um Modelo de Gestão que oferece ampla estrutura de apoio ao desenvolvimento e ao acompanhamento das ações e atividades planejadas pela escola. Essas condições são pensadas para que seja possível conduzir a ação pedagógica de modo diferenciado, permitindo que o Modelo Pedagógico[3] operacionalize os valores, os princípios e as premissas do Programa.

O Modelo de Gestão, por meio de ferramentas específicas, orienta e organiza, de modo efetivo, a implementação das atividades curriculares e das metodologias necessárias para que o Programa atinja seus objetivos e metas, ou seja, para que as escolas possam cumprir sua função social de garantir o desenvolvimento pleno dos alunos, em termos das competências, das habilidades e dos valores necessários ao convívio social, ao exercício pleno da cidadania e à inserção no mundo produtivo. Esses instrumentos e práticas de gestão são estruturados a partir do método **PDCA** (***P****lan*, ***D****o*, ***C****heck* e ***A****ct*) com o objetivo de tornar a tarefa da escola mais efetiva.

---

[1] Segundo a Resolução SE 49, de 19 de julho de 2013, a Parte Diversificada inclui, no Ensino Fundamental – Anos Finais, além de Língua Estrangeira Moderna, Disciplinas Eletivas e Práticas Experimentais, as Atividades Complementares: Orientação de Estudos, Protagonismo Juvenil e Projeto de Vida: valores para a vida cidadã. Já, no Ensino Médio, a Parte Diversificada contempla Língua Estrangeira Moderna, Disciplinas Eletivas e Prática de Ciências, e as Atividades Complementares são: Orientação de Estudos, Projeto de Vida, Preparação Acadêmica e Mundo do Trabalho. Para mais detalhes sobre as Atividades Complementares, consulte os cadernos *Introdução ao mundo do trabalho*, *Preparação acadêmica*, *Projeto de Vida* (Ensino Fundamental – Anos Finais e Ensino Médio), *Protagonismo juvenil* e *Tutoria e orientação de estudos*.

[2] As avaliações de desempenho dos profissionais do Programa são detalhadas no documento *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares*.

[3] O Modelo Pedagógico é detalhado no documento *Diretrizes do Programa Ensino Integral*.

Este documento tem como prioridade estabelecer a interlocução com os profissionais que atuam no Programa Ensino Integral: Diretor, Vice-diretor, Professor Coordenador Geral (PCG), Professor Coordenador de Área (PCA), Professores e profissionais de apoio, assim como Supervisor de Ensino e Professor Coordenador do Núcleo Pedagógico (PCNP) para apoiá-los na gestão do Programa. Nesse sentido, o documento tem como objetivo favorecer o entendimento:

- do Modelo de Gestão em toda a sua dimensão;
- do enfoque do Modelo na gestão dos resultados educacionais;
- da articulação do Modelo de Gestão com o Modelo Pedagógico, com a Formação das Equipes e com o Modelo de Gestão de Desempenho.

1. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS DO MODELO DE GESTÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

O Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral adota, como pressuposto teórico e metodológico, a gestão escolar democrática orientada aos resultados da aprendizagem de seus alunos. Para operacionalizar esses pressupostos, aplica-se o método PDCA[4] para a gestão dos processos, o que contribui para a melhoria contínua das práticas pedagógicas que se desenvolvem nas escolas. Propõe-se às equipes escolares, assim, que sigam por um caminho mais seguro e eficaz para que os processos de ensino e aprendizagem desenvolvam-se de modo sustentável e para que reflitam sobre o alcance das metas de aprendizagem e de fluxo. O Modelo de Gestão está voltado para o alcance de uma educação de qualidade, como projetada no Idesp (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo) e em todos os demais indicadores de processo e de resultado contidos no Plano de Ação do Programa Ensino Integral e no Plano de Ação das respectivas unidades escolares.

Se, até a década de 1990, a principal agenda da política educacional era a inclusão das crianças, dos jovens e adolescentes na escola, o movimento, desde então, visa educar esses alunos incluídos com qualidade comparável à dos sistemas educacionais mais avançados, como meio de garantir a sua participação ativa e crítica na vida social do país (BROOKE; SOARES, 2008), o pleno exercício da cidadania e sua inserção produtiva na sociedade.

O desafio de ofertar ensino de melhor qualidade exige definir a maneira mais eficiente de investir os recursos. A Constituição Federal de 1988 determina que os estados devem aplicar, no mínimo, 25% do seu orçamento na educação, o que os levou a adotar metodologias próprias de

[4] O método PDCA, também conhecido como ciclo PDCA, foi proposto por William Edwards Deming, na década de 1980, no contexto das discussões sobre qualidade e melhoria de resultados. O autor considera que a qualidade de um serviço é responsabilidade de todos os envolvidos e abrange todos os aspectos da ação. Assim, a qualidade precisa ser tratada de modo sistêmico em busca da melhoria contínua (MAXIMINIANO, 2011, p. 169-174).

gestão da administração pública, que oferecem um ambiente propício à racionalização dos gastos na educação com vistas à melhoria de sua qualidade.

A atuação da gestão pública orientada a resultados e a adoção de metodologias de planejamento, como o PDCA, são a resposta ao desafio de ofertar um ensino público de qualidade. Esse é o modelo que norteia o Programa Ensino Integral, orientado pelo Modelo de Gestão das escolas, na medida em que a gestão revela e oportuniza a eficácia das ações pedagógicas.

1.1. METODOLOGIA ADOTADA PARA A GESTÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

Implementar processos de trabalho pela metodologia do PDCA implica planejá-los (*Plan*), executá-los (*Do*), monitorá-los e avaliá-los (*Check*), para tomar decisões e ações (*Act*) integradas, com a participação e a responsabilização de todos os envolvidos. Esse processo coincide também com o desenho de implementação de uma política pública efetiva, tal qual proposto na nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Planejar (*Plan*)[5] é, a partir dos princípios, premissas, valores, missão e visão de futuro propostos no Programa Ensino Integral, elaborar o diagnóstico da escola e, a partir dele, definir os rumos a ser tomados. Esse é um rico momento de reflexão da comunidade escolar, em que todos os seus membros (gestores, professores, pais, estudantes e comunidade) definem o que, quem e como agir para atingir os propósitos definidos, estabelecendo, também, com que indicadores a ação será monitorada.

É no momento do planejamento que são definidos: os principais objetivos da escola; as prioridades para sua realização; os resultados e as metas esperadas; as estratégias e as ações mais adequadas para atingir os objetivos; os indicadores de processo e de resultado, que oferecem insumos para a avaliação do Plano de Ação. Esses indicadores são essenciais para a tomada de decisão nos diferentes momentos do fazer (*Do*), norteando a correção dos rumos traçados inicialmente, caso seja necessário.

Fazer (*Do*) é colocar em prática o que foi anteriormente planejado. Quando a fase do planejamento é feita com o cuidado necessário, a etapa do fazer se torna uma ação efetiva, pois será muito mais simples implementar o planejado e corrigir situações excepcionais em função de contratempos que ocorram pontualmente.

O fazer das ações do Modelo Pedagógico exige constantes alinhamentos das práticas pedagógicas e das metodologias específicas do Programa, assim como entre os profissionais da Diretoria de Ensino e da escola, estudantes, pais e comunidade. Esse alinhamento é fundamental para a clara definição do que ensinar, onde ensinar, com quem e em que tempo, para que as aprendizagens previstas na Base Nacional Comum e na Parte Diversificada do Currículo atendam, com a qualidade esperada, às Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica e à consolidação das competências e habilidades definidas no Currículo do Estado de São Paulo.

[5] A fase do planejamento será tratada com detalhes no item 4.2.1.

Checar (*Check*) é monitorar os resultados preliminares aferidos a cada período de apuração das atividades desenvolvidas, por meio de indicadores de processo, definidos no Plano de Ação das escolas, e avaliar os resultados alcançados a partir dos indicadores de resultado (como foram previstos na fase de planejamento). Esse movimento é essencial para a gestão eficaz do Programa Ensino Integral, porque oferece as evidências, os registros e as constatações necessárias para que se possam encaminhar decisões para prosseguimento ou aprimoramento das ações pedagógicas desenvolvidas pela escola naquele período. Essa fase possibilita verificar se as estratégias adotadas (ou seja, o "trajeto percorrido" para a implementação daquela ação) estavam adequadas para o alcance do resultado esperado, o que permite a correção das rotas de maneira a conduzir, necessariamente, à aprendizagem plena dos alunos e para que se tornem protagonistas de seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, essa fase possibilita a identificação das ações de formação e apoio que precisam ser desenvolvidas junto à equipe escolar para aprimorar sua prática profissional, permitindo aos integrantes da equipe que desempenhem sua responsabilidade como profissionais da educação pública e atendam, assim, às suas expectativas pessoais e às do Programa.

Agir (*Act*) significa proceder aos ajustes identificados a partir da avaliação dos resultados parciais ou finais apurados, para a melhoria contínua e para que se obtenha o maior êxito possível ao final daquela ação, atingindo-se, assim, os objetivos da escola do Programa Ensino Integral.

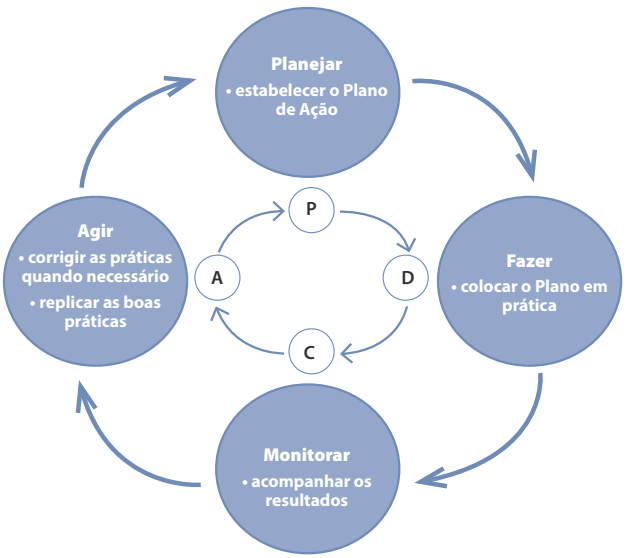


Figura 1 – Ciclo PDCA.

2. MISSÃO, VISÃO DE FUTURO E VALORES DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

O Programa Educação – Compromisso de São Paulo, instituído pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP) em 2011, definiu a missão e a visão de futuro da SEE-SP até 2030 como estratégia para alinhar os seus Programas e Projetos, a fim de assegurar que a educação no Estado de São Paulo seja reconhecida por sua qualidade no cenário internacional. Dessa maneira, a identificação e o alinhamento da comunidade escolar com a missão e a visão de futuro definidas no Programa são condições necessárias para nortear a elaboração de planejamento que atenda às expectativas de todos que reivindicam e se comprometem com uma educação pública de qualidade.

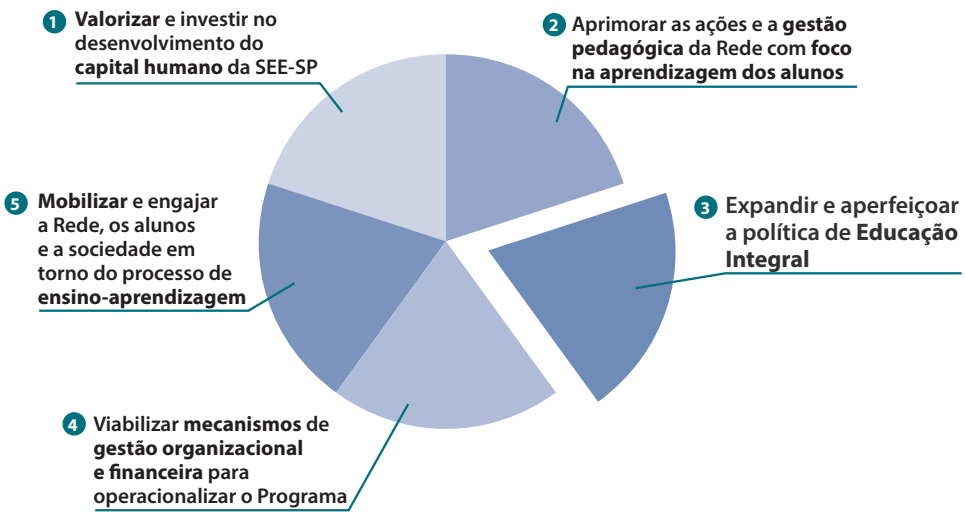


Figura 2 – Os cinco pilares do Programa Educação – Compromisso de São Paulo.

O Programa Ensino Integral constitui o pilar 3 e, em sua concepção, propõe-se a ser uma resposta da política pública educacional ao duplo desafio de assegurar que o jovem confira sentido e significado a essa etapa de sua escolarização e de transformar as escolas em espaços de aprendizagem mais efetivos.

Para atender a esse desafio, a SEE-SP propõe às escolas que aderem ao Programa Ensino Integral a **missão** de ser um núcleo formador de jovens, primando pela excelência na formação acadêmica; pelo apoio integral aos Projetos de Vida; pelo aprimoramento dos alunos como pessoa; pela formação ética e pelo desenvolvimento da sua autonomia intelectual e do pensamento crítico.

Considerando o contexto político e social da Rede estadual, a SEE-SP tem como **visão de futuro** ser, em 2030, reconhecida internacionalmente como uma Rede pública de ensino integral de excelência posicionada entre as 25 primeiras do mundo.

Em relação aos **valores** do Programa, a SEE-SP aponta a oferta de um ensino público de qualidade; a valorização dos educadores; a gestão escolar democrática e responsável; o espírito de equipe e cooperação; a mobilização, engajamento, comprometimento da Rede, alunos e sociedade em torno do processo ensino-aprendizagem voltado ao espírito público e à cidadania; e, finalmente, a escola como centro irradiador da inovação.

Dessa maneira, a identidade da escola é construída a partir da missão, da visão de futuro e dos valores do Programa. A esses elementos, articulam-se os princípios do Modelo Pedagógico e as premissas do Modelo de Gestão, que constituem a base para que a escola se identifique como unidade do sistema educacional paulista, reconhecidos seus atributos, seus valores educacionais e suas características. A identidade da escola assim constituída contribui para orientar suas práticas pedagógicas e de gestão, conferindo coerência às ações e impulsionando o trabalho coletivo, respeitado o contexto de cada escola.

Uma vez que a identidade da escola é construída coletivamente, o planejamento das atividades envolve todos os responsáveis pela implementação das ações previstas no Plano de Ação da escola. Essa elaboração é a fase do planejamento (o "P" do PDCA), momento em que haverá uma reflexão coletiva da comunidade e da equipe escolar acerca de seus desafios e dos resultados esperados. Esse processo torna possível para a equipe propor e priorizar adequadamente as ações e atividades a ser desenvolvidas, para que se obtenham os resultados esperados, uma vez que esse planejamento alinha o entendimento e a prática de todos os envolvidos em torno dos objetivos comuns expressos no Plano de Ação da escola.

3. PREMISSAS DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

3.1. A IMPORTÂNCIA DA ARTICULAÇÃO ENTRE AS PREMISSAS E O MODELO DE GESTÃO

Para que a missão e a visão de futuro definidas pela SEE-SP para as escolas da Rede estadual paulista possam ser alcançadas, é necessário que o Modelo de Gestão garanta coerência e robustez ao desenvolvimento das atividades, ações, práticas e vivências pedagógicas na escola, a fim de que se alinhem aos princípios do Modelo Pedagógico, que são: os Quatro Pilares da Educação, a Pedagogia da Presença, a Educação Interdimensional e o Protagonismo Juvenil.

Para que isso seja possível, o Programa adota **premissas de gestão** que estabelecem a conexão entre os princípios pedagógicos, os valores do Programa e o fazer cotidiano da escola. Premissas são "princípios ou conceitos fundamentados em valores que, expressos na forma de afirmações, devem nortear as políticas e as ações de uma organização. Fornecem parâmetros em relação ao que deve ou não ser feito e em relação aos modos de fazer" (GALVÃO; OLIVEIRA, 2009, p. 78).

3.2. AS CINCO PREMISSAS DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

A primeira premissa do Programa Ensino Integral, não por acaso, é o **Protagonismo**. Quando a referência é o aluno, essa premissa traduz-se no **Protagonismo Juvenil**, segundo o qual o adolescente e o jovem são vistos como sujeitos de todas as ações da escola e construtores dos seus Projetos de Vida. No que se refere à equipe escolar, há o **Protagonismo Sênior**, que se manifesta na atuação dos profissionais da escola.

A segunda premissa do Programa é a **Formação Continuada** da equipe escolar, entendida como processo permanente de aperfeiçoamento profissional, comprometido com o autodesenvolvimento na carreira e com o papel de educador. Segundo essa premissa, a formação do educador é abordada sob duas perspectivas: a primeira busca o aperfeiçoamento da formação do educador nas bases, nos conceitos e nas práticas do Programa Ensino Integral; a segunda dedica-se à formação do educador no âmbito do Currículo. Portanto, trata-se de fortalecer a formação docente no que se refere aos conteúdos do Currículo (Base Nacional Comum e Parte Diversificada) trabalhados na sua prática profissional.

Por meio das ações previstas nessa premissa, o Modelo de Gestão estabelece conexão com a Gestão de Desempenho das Equipes Escolares, em que, entre outras ações, os educadores elaboram o seu itinerário formativo, que se expressa no Plano Individual de Aprimoramento e Formação – PIAF[6].

A **Corresponsabilidade** é a terceira premissa do Programa e opera no sentido de garantir que todos os envolvidos no cotidiano escolar se responsabilizem pela aprendizagem dos alunos. O envolvimento e o comprometimento de todos os agentes para a melhoria dos resultados são mais alguns fatores do sucesso escolar.

> *A premissa Corresponsabilidade se dá através do envolvimento e comprometimento de todos os agentes da comunidade escolar... Essa ação se dá, primeiramente, no planejamento e depois através das ações de parcerias e reuniões sistemáticas, através dos alinhamentos verticais e horizontais e principalmente através das reuniões com os alunos protagonistas, onde todos compartilham suas dificuldades, as boas práticas e as soluções são tomadas em conjunto, fortalecendo a Corresponsabilidade para a melhoria da qualidade de ensino-aprendizagem. Outro momento é a reunião de pais, o conselho de classe participativo, onde os alunos, pais (a convite), líderes de classe e equipe gestora e docente trocam informações e juntos procuram sanar as eventuais dificuldades.*
>
> Sandra Mariana Gasparetto. Diretora da EE Profª Ivete Sala de Queiroz.
> Diretoria de Ensino de Limeira.

A quarta premissa é a **Excelência em Gestão**, ou seja, a gestão das escolas do Programa Ensino Integral voltada para o alcance efetivo dos objetivos, metas e resultados previstos no Plano de Ação da SEE-SP e no próprio Plano de Ação da escola. Entende-se que a utilização competente dos instrumentos e das ferramentas de gestão proporciona às equipes escolares e aos estudantes as condições adequadas para alcançar os resultados almejados em seu Plano.

Tendo em vista a perspectiva do direito à educação de qualidade, a **Replicabilidade** é a quinta premissa do Programa, a qual visa à transferência das metodologias comprovadamente válidas e passíveis de replicação entre as escolas do Programa Ensino Integral, assim como entre as demais escolas da Rede pública. Dessa maneira, essa premissa proporciona trocas de experiências que permitem às equipes escolares aprender umas com as outras, aprimorando a sua prática pedagógica a serviço de uma educação de qualidade. Enfim, essa premissa revela o compromisso da equipe escolar, dos estudantes e das famílias para com o aperfeiçoamento da educação pública.

Explicitadas as premissas adotadas no Programa, cabe reforçar que todas elas se articulam entre si e com os princípios, os valores, a missão e a visão de futuro do Programa e das escolas no cotidiano das unidades, como pode ser observado na Figura 3.

[6] No documento *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares*, encontram-se mais informações sobre o papel do PIAF no desenvolvimento dos profissionais da escola.

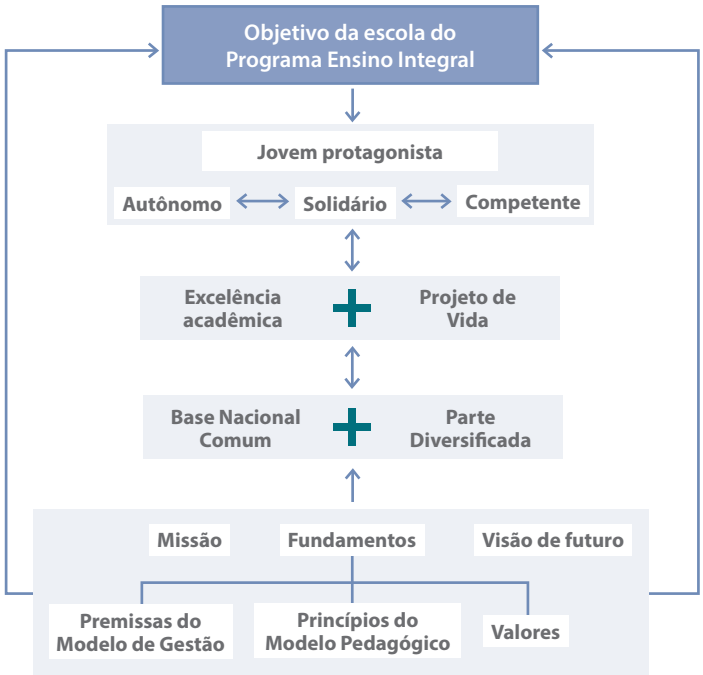


Figura 3 – Diagrama da articulação entre os elementos centrais do Programa Ensino Integral.

A partir das premissas da gestão, o Plano de Ação do Programa Ensino Integral é elaborado. Esse Plano é o instrumento por meio do qual são planejadas e desenvolvidas todas as ações, atividades, práticas e vivências pedagógicas da escola, segundo a metodologia do PDCA.

3.3. A RELAÇÃO ENTRE MODELO DE GESTÃO, MODELO PEDAGÓGICO, GESTÃO DE DESEMPENHO E FORMAÇÃO DAS EQUIPES DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

Conforme apresentado, a intersecção do Modelo de Gestão com o Modelo Pedagógico é estabelecida por meio da proposição das ações e atividades pedagógicas no âmbito das cinco premissas que norteiam o Programa Ensino Integral, especialmente das ações direcionadas à aprendizagem dos estudantes, à excelência acadêmica e daquelas previstas na premissa do Protagonismo.

O Modelo de Gestão estabelece conexão, também, com a Formação das Equipes do Programa Ensino Integral e com a Gestão de Desempenho, considerando que gerir desempenho supõe agir sobre uma realidade avaliada. No caso dos estudantes, sua aprendizagem é mensurada ao longo do processo avaliativo da escola, nas avaliações internas bimestrais e semestrais, nas avaliações externas de larga escala, a eles divulgadas nos relatórios individuais das referidas avaliações e nos encaminhamentos para o nivelamento e/ou recuperação de aprendizagem. Todas essas informações são utilizadas para a elaboração do Plano de Ação da escola.

No que se refere aos professores, os resultados apurados na avaliação da Gestão de Desempenho[7] orientam a elaboração do Plano Individual de Aprimoramento e Formação– PIAF dos profissionais

[7] A Gestão de Desempenho é tratada no documento *Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares*, assim como a Formação Continuada, que é tratada no Volume 1 do documento *Formação das equipes do Programa Ensino Integral*.

para que, por meio da Formação Continuada, eles possam alcançar sua excelência[8]. Por sua vez, o Plano de Ação da escola e o Programa de Ação de seus profissionais devem incluir as atividades relacionadas à Formação Continuada para o atendimento dessa premissa.

A Formação Continuada em suas diversas modalidades[9] é o alicerce para a consolidação e sustentabilidade do Programa Ensino Integral, na medida em que trabalha as bases conceituais em sua plenitude, continuamente, tendo sua execução acompanhada e monitorada pela ação da supervisão de ensino e nas Sessões de Acompanhamento Formativo.

Com isso, aprimora-se a prática dos profissionais e ampliam-se os espaços para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos estudantes, objetivando atender à premissa da Excelência em Gestão do Programa e ao objetivo de assegurar a atuação eficaz da escola no exercício de sua função de ensinar com qualidade.

Essa relação estabelecida entre as premissas do Modelo de Gestão, o Modelo Pedagógico, o Modelo de Gestão de Desempenho e a Formação das Equipes do Programa Ensino Integral visa conferir coerência e exequibilidade às ações da escola, articulando a missão e a visão de futuro do Programa, apoiados nos valores, princípios e premissas do Programa. Essa articulação é essencial para alcançar os objetivos, as prioridades, os resultados e as metas almejadas pelas equipes da SEE-SP e das escolas.

4. INSTRUMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO

Com o objetivo de organizar a atuação da escola para que ela seja a mais eficaz possível, garantindo, assim, a efetividade de suas ações para assegurar a aprendizagem dos alunos, o Modelo de Gestão adota instrumentos e práticas de gestão especialmente desenhados para esse fim. A **gestão voltada a resultados**, adotada no Programa Ensino Integral, contribui para que todos na escola assumam o compromisso e a responsabilidade para com a aprendizagem dos alunos, o que oferece uma estrutura de trabalho em que as metas e os resultados definidos no Plano de Ação da escola possam ser alcançados ao longo do desenvolvimento dessas ações.

Desenhados segundo a metodologia do PDCA para conferir coerência e eficácia às ações e atividades pedagógicas, os instrumentos e as práticas de gestão organizam as ações da escola para que:

- estejam em consonância com o proposto no Currículo, com as metodologias específicas do Programa e de modo intencionalmente integrado;
- aconteçam na sequência adequada e nos tempos corretos;

[8] Os critérios de avaliação da Gestão de Desempenho são definidos pelo Modelo de Gestão quando este estabelece os diferentes papéis dos profissionais da equipe escolar.

[9] Até 2014, os Ciclos de Acompanhamento Formativo foram realizados nas Diretorias de Ensino a partir do desenvolvimento de uma pauta formativa elaborada pela Equipe Central do Programa Ensino Integral. Os Ciclos representam uma das modalidades de Formação Continuada, além dos cursos em EAD oferecidos pela EFAP. É um processo que se desdobra nas escolas nas chamadas Sessões de Acompanhamento. Para mais informações sobre os Ciclos de Acompanhamento Formativo, consulte o Volume 1 do documento *Formação das equipes do Programa Ensino Integral*.

- se deem em espaços e instalações apropriados;
- ocorram por meio de educadores preparados;
- obtenham, ao final do processo, o resultado esperado e sejam passíveis de replicação a fim de assegurar sua sustentabilidade;
- proporcionem aos estudantes consciência das fases de seu processo de escolarização e para que seus pais ou responsáveis participem, conheçam e opinem sobre as dificuldades e os avanços dos alunos.

Oferecer aos estudantes essas condições não é tarefa fácil, mas exequível se houver o planejamento adequado. Para tanto, são adotados os seguintes instrumentos de gestão:

- Plano de Ação do Programa Ensino Integral, definido pela SEE-SP, para as escolas do Programa;
- Plano de Ação, elaborado pelas escolas;
- Programa de Ação dos educadores;
- Guias de Aprendizagem das disciplinas da Base Nacional Comum e Ementas das disciplinas, práticas e vivências da Parte Diversificada do Currículo;
- Agenda Bimestral;
- Agenda da Escola;
- Sistema do Plano de Ação;
- Procedimento Passo a Passo.

Todos esses instrumentos serão apresentados detalhadamente adiante. Antes, será abordado o modo como as práticas de gestão se alinham no cotidiano das escolas do Programa Ensino Integral.

4.1. ALINHAMENTOS VERTICAL E HORIZONTAL

A definição de **atribuições**, **papéis** e **responsabilidades** é imprescindível para a criação de um ambiente compromissado e colaborativo. A atribuição de responsáveis para cada etapa do desenvolvimento das atividades previstas para a escola implica a definição de papéis e de espaços de atuação, definidos nos alinhamentos horizontal e vertical. Pretende-se que esses alinhamentos possibilitem a Excelência em Gestão na execução das ações previstas no Modelo Pedagógico, segundo valores do Programa, como a gestão escolar democrática e responsável, o espírito de equipe e cooperação, o Protagonismo e a excelência acadêmica.

Os alinhamentos são definidos a partir das funções, atribuições e responsabilidades[10] dos educadores no componente curricular, na área de concentração e na escola. Esses alinhamentos, ou consensos intermediários, favorecem a organização da escola e da equipe por meio do desenvolvimento do clima escolar adequado para que as entregas ocorram dentro do planejado e para que se obtenham os resultados esperados. Segundo esses alinhamentos, todos os envolvidos, direta ou indiretamente, em uma atribuição (ação que gera uma entrega) devem executá-la segundo o mesmo enfoque, definido pelos princípios, valores e premissas do Programa. No que se refere ao alinhamento vertical, a definição das atribuições considera que as ações são *diferentes* quando executadas por funções *diferentes*, e *complementares* e *convergentes* quanto aos objetivos.

[10] As atribuições dos educadores são definidas pela Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012.

Por sua vez, segundo o alinhamento horizontal, as ações são *as mesmas* ou *similares* quando executadas por funções *equivalentes* ou *similares*.

A figura a seguir mostra os alinhamentos de acordo com as funções de cada profissional.

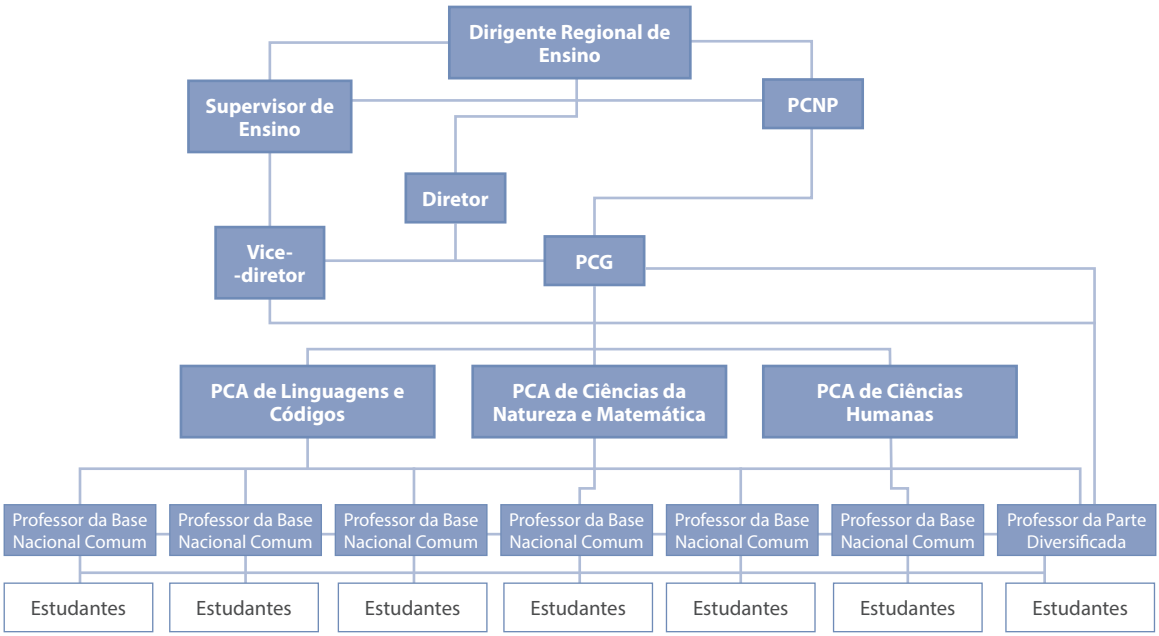


Figura 4 – Alinhamentos do Programa Ensino Integral.

Como é possível verificar a Figura 4 identifica o espaço de atuação da equipe escolar (Dirigente Regional de Ensino, Supervisor, PCNP, Diretor, Vice-diretor, PCG, PCA e Professores), estabelecendo os alinhamentos necessários para a implementação do Currículo do Estado de São Paulo. De acordo com a imagem, quando se trata de funções relacionadas à Base Nacional Comum, o alinhamento do professor é horizontal com outros professores da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada (incluindo aqui os professores de Projeto de Vida) e vertical com o PCA daquele componente curricular. Já, quando se trata de atividades relacionadas à Parte Diversificada do Currículo, os professores continuam com o alinhamento horizontal com os outros professores (tanto da Base Nacional Comum quanto da Parte Diversificada), mas estabelecem o alinhamento vertical diretamente com o PCG e o Vice-diretor. Estes últimos, por sua vez, alinham-se horizontalmente para as ações do Projeto de Vida e da Tutoria. É importante ter em mente que os alinhamentos se estabelecem de maneira simultânea na escola, já que os professores desempenham funções na Base Nacional Comum e na Parte Diversificada.

Por sua vez, a Diretoria de Ensino, por meio do trabalho do Dirigente Regional com a equipe de Supervisores do Núcleo Pedagógico, apoia as escolas quando atua na proposição e no cumprimento das políticas públicas, da gestão do processo de ensino e aprendizagem, das diretrizes e das metas propostas[11].

[11] As atribuições e competências da Diretoria de Ensino e o escopo de atuação de seus profissionais, além de outros que lhes forem conferidos por lei ou decreto, estão definidos no Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011.

A definição das funções segundo os alinhamentos vertical e horizontal é fundamental no momento da elaboração do Plano de Ação da escola, assim como em todas as fases do PDCA. É importante que o papel de cada profissional esteja bem definido para que seja possível elaborar e executar os instrumentos de gestão citados, particularmente os Programas de Ação de cada profissional.

Assim, a organização da escola segundo os alinhamentos é chave para a definição clara do fluxo de responsabilidades para que as decisões sejam tomadas na temporalidade exigida pela gestão do Plano de Ação, de acordo com a metodologia do PDCA. Para que seja possível estabelecer esses alinhamentos, é fundamental que os profissionais conheçam suas atribuições específicas no Programa Ensino Integral[12] e seus espaços de atuação em complemento àqueles próprios da natureza da sua função, para que sejam capazes de colocar suas atribuições em prática no cotidiano da escola e evitar o retrabalho.

Nas escolas do Programa Ensino Integral, todos os profissionais têm como atribuições o estímulo às ações de Protagonismo Juvenil e o exercício da Pedagogia da Presença e das bases do Programa (premissas, princípios e valores). A Tabela 1 mostra algumas das atividades dos profissionais que atuam nas escolas do Programa e seu espaço de atuação, segundo a legislação do Programa e do Quadro do Magistério.

Função	Principais atividades
Diretor	• Coordenar e integrar as funções e atividades dos profissionais da equipe e garantir a implantação do Plano de Ação da escola. • Envolver e orientar a comunidade escolar na elaboração e execução do Plano de Ação. • Orientar pais ou responsáveis para o acompanhamento específico do desenvolvimento escolar de seu filho. • Oferecer apoio para as ações de replanejamento. • Manter uma equipe coesa, atuante, motivada e alinhada, visando que a aprendizagem dos estudantes seja norteada a partir da prática eficaz da Pedagogia da Presença. • Articular a elaboração dos Programas de Ação e das rotinas de trabalho de toda a equipe escolar com o Plano de Ação da escola. • Apoiar a Coordenação Pedagógica da escola e o Vice-diretor nas ações e atividades voltadas à aquisição, por parte dos estudantes, de habilidades e competências identificadas nas avaliações, facilitando e acompanhando a introdução das iniciativas previstas na Parte Diversificada e na Base Nacional Comum. • Orientar os Clubes Juvenis e as ações junto aos líderes de turma e definir estratégias para o desenvolvimento do Protagonismo Juvenil. • Buscar e oferecer parcerias que contribuam para a efetividade do Plano de Ação. • Manter informados os órgãos regionais e centrais sobre o desenvolvimento do Programa. • Garantir a divulgação dos Guias de Aprendizagem por diferentes meios e espaços de comunicação.
Vice-diretor	• Apoiar os professores de Projeto de Vida na construção, realização das aulas e sistematizações dos trabalhos dessa disciplina. • Garantir a integração das aulas e atividades de Projeto de Vida com as demais disciplinas e atividades do Currículo (Base Nacional Comum e Parte Diversificada) e garantir seu alinhamento com o PCG e Diretor. • Auxiliar o Diretor a integrar e alinhar as funções e atividades dos profissionais da equipe pedagógica da escola e garantir a implantação do Plano de Ação da escola.

[12] As funções dos profissionais das escolas do Programa Ensino Integral estão descritas na Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012.

Função	Principais atividades
	• Auxiliar o Diretor a manter uma equipe coesa, atuante, motivada e alinhada, visando que a aprendizagem dos estudantes seja norteada a partir da prática eficaz da Pedagogia da Presença. • Atuar na mediação de conflitos. • Orientar a equipe de apoio na definição de suas rotinas e atividades. • Garantir a divulgação dos Guias de Aprendizagem por diferentes meios e espaços de comunicação.
PCG	• Coordenar e garantir o equilíbrio entre as disciplinas do Currículo da Base Nacional Comum e as disciplinas e atividades da Parte Diversificada. • Integrar e alinhar as funções e atividades dos profissionais da equipe pedagógica da escola e garantir a implantação do Plano de Ação. • Garantir o alinhamento entre as atribuições, atividades e ações dos PCA no contexto do Currículo. • Alinhar com o Vice-diretor a integração das ações dos Projetos de Vida e das disciplinas da Base Nacional Comum e Parte Diversificada. • Apoiar a atuação dos PCA e do Vice-diretor nas ações e atividades voltadas à aquisição de habilidades e competências, pelos estudantes, identificadas nas avaliações, facilitando e acompanhando a introdução das iniciativas previstas na Parte Diversificada e na Base Nacional Comum. • Coordenar a sistematização dos resultados educacionais e de acompanhamento dos estudantes e, após alinhamento com o Diretor, orientar o trabalho dos PCA. • Conduzir a Formação Continuada da equipe escolar a partir das orientações recebidas e das necessidades identificadas nos espaços formativos da escola. • Garantir o alinhamento de todos os Guias de Aprendizagem entre as áreas do conhecimento.
PCA	• Validar e monitorar as disciplinas da Base Nacional Comum da sua área a partir das informações obtidas com os professores. • Integrar e alinhar, simultaneamente, sua função e atividades com as de outros profissionais da equipe pedagógica da escola, PCA das outras áreas, professores da mesma área e PCG, garantindo a implantação do Plano de Ação, visando, principalmente, à excelência acadêmica. • Alinhar com o PCG e demais PCA atividades e ações dos professores em relação às disciplinas da Base Nacional Comum e a interação com as inovações, principalmente com as disciplinas e atividades da Parte Diversificada. • Garantir o alinhamento de todos os Guias de Aprendizagem na sua área de conhecimento.
Professores	• Responsabilizar-se pelas disciplinas e atividades da Base Nacional Comum, da Parte Diversificada e do Projeto de Vida (quando assume essas duas últimas) na sala de aula. • Promover interações entre a sua disciplina e as demais de sua área tanto da Base Nacional Comum como da Parte Diversificada. • Garantir os alinhamentos com os professores das disciplinas da Base Nacional Comum e com os professores das disciplinas e atividades da Parte Diversificada e das Atividades Complementares. • Garantir, quando professor da Base Nacional Comum, o alinhamento com o PCA. • Garantir o alinhamento com o PCG quando for docente da Parte Diversificada. • Garantir, quando professor de Projeto de Vida, o alinhamento com o Vice-diretor. • Elaborar e divulgar o Guia de Aprendizagem entre os alunos e garantir sua plena compreensão e cumprimento. • Garantir a divulgação dos Guias de Aprendizagem por diferentes meios e espaços de comunicação. • Elaborar o Plano de Aula para acompanhamento e gestão do proposto no Guia de Aprendizagem da disciplina.

Tabela 1 – Atividades e espaços de atuação dos profissionais que atuam nas escolas do Programa Ensino Integral.

4.2. PLANO DE AÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), ao estabelecer as diretrizes que definem os princípios, as finalidades, as intenções e os objetivos da educação brasileira,

possibilitou à escola o fortalecimento de sua autonomia para a construção da sua Proposta Pedagógica[13]. Contudo, a escola é uma organização a serviço da sociedade, faz parte de um sistema de ensino e relaciona-se com fatores políticos, legais, econômicos, sociais e culturais, direcionando essa autonomia ao cumprimento de seu papel.

Nessa construção, a escola parte de suas necessidades reais, envolvendo os sujeitos na responsabilidade dos serviços prestados à comunidade, com vistas à melhoria da qualidade de ensino, consolidando uma concepção de educação, de avaliação e do processo de ensino e aprendizagem, em que é fundamental que estratégias, práticas e metas sejam permeadas por uma gestão democrática.

Objetivando atender às necessidades específicas da comunidade na qual a escola está inserida, a Proposta Pedagógica torna-se norteadora dessa empreitada, assegurando não só o sucesso dos estudantes, mas sua permanência numa escola prazerosa e de qualidade. No Programa Ensino Integral, o Plano de Ação assegura maior concretude à Proposta Pedagógica, exigindo ainda a construção de normas bem definidas pelo coletivo, diante da riqueza do real, da diversidade e dos grupos heterogêneos marcantes no cotidiano escolar, propiciando o exercício da convivência.

Essas normas são construídas e materializadas por meio do Regimento Escolar, normatizado pelo Parecer CEE 67/98, acrescido das adequações necessárias para as escolas do Programa Ensino Integral. A partir da definição das finalidades e das ações propostas pela escola para atingi-las, a Proposta Pedagógica subsidia a construção do Regimento Escolar, que permitirá o desenvolvimento dos objetivos constantes da identidade pretendida.

Diante dessa construção, um Plano de Ação bem estruturado permite a transformação daquilo que se tem para aquilo que se deseja, gestando as ações planejadas e operacionalizando os objetivos com os recursos existentes e com a dinâmica escolar. Portanto, o Plano de Ação é parte integrante do Plano de Gestão das escolas da Rede estadual paulista[14].

O Plano de Ação é o documento norteador das ações da gestão escolar. Ele é elaborado coletivamente pela comunidade escolar e coordenado pelo Diretor com base na missão, na visão de futuro, nos valores, nos princípios e nas premissas do Programa, bem como no Plano de Ação do Programa Ensino Integral. A partir do Plano, são definidos, para o ano letivo vigente, os objetivos, as prioridades, as metas e os resultados esperados, os indicadores de resultado e de processo, a periodicidade ou data da apuração dos indicadores, as estratégias a ser empregadas e as ações recomendadas. O Plano de Ação tem como objetivo indicar às escolas os caminhos para que, por meio do seu trabalho pedagógico, ofereçam aos estudantes uma educação de qualidade. Nesse sentido, o Plano detalha o percurso a ser seguido pela comunidade escolar, vivenciado nas estratégias e nas ações por ela propostas, a fim de que se alcancem as metas definidas, medidas pelos indicadores de processo e de resultado.

No Plano de Ação, define-se o que, por que (com que objetivo), por quem, onde e quando as ações serão realizadas; ou seja, o Plano contempla todo o planejamento para a execução das ações, atividades, práticas e vivências pedagógicas definidas no currículo integrado, em articulação com os objeti-

[13] A Proposta Pedagógica, também conhecida como Projeto Pedagógico, é entendida como um instrumento que confere identidade à escola, uma vez que define a qualidade de ensino que se pretende atingir e como ela será assegurada.

[14] Para ver a função e os objetivos do Plano de Gestão, consultar o Parecer CEE 67, de 18 de março de 1998, artigos 29 e 30.

vos, prioridades, metas, indicadores, estratégias e ações do Plano de Ação do Programa Ensino Integral. Para exemplificar, a seguir, há um recorte feito a partir do Plano de Ação do Programa para o Ensino Médio, destinado às escolas do Programa Ensino Integral de 2014. Esse Plano é encaminhado às escolas pela SEE-SP no início do ano para uso na semana de planejamento e é o ponto de partida para que a escola elabore o seu Plano de Ação, inicialmente acrescentando ações necessárias ao seu contexto.

PLANO DE AÇÃO DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL (FRAGMENTO)

Premissa: Protagonismo Juvenil[15] – o adolescente/jovem como ator principal de suas ações e construtor do seu Projeto de Vida.

Objetivo: formar jovens competentes, autônomos e solidários.

Prioridades para 2014: na 1ª, 2ª e 3ª séries, priorizar o domínio do conteúdo curricular na etapa anterior, possibilitando desenvolver suas competências acadêmicas.

Resultado esperado: melhoria dos resultados das avaliações externas.

Indicadores de resultados e meta: aumento do Idesp da 3ª série. O Idesp é um indicador que permite monitorar o fluxo escolar e a proficiência dos estudantes. A SEE-SP propõe metas de Idesp para que, até 2030, todas as escolas da Rede elevem o patamar da qualidade do ensino e aprendizagem aos padrões comparáveis aos sistemas educacionais mais desenvolvidos. Nas escolas do Programa Ensino Integral, propõe-se um ritmo de evolução das metas do Idesp mais acelerado, considerando um ganho de um ano à frente da meta Idesp do ano vigente, a cada ano de participação da escola no Programa. Veja o exemplo na Tabela 2.

Escolas por ano de implantação	Anos			Ganho de tempo no Idesp em anos em 2014
	2012	2013	2014	
2012	Meta do Idesp projetada para 2013	Meta do Idesp projetada para 2015	Meta do Idesp projetada para 2017	Antecipação de três anos
2013		Meta do Idesp projetada para 2014	Meta do Idesp projetada para 2016	Antecipação de dois anos
2014			Meta do Idesp projetada para 2015	Antecipação de um ano

Tabela 2 – Exemplo de antecipação das metas do Idesp para as escolas do Programa Ensino Integral.

[15] O Plano de Ação do Programa Ensino Integral tem como foco o Protagonismo dos alunos, por isso, adota como premissa o Protagonismo Juvenil. A dimensão do Protagonismo Sênior está contida nas metas relativas à Formação Continuada dos profissionais e à Excelência em Gestão.

Indicador de processo: aumento no resultado das provas bimestrais e de outras avaliações que compõem a nota dos estudantes com meta de crescimento definida pela equipe escolar a partir dos resultados que a escola vem atingindo.

Periodicidade ou data da apuração: anual para o indicador de resultado e bimestral para o indicador de processo.

Estratégias: análise dos resultados de desempenho da escola e definição conjunta de ações adequadas para atingi-las; apoio aos estudantes na organização do estudo e no desenvolvimento de procedimentos e atitudes que favoreçam a aprendizagem.

Ações: sistematizar e analisar os resultados obtidos pelos estudantes nas avaliações de larga escala (Saresp e Saeb); formular ações para o alcance das metas projetadas, considerando os resultados das avaliações em larga escala (Saresp e Saeb) em articulação com resultados observados nas avaliações internas da escola.

A principal diferença entre o Plano de Ação para o Ensino Fundamental – Anos Finais e o Plano de Ação para o Ensino Médio é a premissa dedicada ao Protagonismo adolescente e juvenil. No Ensino Fundamental – Anos Finais, as ações da escola estão mais direcionadas à ampliação das oportunidades de ensino e aprendizagem dos estudantes e de seu universo cultural. Eles documentam os sonhos, aspirações, ambições, objetivos e metas em relação ao presente e ao futuro, descrevendo o que precisam fazer para atingir seus objetivos. A partir dessa formação, os estudantes do Ensino Médio são capazes de construir um Projeto de Vida orientado para a conclusão da educação básica com a excelência requerida para que possam desenvolvê-lo plenamente.

Como apresentado, o Plano de Ação é estruturado a partir do método PDCA. A seguir, serão apresentadas as fases da implementação desse Plano, segundo a lógica do PDCA.

4.2.1. Planejar (*Plan*)

Primeiramente, a escola estudou o Plano de Ação do Programa Ensino Integral; em seguida, estudamos item a item os nossos índices do ano anterior (2013) e fomos traçando coletivamente metas e resultados esperados de acordo com a realidade de nossa unidade escolar. Esse processo, passo a passo, auxiliou muito, pois fez com que cada integrante da equipe conhecesse os resultados de nossa escola e aonde queremos chegar, facilitando a elaboração do Programa de Ação de cada profissional.

Depoimento da Equipe Gestora e dos PCA da EE Voluntários de 32.
Diretoria de Ensino de São José do Rio Preto.

O primeiro desafio é garantir o entendimento e o compromisso de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem em torno dos princípios, premissas, valores, missão e visão de

futuro da SEE-SP que orientam o Programa Ensino Integral e as escolas. Esse movimento é estratégico e fundamental para que se construa o consenso coletivo dos desafios a ser vencidos, do esforço necessário, do compromisso e das respectivas responsabilidades com vistas ao alcance dos objetivos, metas e resultados definidos no Plano de Ação do Programa Ensino Integral e da escola.

O cumprimento da missão supõe como perspectiva a visão de futuro que, segundo Galvão e Oliveira (2009, p. 77), "indica o rumo, sinaliza o que a escola deseja ser, projetando expectativas para determinado horizonte de tempo, apontando a distância entre a situação atual e a desejada". Para isso, é necessário definir como a escola irá atuar no futuro próximo, a partir de uma reflexão coletiva sobre a situação ideal, de forma a gerar uma percepção que estimule e motive a comunidade escolar na consecução de seus objetivos. Portanto, a visão de futuro expressa, de forma clara, objetiva e desafiadora, os valores compartilhados pela escola.

Esse processo de repensar a escola implica desenvolver estratégias e ações para atingir as metas e os objetivos propostos a partir do diagnóstico dos resultados das aprendizagens dos estudantes, das necessidades identificadas pela comunidade, das diretrizes e orientações da política educacional.

O Plano é a bússola que norteará a equipe na busca pelos resultados comuns sob a liderança do Diretor, cuja responsabilidade é coordenar as diversas atividades e encaminhar decisões durante sua implementação a partir da análise dos resultados da sua unidade, apurados pelo PCG, para balizar com indicadores todas as decisões a ser encaminhadas.

Na escola, o **planejamento** do Plano de Ação inicia-se a partir da análise do Plano de Ação do Programa Ensino Integral, que contém objetivos, prioridades, metas, indicadores, estratégias e ações que precisam ser comuns a todas as escolas do Programa. Nessa análise, a escola conta com o apoio formativo da Supervisão de Ensino e do PCNP. A análise conjunta do Plano de Ação do Programa pela equipe escolar e a reflexão com a comunidade escolar sobre suas necessidades constituem uma fase importante do processo de formação dos profissionais[16] nos princípios, premissas e valores do Programa Ensino Integral, para que possam atuar de forma autônoma, decidindo e assumindo riscos, sendo corresponsáveis pelas decisões tomadas em conjunto e alinhadas com a missão e a visão de futuro do Programa e da SEE-SP. Daí a importância do apoio formativo da Diretoria de Ensino por meio da atuação de seus profissionais, tanto para a construção e a validação do Plano de Ação das escolas, quanto para sua homologação pelos Dirigentes Regionais.

Dada a complexidade das ações, as prioridades do Plano de Ação da escola são definidas a partir do diagnóstico das necessidades dos estudantes, da avaliação do contexto social em que a escola está inserida, assim como das expectativas dos estudantes e de suas famílias.

Estabelecer **prioridades** significa saber distinguir o que é mais importante e necessário naquele ano para alcançar os objetivos. É importante refletir sobre cada um dos objetivos gerais e específicos do Plano de Ação da escola de modo a propor estratégias e ações, em acréscimo às recomendadas pela SEE-SP, que sejam adequadas às especificidades da unidade e priorizem a ordem pela qual essas ações serão realizadas a fim de alcançar o resultado esperado.

[16] Para mais detalhes, consulte o documento *Formação das equipes do Programa Ensino Integral* (Volumes 1 e 2).

A partir do consenso a respeito dos objetivos e focos da unidade escolar naquele período, são definidas as estratégias e as ações das escolas. Nesse momento, considerando seu contexto socioeducacional, a escola acrescenta novas estratégias e ações às recomendadas pela SEE-SP de modo a retratar, no seu Plano de Ação, todas as atividades que serão executadas para atingir seus resultados e metas.

É nessa hora que a escola define "o que" fará para alcançar os resultados e metas e que estratégias e ações utilizará. É aqui, também, que a escala define "quando" realizará as estratégias e ações adequadas ao seu contexto social e educacional. Essas definições são condição para oferecer ensino adequado às necessidades educacionais de seus estudantes e, muito provavelmente, asseguram à escola maior chance de êxito no cumprimento de sua função social de ensinar com qualidade.

Na definição dessas estratégias, é necessário priorizar aquelas que podem trazer maior impacto para os resultados a curto prazo e que sejam mais fáceis de executar. À medida que as ações são executadas e os objetivos atingidos, o desafio é retomar as prioridades estabelecidas a fim de rever o que for necessário. Quando não se prioriza adequadamente, corre-se o risco de perder o foco, prejudicando a obtenção dos resultados previstos.

É fundamental que o Diretor da unidade, como líder da instituição, promova reuniões com a comunidade escolar para apresentar o Plano do Programa Ensino Integral de maneira a propiciar uma reflexão coletiva sobre as necessidades da escola e sobre as metas para o ano.

As **metas** são referências importantes que apontam "o tamanho do passo" a ser dado a cada período para atingir os objetivos propostos. Na definição das metas, é necessário considerar o ponto de partida da escola antes da definição do passo a ser dado. Com o intuito de definir uma trajetória de referência, os gestores da escola, em consenso com a equipe escolar, com a família e com os alunos, estabelecem as metas e os resultados esperados no Plano de Ação. Os profissionais da escola, por sua vez, definem as metas de sua atuação em seu Programa de Ação, instrumento de gestão dedicado ao planejamento e monitoramento de cada educador. Todos elegem indicadores de processo e de resultados que permitam acompanhar e avaliar sua atuação.

Os resultados e metas previstos para cada ano letivo são consequência de ações específicas de cada profissional, da interação e do alinhamento entre eles, da relação educador-educando e das políticas e práticas que se desenvolvem no interior da escola.

É importante lembrar que os resultados almejados diferem das metas, pois comportam todos os aprendizados e resultados intangíveis que se processam no interior das escolas na sua atividade de ensinar. Os resultados almejados, portanto, são mais amplos que as metas.

Por meio de indicadores parametrizados de processo e de resultado, é possível acompanhar como as ações estão se desenvolvendo na escola e tomar as decisões de correção de rota, se necessário, no período adequado, considerando os resultados e metas esperados. Os **indicadores** expressam a Corresponsabilidade dos envolvidos em cada atividade com os resultados esperados e, portanto, com o aprendizado dos estudantes. Nesse sentido, os indicadores de resultados e de processos e

as metas atuam como verdadeiros "marcos", ou seja, marcações e alertas no caminho que a escola percorre rumo ao cenário ideal, rumo ao alcance de seus objetivos e resultados almejados.

É importante que os indicadores selecionados para o monitoramento das ações atendam a alguns critérios e constituam um mapa que oriente o caminho da ação pedagógica. Para assegurar uma correta percepção sobre os resultados que vêm sendo alcançados pela escola e a segurança necessária para tomar as decisões corretas em cada situação, os indicadores[17] devem: ser claros e objetivos; ser passíveis de mensuração; ser quantificáveis; indicar a fonte de dados e a unidade de medida; indicar o valor inicial e o valor final almejado; ser relevantes, tendo em vista as prioridades definidas pela escola; ser específicos quanto ao objeto da análise; ser adequados à periodicidade com que a ação será apurada; ser obtidos e utilizados com facilidade.

De posse das informações oferecidas pelos indicadores, referendadas em evidências e constatações, os educadores e a equipe gestora acompanham a execução de cada ação. Isso lhes permite tomar decisões para que, quando for necessário, os encaminhamentos resultem em correções para que se alcance o melhor resultado possível. Esse processo será tratado adiante, na análise das fases "Monitorar e Agir" do PDCA.

Esse movimento encerra a fase de planejamento do Plano de Ação da escola (o "P", segundo a metodologia PDCA). Nesse momento, consideradas as funções e atribuições específicas, é preciso definir "por quem" serão feitas as atividades previstas no Plano, ou seja, pode-se dizer que é a hora de definir o que cabe a cada participante (visto que o trabalho é coletivo) e a cada área de atuação profissional, visando ao alcance dos objetivos, metas e resultados esperados no Plano de Ação da escola. Uma vez elaborado, é importante que o Diretor valide e divulgue o Plano final para a comunidade escolar, a fim de fortalecer o alinhamento e o acompanhamento do desenvolvimento das ações por todos.

4.2.2. Fazer (*Do*)

O **fazer** é o momento em que a escola começa a executar as ações planejadas. Quanto mais bem planejado e detalhado estiver o Plano de Ação, mais efetiva será a sua implementação.

No desenvolvimento das ações, para manter a coerência com as definições dos alinhamentos vertical e horizontal e para alcançar os objetivos propostos no Plano, é necessário que cada profissional acompanhe os indicadores de processo, de maneira que possa adotar correções pontuais que melhorem sua prática.

Como foi apontado no início deste documento, a implementação do Programa Ensino Integral requer organização e atenção redobradas, para que se possam oferecer, de modo articulado, as atividades previstas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada do Currículo. Requer, ainda, forte articulação de conteúdos, de espaços e de pessoas. Por isso, é fundamental o trabalho desenvolvido nas reuniões de alinhamento para planejamento e acompanhamento das ações, a fim de que a escola não perca o foco da ação em todo o percurso do ciclo PDCA.

[17] Os parâmetros usados para a definição de bons critérios para o monitoramento estão referenciados em GALVÃO; OLIVEIRA, 2009, p. 84.

Para apoiar essa articulação, os Programas de Ação dos educadores, tratados no item 4.4, são detalhados por função e área de atuação, responsabilidades e expectativas quanto à sua atuação, alinhados às metas e aos resultados esperados, que constam no Plano de Ação da escola.

4.2.3. Monitorar (*Check*) e agir (*Act*)

A fase **monitorar** consiste no acompanhamento das ações em andamento e das ações concluídas. Evidencia-se, dessa forma, que a execução e a avaliação são indissociáveis. É fundamental que o acompanhamento seja diário e sistemático, com registro de pontos relevantes que possam afetar positiva ou negativamente os resultados esperados.

Se, no monitoramento, observa-se que a execução da ação está ocorrendo a contento, a escola prossegue no desenvolvimento do seu Plano de Ação. Caso contrário, ações corretivas precisam ser tomadas no curto prazo. Se os problemas persistirem, faz-se necessária a revisão das estratégias e ações propostas, pois o problema pode ser de formulação e/ou de planejamento.

O monitoramento de indicadores de processo, ao longo do desenvolvimento da atividade até os resultados apurados, é um processo importantíssimo para o aprimoramento da prática escolar, porque, nesse momento, é possível tomar decisões com maior acuidade, uma vez que estarão apoiadas em evidências e constatações reais e comparáveis. Daí a importância de definir um Mapa de Indicadores na fase de elaboração do Plano de Ação e dos demais instrumentos de gestão do Programa Ensino Integral – Programa de Ação, Plano de Ação de Nivelamento e Guia de Aprendizagem.

O segredo da execução efetiva das ações reside no intenso acompanhamento de processo e monitoramento dos resultados. Para apoiar o monitoramento dos indicadores e o acompanhamento das ações, o Sistema do Plano de Ação do Ensino Integral (PAEI), que será tratado adiante, conta com o Painel de Acompanhamento do Plano de Ação, que permite a gestão de ações, e o Painel de Indicadores, que favorece a gestão dos resultados da escola.

Como se vê, não basta apenas eleger os indicadores de processo e de resultado: é preciso acompanhá-los individualmente e em articulação com as demais ações com as quais cada indicador tem inter-relação ou conexão. O professor é o responsável pelo monitoramento dos indicadores na sua disciplina; o PCA, na área pela qual é responsável, e o PCG, na escola.

Cabe ao PCG acompanhar a efetiva integração e o equilíbrio entre os conteúdos, atividades e vivências da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada a partir dos indicadores dos componentes curriculares da Base Nacional Comum, consolidados pelos PCA, e dos indicadores da Parte Diversificada, apresentados pelos professores de Projeto de Vida. Com esses dados, o PCG elabora uma síntese, o Mapa de Indicadores da Escola, e o leva para discussão com o Diretor.

Durante o acompanhamento, no alinhamento vertical, o Diretor, a partir desse Mapa de Indicadores, toma decisões quanto à continuidade das ações avaliadas ou quanto à reorientação das mesmas. Nesse sentido, por meio dos alinhamentos, o Diretor oferecerá à sua equipe o apoio necessário para corrigir os erros e ajustar o rumo do que foi traçado em seu Programa de Ação,

encaminhando decisões a partir das avaliações realizadas, representadas no método do PDCA pelo "A" (*Act*, de **agir**).

A etapa do monitorar encerra-se com a análise completa dos resultados alcançados pela unidade, das estratégias utilizadas, das iniciativas que foram bem-sucedidas e das ações que não propiciaram os benefícios previstos no curto prazo. Isso é feito por meio da comparação entre os resultados esperados, definidos no Plano de Ação da escola, e os resultados obtidos a partir dos indicadores de resultados, que apontam o quanto a escola atingiu da meta, e do resultado esperado para aquele período.

No Programa Ensino Integral, existem momentos específicos de parada da escola, ao longo dos Ciclos Formativos, em que é realizada uma reflexão com o apoio do Supervisor de Ensino e do PCNP nas Sessões de Acompanhamento[18]. Nesse momento, a equipe gestora avalia as ações desenvolvidas naquele período por meio do registro das evidências de sua execução, dos indicadores de processo e de aprendizagem, comparando essas informações com o planejado no Plano de Ação da escola, com os indicadores dos Programas de Ação dos educadores e com os Guias de Aprendizagem. A partir dessa comparação, a equipe gestora encaminha decisões de prosseguimento ou de correção do planejado, sob a liderança do Diretor da unidade.

O Programa Ensino Integral, no âmbito da SEE-SP, integra as ações da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB) e tem equipe de trabalho especialmente dedicada à sua implantação, formação das equipes, implementação, acompanhamento, avaliação, monitoramento e expansão das escolas na Rede pública.

Especialmente no âmbito da gestão dos resultados, essa Equipe Central do Programa Ensino Integral executa ações de monitoramento de todas as escolas por meio de sinalizadores apresentados em um quadro-síntese dos indicadores acompanhados composto por: taxa de matrícula do período, taxa de transferência no período, Idesp da escola no ano anterior, resultados aferidos nas avaliações diagnósticas, absenteísmo docente, tamanho das classes, nível de maturidade da escola – que é aferido de acordo com os passos alcançados nas atividades/procedimentos monitorados –, entre outros. Esses procedimentos, que serão tratados adiante, representam uma importante ferramenta de monitoramento para a escola, porque apresentam o desenho ideal dos processos mais relevantes que devem ser implementados pela escola.

A leitura e a análise desses indicadores oferecem as evidências necessárias para que a SEE-SP, por meio da atuação da Equipe Central do Programa, realize reuniões de monitoramento com a escola para que sejam adotados os encaminhamentos necessários, em termos de apoio técnico, em ações pontuais ou em outras sessões de monitoramento para avaliação dos pontos de atenção identificados.

A figura a seguir apresenta a articulação entre as fases do ciclo PDCA na implementação do Programa Ensino Integral.

[18] Para mais detalhes sobre o processo formativo, consulte o documento *Formação das equipes do Programa Ensino Integral* (Volumes 1 e 2).

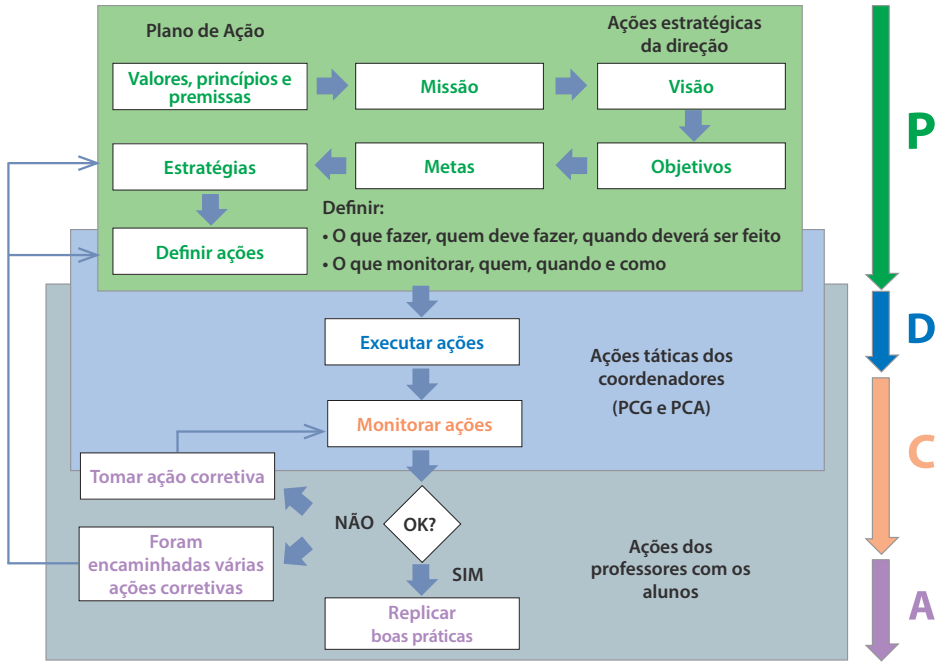


Figura 5 – Articulação das fases do PDCA.

A Figura 5 mostra como se articulam as fases do PDCA de acordo com os níveis de tomada de decisão sobre ações de curto, médio e longo prazo. Ações corretivas encaminhadas no curto prazo, no nível operacional da gestão da escola nas fases do D/C/A, se bem-sucedidas, trazem impacto a curto prazo nos resultados. São aquelas ações pontuais, de correção de pequenos desvios, realizadas pelos educadores cotidianamente, tanto docentes, gestores, como os demais profissionais da escola. Agora, se mesmo assim o problema persistir, será necessário revisar a formulação das ações em seu nível tático (quadrado cinza), observar se o processo de implementação está desenhado corretamente na área do P/D/C, reformulá-la e implementá-la. Ações desse tipo oferecem impacto no médio e longo prazo, geralmente.

Ações corretivas adotadas em P (indicadas na área verde) trazem impacto para os resultados a longo prazo, pois será necessário avaliar as estratégias e ações adotadas nessa fase para replanejá-las adequadamente, considerando o resultado que se espera alcançar.

4.3. SISTEMA DO PLANO DE AÇÃO DO ENSINO INTEGRAL (PAEI)

O Sistema do Plano de Ação do Ensino Integral (PAEI) tem como objetivo oferecer um instrumento que contribui para o aprimoramento da Gestão Pedagógica e disseminar uma nova cultura da gestão escolar orientada aos resultados de aprendizagem dos estudantes de modo integrado, no âmbito do Programa Ensino Integral. O sistema PAEI é disponibilizado para todas as escolas em plataforma *on-line*, no ambiente de Gestão Dinâmica de Administração Escolar (GDAE), e permite o acompanhamento das ações, identifica responsáveis, amplia a visão das responsabilidades compartilhadas para o gestor e oferece transparência para toda a comunidade. O Diretor é o responsável pela gestão do Plano de Ação da escola nessa plataforma, informando as ações em curso, bem como seu acompanhamento na metodologia do PDCA, detalhando as estratégias específicas adotadas pela escola, as ações

planejadas, os responsáveis, os prazos previstos para início e término das ações, os indicadores de processos e de resultado, as metas estimadas pela escola e as entregas de cada uma das ações propostas.

O GDAE disponibiliza aos gestores da escola, às Diretorias de Ensino e à Equipe Central do Programa quatro painéis de controle que instrumentalizam a gestão de processo e o monitoramento da execução das ações planejadas com vistas ao maior alcance dos resultados almejados pelas unidades.

Os painéis de controle são compostos pelos seguintes espaços para a gestão do Plano:

- Painel do diagnóstico e formulação das ações planejadas: para cada premissa do Modelo de Gestão, segundo os objetivos e prioridades estabelecidos no Plano de Ação da SEE-SP para as escolas.
- Painel de acompanhamento do Plano de Ação: aponta o *status* da execução das ações planejadas, com os campos: *status* da ação, premissa em que se insere, ação, equipe, responsável pela ação, início e prazo de execução, entregas previstas e comentários.
- Painel de acompanhamento dos indicadores: aponta o *status* da meta proposta, com os campos: *status* da meta, premissa em que se insere, prioridade no planejamento da escola, indicadores de processo e de resultado adotados, unidade de medida do indicador, fonte dos dados, situação inicial do indicador, a meta inicial e a planejada, valor da última apuração e a apuração/entrega.
- Painel de acompanhamento das equipes e responsáveis pelas ações: permite inserir/alterar/acompanhar quem são as equipes e os responsáveis por determinada ação e entrega a ela vinculada.

A utilização do sistema do PAEI integra as equipes escolares responsáveis pela gestão do Programa e colabora muito para uma prática mais aperfeiçoada, ágil, transparente e facilmente atualizável, por meio do registro do histórico das ações da escola. Veja, na Figura 6, um fluxograma desde a elaboração até a execução do Plano de Ação.

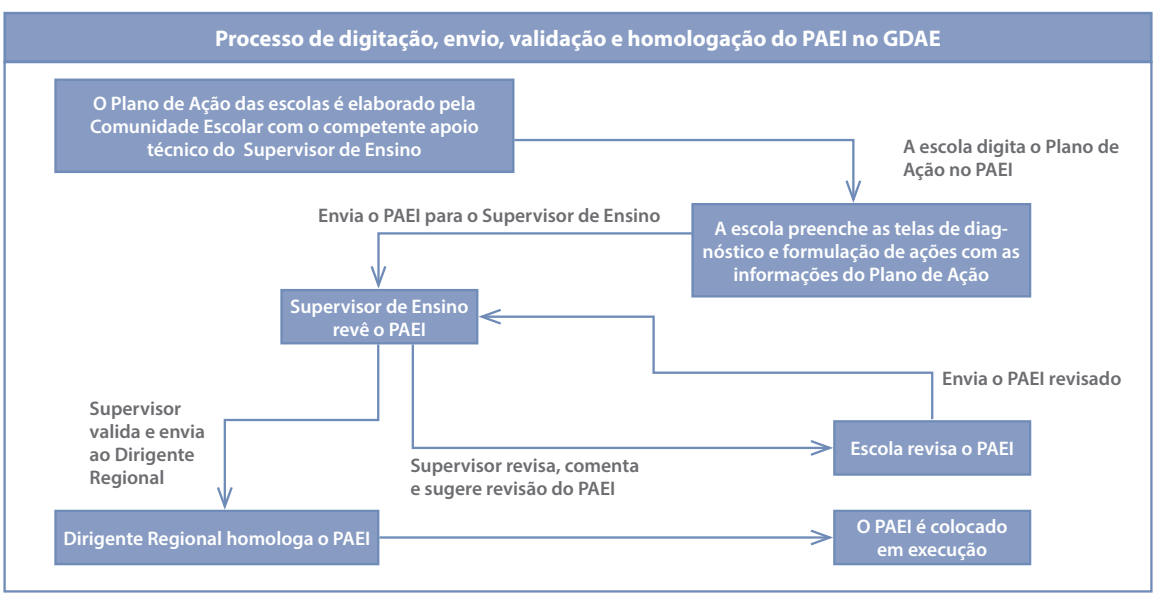


Figura 6 – Fluxo do Plano de Ação das escolas do Programa Ensino Integral.

Como dito anteriormente, a concretude do Plano de Ação é assegurada pela Proposta Pedagógica da escola. Uma vez que essa Proposta orienta todas as ações da escola, ela também orienta a realização dos ajustes necessários para que as finalidades e os objetivos possam ser alcançados. Dessa forma, sua construção não se dá em um único momento estanque, pois é necessário que ela seja revista anualmente e modificada em razão da avaliação das ações realizadas com vistas ao ano letivo que se inicia, quando, então, se elabora também um novo Plano de Ação da escola.

4.4. PROGRAMA DE AÇÃO

O Programa de Ação é um instrumento de gestão e representa o registro das ações desenvolvidas pelo profissional, do modo como planejou sua prática. Deve ser elaborado por todos os integrantes da equipe escolar, exceto os funcionários administrativos, que registram suas atividades nas Rotinas de Trabalho de Funcionários com o auxílio do Diretor.

Na lógica do Modelo de Gestão, o Programa de Ação representa a hora de definir em detalhes "por quem" as atividades planejadas no Plano de Ação serão desenvolvidas. O objetivo do Programa é definir "o que" cada membro da equipe escolar fará, suas principais atribuições e responsabilidades na função em que se encontra, considerando seu posicionamento nos alinhamentos horizontal e vertical e como sua atuação pode colaborar para o alcance dos resultados e metas definidos no Plano de Ação da escola.

Se o Plano de Ação é a bússola da escola, o Programa de Ação é a bússola do profissional para que, por meio de sua atuação, participe decisivamente para que os resultados propostos no Plano sejam alcançados.

Ao longo do processo de gestão das suas atividades, o profissional é levado a refletir sobre os principais focos da escola e como suas ações podem ser desenvolvidas para que esses focos sejam trabalhados. Algumas perguntas são colocadas para reflexão: *Qual é a postura adequada à sua função e às suas atribuições a partir dos valores, princípios e premissas do Programa Ensino Integral? À luz dos resultados esperados e das metas da escola, quais serão suas metas individuais, indicadores de monitoramento pessoal e sua contribuição individual para o alcance coletivo do resultado esperado da escola?* O Programa de Ação responde a essas perguntas e orienta, a partir dos alinhamentos horizontal e vertical, a prática docente e a de gestão. Associado ao Guia de Aprendizagem, que será visto a seguir, esse Programa constitui os instrumentos dedicados à gestão pedagógica em sala de aula.

O Programa de Ação é um documento dinâmico para ser utilizado no dia a dia dos profissionais da escola, pois estabelece o que cada um precisa fazer no âmbito de suas atribuições, atividades e ações. Desse modo, organiza as atividades a partir das atribuições e responsabilidades definidas nos alinhamentos horizontal e vertical. Na estrutura proposta para a elaboração do Programa de Ação, os campos a ser preenchidos são os mesmos para todos os profissionais; o que precisará ser alterado em cada Programa de Ação são as responsabilidades vinculadas à atribuição do profissional, como pode ser observado no Anexo 1.

Assim, o Programa de Ação caracteriza-se como um registro parametrizado e comparável ao longo do tempo, exercendo a função de mensuração da evolução profissional, em que se reconhecem e acompanham seu desenvolvimento em relação ao planejamento e sua contribuição para

o alcance das metas definidas pela escola. Nesse sentido, é um instrumento de autogestão do profissional, mas também um instrumento de acompanhamento de sua atuação, o qual oferece o apoio necessário para aperfeiçoar sua prática, tal qual proposto nas premissas da Excelência em Gestão e da Formação Continuada. Nesse momento, a gestão escolar oferece à gestão de desempenho parte das evidências necessárias para a avaliação da atuação profissional, assim como os apoios formativos necessários para que o profissional se aperfeiçoe ao longo de seu itinerário formativo, segundo o percurso por ele definido no PIAF[19].

É fundamental que cada profissional identifique as principais competências necessárias para desempenhar as atribuições previstas na função e nas atividades pelas quais é o responsável, considerando o desenvolvimento de seu PIAF. Cada profissional deve indicar um substituto no seu Programa de Ação, mantendo-o informado do andamento do seu Programa, como uma estratégia para oferecer a continuidade e a estabilidade necessárias para que as ações planejadas no Plano de Ação sejam realizadas sem interrupção. Cada profissional tem seu Programa de Ação, considerando a função que desempenha na escola.

No processo de elaboração dos Programas de Ação, inicialmente, os professores elaboram seus Programas. Em seguida, a partir da consolidação das informações dos Programas dos professores, os respectivos PCA elaboram os seus próprios Programas. O PCG consolida as informações dos Programas dos PCA para, então, elaborar o seu. Já o Diretor e Vice-diretor utilizam as informações do Programa do PCG na elaboração de seus próprios Programas de Ação.

4.5. GUIA DE APRENDIZAGEM

Com a implantação do Currículo do Estado de São Paulo, os gestores têm papel importante no alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino.

As escolas da Rede pública orientam-se de acordo com o Parecer CEE 67/98 e devem organizar, a partir da sua Proposta Pedagógica, seu Plano de Curso, com a finalidade de assegurar a organicidade e a continuidade dos cursos e/ou segmentos mantidos pela escola, apresentando a integração e a sequência dos componentes curriculares por meio da síntese dos conteúdos programáticos, como subsídio à elaboração dos Planos de Ensino anuais.

Esses Planos de Ensino definem todo o percurso de aprendizagem que será desenvolvido ao longo do ano letivo, com foco nos conteúdos e habilidades previstos pelo Currículo; portanto, eles orientam os professores na elaboração das aulas, bem como na avaliação da aprendizagem dos estudantes.

O Programa Ensino Integral introduz o Guia de Aprendizagem para suas escolas, que não substitui os Planos de Ensino dos professores, mas constitui um desdobramento desses planos, uma vez que apresenta as especificidades dos trabalhos que serão desenvolvidos bimestralmente, em cada componente curricular, a partir das demandas de aprendizagem de cada turma. Além dos Guias de Aprendizagem, os professores elaboram o Plano de Aula da respectiva disciplina, a fim de fazer a gestão do conteúdo previsto no Guia e sua efetiva realização.

[19] De acordo com o documento *Gestão de desempenho das equipes escolares*, o percurso formativo é definido pelo próprio profissional em seu PIAF, com apoio de seus gestores, tendo como base o processo de avaliação de desempenho.

Nesse sentido, o Guia de Aprendizagem é um instrumento de regulação da aprendizagem que se destina, fundamentalmente, a organizar as atividades docentes e as discentes em torno das habilidades e competências a ser desenvolvidas e na perspectiva de que se cumpram os objetivos e metas dos componentes curriculares da Base Nacional Comum. Você pode consultar um exemplo de Guia de Aprendizagem no Anexo 2 ao fim deste documento.

É importante fornecer ao aluno e aos pais e responsáveis informações acerca dos componentes curriculares: objetivos, conteúdos a ser desenvolvidos, atividades didáticas, critérios de avaliação, fontes de consulta, bem como a relação de cada componente curricular com as metas do Plano de Ação da escola e seus indicadores. Assim, os Guias de Aprendizagem são um canal aberto da escola com as famílias, firmando o compromisso de ensinar e aprender o que é proposto pela escola e pelos seus estudantes. Essas atividades de reflexão com as famílias constarão, necessariamente, da Agenda da Escola.

Por meio dos Guias de Aprendizagem, professores e alunos estabelecem o compromisso em relação ao processo de ensino e aprendizagem daquela disciplina, naquele bimestre, na medida em que os indicadores de monitoramento dos estudantes e da turma são discutidos entre os líderes de turma[20]. Os Guias têm como objetivos específicos:

- orientar objetivamente o processo de ensino e aprendizagem de cada disciplina;
- indicar as atividades que serão desenvolvidas: as atividades de grupo e os estudos individuais;
- considerar gradativamente as necessidades, os interesses e os propósitos do estudante;
- indicar, sugerir e orientar as atividades;
- apontar as fontes de referência e de pesquisa;
- sugerir atividades complementares, temas transversais e os valores, princípios e premissas a ser trabalhados no período;
- indicar para o professor como está o desenvolvimento do Currículo, os resultados alcançados e as dificuldades encontradas;
- informar e subsidiar os alunos para ser protagonistas de sua aprendizagem e de seu desempenho;
- manter os pais ou responsáveis em contato permanente com as ações pedagógicas desenvolvidas na escola por meio de diferentes meios e estratégias.

Os Guias de Aprendizagem são elaborados em duas frentes: a primeira, com base nos componentes curriculares da Base Nacional Comum, que são de responsabilidade dos professores de cada componente; a segunda é feita para as áreas do conhecimento (Linguagens e Códigos, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas), sob responsabilidade do PCA de cada área. Disciplinas eletivas não possuem Guia de Aprendizagem, mas, sim, um Plano de Disciplina Eletiva, que consiste em um planejamento semestral contendo justificativa, objetivos, conteúdo programático, metodologia, recursos didáticos, avaliação, culminância e referências bibliográficas. No Procedimento Passo a Passo (PPP) das disciplinas eletivas, há um item que trata desse planejamento. O PCG é o responsável pelo alinhamento vertical de todos os Guias de Aprendizagem em relação ao planejado no Modelo Pedagógico para aquele período.

[20] Para mais detalhes, consulte o caderno *Protagonismo juvenil*.

4.6. AGENDA BIMESTRAL

A Agenda Bimestral indica "quando" as ações serão executadas. Ela é um instrumento de gestão escolar elaborado e proposto pela Equipe Central do Programa, que define as ações, práticas e vivências pedagógicas da Parte Diversificada do Currículo e das demais ações da escola.

É objetivo da Agenda Bimestral assegurar que as escolas do Programa Ensino Integral estejam alinhadas quanto ao desenvolvimento das ações da Parte Diversificada do Currículo e das demais ações, como atividades de formação, de gestão da escola e de desempenho das equipes. Isso permite a coerência pedagógica entre todas as escolas do Programa Ensino Integral quanto ao Currículo ensinado, assim como a possiblidade de organização de espaços de compartilhamento das experiências vivenciadas nas unidades, como, por exemplo, a culminância do trabalho pedagógico desenvolvido nas disciplinas eletivas[21].

A equipe gestora e os professores são responsáveis por colocar em prática a Agenda Bimestral elaborada e enviada pela SEE-SP: o Diretor o faz com foco no monitoramento das atividades na escola; o Vice-diretor, no acompanhamento dos Projetos de Vida dos estudantes; o PCG, na realização das ações, práticas e vivências da Parte Diversificada; e os professores, com foco em suas respectivas disciplinas.

4.7. AGENDA DA ESCOLA

A Agenda da Escola é um documento elaborado mensalmente que descreve e define as atividades que acontecerão na escola naquele mês. É fundamental que ela esteja alinhada com a Agenda Bimestral e seja atualizada em função das mudanças de planejamento das atividades previstas.

A Agenda registra as atividades planejadas, os profissionais envolvidos, retratando o que está sendo planejado para que os estudantes vivenciem naquele mês, como, por exemplo, as reuniões internas da escola, inclusive as de alinhamento, a culminância das eletivas, o acolhimento, as atividades externas, as festas da escola, as reuniões, as formações, as feiras, as saídas de educadores e/ou estudantes para atividades externas, o recebimento de visitas, a formatura, a festa junina etc. Ela registra também qualquer outra atividade que seja de interesse do corpo docente e/ou discente.

Em síntese, a Agenda da Escola apresenta a organização proposta pela escola para oferecer o currículo integrado, sob responsabilidade do Diretor, e para oferecer evidências do cumprimento das ações previstas no Plano de Ação da escola e nos respectivos Programas de Ação.

4.8. PROCEDIMENTO PASSO A PASSO (PPP)

Os Procedimentos Passo a Passo (PPP) são instrumentos de gestão adotados no Programa Ensino Integral como apoio a todas as escolas no desenvolvimento das ações planejadas em seu Plano de Ação. O objetivo é apoiar a gestão eficaz da escola, desde sua adesão ao Programa até o momento em que ela estiver operando sem dificuldades, de modo eficaz.

[21] Para mais detalhes, consulte o documento *Diretrizes do Programa Ensino Integral*.

Os PPP estabelecem os parâmetros para monitoramento das ações contidas no Plano de Ação da escola, colaborando para a organização de sua implementação. Eles definem, conceitualmente, "o que é" aquela ação a partir dos valores, princípios e premissas do Programa, seus principais objetivos e responsáveis, bem como as principais atividades e subatividades a ser desenvolvidas. O PPP é estruturado em dez passos baseados na metodologia do PDCA.

É interessante observar que, desse modo, os PPP permitem, também, uma avaliação por parte da Equipe Central do Programa e uma autoavaliação da atuação da escola, independentemente de seu ano de adesão ao Programa. Do ponto de vista da Formação Continuada em serviço, pela identificação da atividade e da subatividade até onde a escola chegou, o PPP permite identificar o nível de maturidade dos profissionais e das escolas no Programa Ensino Integral e, assim, apontar a necessidade de ações formativas específicas. Entende-se que, quando analisados em conjunto com o Programa de Ação dos profissionais e seus PIAF, esses instrumentos oferecem importantes insumos de dados, evidências quantitativas e qualitativas para o aperfeiçoamento dos profissionais e das escolas.

A figura a seguir apresenta o método PDCA aplicado aos passos do PPP[22].

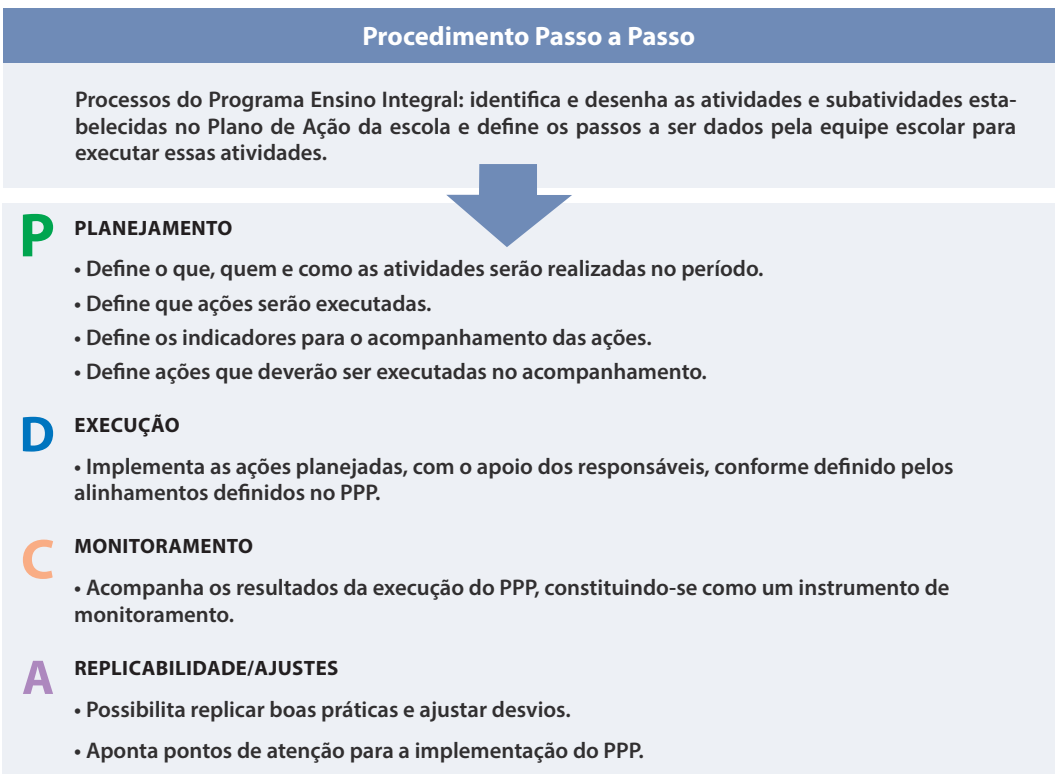


Figura 7 – Os PPP no PDCA.

O monitoramento coletivo dos PPP ocorre com a participação da equipe escolar e da Supervisão de Ensino. Ele pode também ocorrer nos horários destinados às HTPC e nas Sessões de

[22] Consulte, no Anexo 3 deste documento, um exemplo de PPP do Plano de Ação.

Acompanhamento Formativo, que acontecem durante os Ciclos Formativos. Esse último caso é possível quando esse instrumento é utilizado como apoio na avaliação das atividades desenvolvidas pela escola naquele período, registrada no Relatório Consolidado do Ciclo Formativo[23], que a equipe escolar, a Supervisão de Ensino e o PCNP elaboram. Nesse relatório, são apontadas as evidências do nível de maturidade da escola, os encaminhamentos do Supervisor de Ensino e do PCNP, os pontos de atenção para a formação, os responsáveis e os prazos. Isso permite à escola, à Supervisão de Ensino e ao Núcleo Pedagógico da Diretoria de Ensino estabelecer um mapa das necessidades formativas das equipes e os apontamentos a ser tratados nos próximos Ciclos Formativos.

Os relatórios das escolas são consolidados para que a Equipe Central do Programa Ensino Integral possa analisar e tomar decisões quanto ao fortalecimento das equipes escolares no próximo Ciclo Formativo. Às informações desses relatórios, são acrescidas informações de sinalizadores de monitoramento dos indicadores acompanhados, para que ajustes e apoios específicos possam ser encaminhados pelo Programa.

4.9. INDICADORES, METAS E RESULTADOS ESPERADOS

Como já destacado ao longo deste documento, a utilização de indicadores durante o desenvolvimento de uma atividade é a chave para o alcance das metas definidas e dos resultados esperados. Assim, eleger indicadores de processo e de resultado no planejamento das ações constantes no Plano de Ação da escola significa, num primeiro momento, oferecer parâmetros para que ela reflita sobre seu cenário atual e o cenário desejado. Para isso, é necessário um levantamento prévio dos "números da escola" – dados socioeconômicos da comunidade em que está inserida, informação do desempenho dos estudantes nas avaliações internas e externas, informações da avaliação de professores, entre outros – para que a equipe tome ciência do ponto em que a escola se encontra e do desafio posto para cada um dos profissionais, de modo que as metas sejam alcançadas e os alunos aprendam o esperado pelo Currículo e por seus Projetos de Vida.

Da perspectiva da adoção de ações corretivas ao longo do processo de desenvolvimento das atividades e ações previstas no Plano, o trabalho com os indicadores de processo é a chave para a obtenção de melhores resultados, como destacado nos itens anteriores, quando foram tratadas as fases do monitorar e do agir do PDCA no Programa.

Isso se dá porque os indicadores oferecem informações que orientam a tomada de decisão, norteando a intervenção pontual da escola nos seus respectivos alinhamentos horizontal e vertical, seja para reverter um cenário desfavorável ou para replicar, para outros espaços da escola, aprendizados relevantes, na medida em que os indicadores de processo e de resultados apresentam uma relação causal.

Nesse sentido, a análise dos indicadores de processo mostra o cenário, ou seja, a realidade da escola, segundo as evidências registradas e transformadas em informações, contribuindo para o entendimento dos "porquês" de um dado resultado e, a partir desse entendimento, para a orientação das ações necessárias para que a escola alcance os resultados almejados.

[23] Para mais informações, consulte o documento de *Formação das equipes do Programa Ensino Integral* (Volumes 1 e 2).

Por outro lado, eleger metas, resultados esperados e indicadores de processo e de resultados do Plano de Ação da escola orienta a elaboração dos demais instrumentos de gestão adotados no Programa Ensino Integral. Isso ocorre na medida em que, pela metodologia adotada, todos os instrumentos de gestão têm como foco central as metas e os indicadores do Plano de Ação da escola, marco central a partir do qual se definem tanto seus instrumentos de planejamento quanto a contribuição de cada profissional[24] para o alcance das metas e dos resultados almejados.

Considerando a complexidade desse processo, é importante a promoção constante de espaços coletivos de reflexão sobre os resultados obtidos pela escola naquele período, para que sejam tomadas decisões que reflitam as expectativas de todos e para que se definam as responsabilidades, respeitados os alinhamentos da equipe escolar. As reuniões de pais e responsáveis e os Conselhos de Escola, por exemplo, são momentos em que a escola deve promover e buscar esse diálogo.

A Figura 8 traz um exemplo de relação causa e efeito na análise dos indicadores e o desenho de ações corretivas para a reversão da tendência do indicador de resultado. A meta em questão é a melhoria das taxas de permanência dos estudantes.

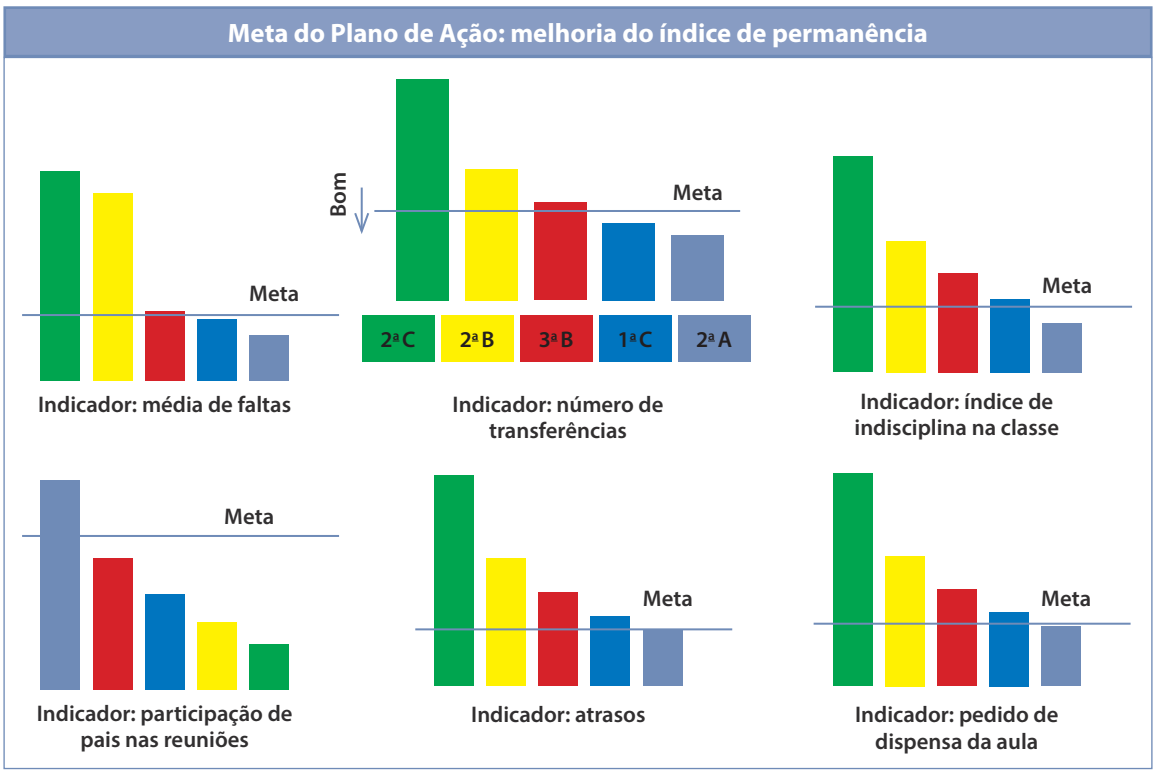


Figura 8 – Indicadores de assiduidade.

[24] Como apresentado, o Programa de Ação de cada educador precisa refletir como se dará, na prática, a interação entre sua atuação e o Plano de Ação da escola.

No exemplo apresentado, a taxa de transferência observada na 2ª série C é resultado de efeitos que podem ser acompanhados ao longo do bimestre, de modo a obter a menor transferência de alunos possível. Como é possível observar no exemplo, a classe que apresenta maiores indicadores de transferência é aquela com maiores indicadores de atraso, de menor participação de pais nas reuniões pedagógicas, de maior média de faltas de alunos, de maior número de pedidos de dispensa das aulas e de indisciplina na sala. Fica evidente que o acompanhamento dos indicadores de processo elencados pelos professores, na sala de aula, e pelo PCG, na escola, muito provavelmente evitaria elevadas taxas de transferência dos estudantes. Não à toa, uma das ações recomendadas pelo Programa Ensino Integral é a busca ativa por alunos faltosos.

Sob esse prisma, os indicadores trazem as informações relevantes da escola, geram conhecimento sobre sua situação atual em comparação ao ponto a que se pretende chegar (meta), iluminam as causas que podem influenciar os resultados preliminares apurados (indicadores de processo), oferecendo, assim, parâmetros claros para o encaminhamento de decisões no âmbito dos alinhamentos praticados, de forma que a escola possa atingir o melhor e mais amplo efeito na aprendizagem de seus alunos. Nesse sentido, a escola possui instrumentos de gestão que a habilitam a alcançar uma eficácia cada vez maior no rendimento dos alunos, ou seja que eles tenham o melhor resultado esperado possível. Dessa forma, o resultado esperado suplanta o alcance da meta porque contempla também os aprendizados do grupo escola no desenvolvimento de suas políticas, práticas e vivências.

Espera-se que você tenha encontrado, neste documento, as informações necessárias para compreender a estrutura de apoio e de acompanhamento que o Modelo de Gestão assegura às escolas do Programa Ensino Integral, a fim de que a equipe escolar coloque em prática seu Plano de Ação alinhado à visão de futuro, missão, princípios, premissas, valores do Programa e às metas e resultados esperados.

Recomenda-se que a leitura deste documento seja complementada com o apoio das publicações específicas do Programa Ensino Integral, bem como pelas videoaulas e videoconferências disponibilizadas na intranet e no *site* da SEE-SP. O conjunto desses instrumentos oferece um suporte formativo relevante para orientar o desenvolvimento das atividades nas escolas.

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTOS OFICIAIS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. Decreto nº 57.571, de 2 de dezembro de 2011. Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação – Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas. Disponível em: <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/index.htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Explicita disposições da Constituição Federal Brasileira, do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). *Modelo de Gestão*: Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE). Recife: Avina, 2005.

SÃO PAULO (Estado). Resolução SE 70, de 26 de outubro de 2010. Dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridos dos educadores da Rede pública estadual e os referenciais bibliográficos que fundamentam os exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SE%20N%C2%BA%2070_10.HTM>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. Parecer CEE 67, de 18 de março de 1998, artigos 29 e 30. Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/parcee67_98.htm>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. Decreto nº 57.141, de 18 de julho de 2011. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57141-18.07.2011.html>. Acesso em: 25 out. 2014.

_____. Lei Complementar nº 1.164, de 4 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2012/lei.complementar-1164-04.01.2012.html>. Acesso em: 10 set. 2014.

_____. *Currículo do Estado de São Paulo*. Coordenação geral: Maria Inês Fini; coordenação de área: Paulo Miceli. São Paulo: Secretaria da Educação, 2010.

_____. *Plano de Ação das Escolas de Ensino Integral*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2012.

_____. *Diretrizes do Programa Ensino Integral*. São Paulo: Secretaria da Educação, 2014.

OBRAS

BRESSER-PEREIRA, L. C. Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: MEDEIROS, P. C.; LEVY, E. (Orgs.). *Novos caminhos da gestão pública*: olhares e dilemas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. *Pesquisa em eficácia escolar*: origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

COSTA, A. C. G. *Por uma pedagogia da presença*. Brasília: Ministério da Ação Social, 1991.

COSTA, A. C. G.; VIEIRA, M. A. *Protagonismo Juvenil*: adolescência, educação e participação democrática. Salvador: Fundação Odebrecht, 2000.

DELORS, J. *Educação*: um tesouro a descobrir. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DRAIBE, S. M. Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M. C. R. N.; CARVALHO, M. C. B. (Orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo: IEE/PUC-SP, 2001, p.13-42.

GALVÃO, M. C. C. P.; OLIVEIRA, L. M. *Desenvolvimento gerencial na administração pública do Estado de São Paulo*. São Paulo: Fundap – Secretaria de Gestão Pública, 2009.

HOLANDA, A. B. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

MAXIMINIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TORO, J. B. *7 Aprendizajes Básicos para la Educación en la Convivencia Social*. Santafé de Bogotá: Fundación Social – Programa de Comunicación Social, 1993.

ANEXOS

ANEXO 1 – PLANO DE AÇÃO

A seguir é apresentado, como exemplo, uma das premissas do Programa Ensino Integral desdobrada no Plano de Ação da escola. O Plano de Ação do Programa é entregue, pela Equipe Central do Programa, a todas as escolas selecionadas para implantação do Programa, no início de cada ano letivo, a fim de que ele seja utilizado nos dias de planejamento escolar.

Recorte do Plano de Ação do Programa Ensino Integral (2014)	
Premissas	Protagonismo Juvenil: o jovem como ator principal de suas ações e construtor do seu Projeto de Vida.
Objetivos	Formar jovens competentes, autônomos e solidários.
Prioridades para 2014	Na 1ª, 2ª e 3ª séries, priorizar o domínio do conteúdo curricular na etapa anterior, possibilitando desenvolver suas competências acadêmicas.
Resultados esperados	1. Melhoria dos resultados das avaliações externas. 2. Melhoria dos resultados das avaliações internas.

Recorte do Plano de Ação do Programa Ensino Integral (2014)	
Indicadores de resultados e metas	Para atingir o Resultado 1: • Aumento do Idesp da 3ª série: o cálculo da meta do indicador considera um ganho de tempo nas metas definidas pelo Idesp. Para as escolas que ingressaram no Programa em 2014, considerar a meta projetada para 2015; para as que ingressaram em 2013, considerar a meta projetada para 2016; para aquelas que ingressaram no Programa em 2012, considerar a meta projetada para 2017. • Redução do percentual de alunos dos níveis abaixo do básico e básico na 3ª série. • Avanço na distribuição dos alunos na escala de proficiência para o nível adequado, com redução na proporção de alunos nos níveis abaixo do básico e básico, considerando o resultado do Saresp 2013. Para atingir o Resultado 2: • Aumento da média das escolas nas provas semestrais/série em x% considerando seu ponto de partida, medido pelas avaliações de aprendizagem em processo realizadas no início de cada semestre.
Indicadores de processo	Apenas para atingir o Resultado 2: 100% dos planos de nivelamento desenvolvidos até o final do 1º semestre de 2014.
Periodicidade ou data da apuração	Anual (para o item 1) e semestral (para o item 2).
Estratégias	Para atingir o Resultado 1: • Análise dos resultados de desempenho da escola e definição conjunta de ações adequadas para atingi-las. • Apoio aos estudantes na organização do estudo e no desenvolvimento de procedimentos e atitudes que favoreçam a aprendizagem. Para atingir o Resultado 2: • Análise do processo de aprendizagem e elaboração de ações contínuas de melhoria a partir dos resultados das avaliações internas, em articulação com os resultados das avaliações externas.
Ações	Para atingir o Resultado 1: • Sistematizar e analisar os resultados obtidos pelos alunos nas avaliações de larga escala (Saresp e Saeb). • Formular ações para o alcance das metas projetadas considerando os resultados das avaliações em larga escala (Saresp e Saeb), em articulação aos resultados observados nas avaliações internas da escola. Para atingir o Resultado 2: • Aplicar a Avaliação Diagnóstica do Ensino Integral (ADEI). • Analisar os resultados das avaliações e elaborar o plano de nivelamento com a contribuição de toda a equipe docente. • Elaborar o Programa de Ação dos educadores da unidade contemplando a necessidade de aquisição das habilidades e competências dos alunos identificadas nos resultados das avaliações internas e externas aplicadas. • Elaborar os Guias de Aprendizagem dos alunos à luz do Currículo proposto e da necessidade de desenvolvimentos das habilidades e competências dos mesmos, identificadas nas avaliações internas e externas. • Planejar, implementar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos em todos os espaços pedagógicos da unidade. • Divulgar amplamente, a todos os alunos e pais/responsáveis, os resultados por eles obtidos nas avaliações internas e externas e, também, as habilidades e competências a ser desenvolvidas. • Divulgar amplamente os Guias de Aprendizagem para autogestão de todos os estudantes.

ANEXO 2 – GUIA DE APRENDIZAGEM

A seguir é apresentado um exemplo de Guia de Aprendizagem de uma escola do Programa Ensino Integral, no componente curricular Língua Portuguesa.

Componente curricular: Língua Portuguesa
Ano: 3ª série (primeiro semestre)
Bimestre: 2º
Professor: _____

Justificativa da unidade: o conceito de Modernidade, trabalhado por meio da leitura e escrita, centradas em diferentes tipos textuais, se faz necessário para construir no aluno uma visão crítica da sociedade em que ele vive.

Atividades prévias: investigação das concepções prévias dos alunos acerca da capacidade leitora por meio de atividades oral e escrita.

Atividades didáticas (conteúdos): a literatura e a construção da modernidade e do moderno; a crítica a valores sociais no texto modernista; o Modernismo no Brasil; contexto sociocultural e obra literária: *Vidas Secas* – Graciliano Ramos; a primeira e a segunda geração modernista; estruturação sintática e construção da tese; texto dissertativo: argumentação escolar; estruturação da atividade escrita: planejamento, construção do texto e revisão; adequação linguística; humor e linguagem; leitura e análise de textos modernistas; Fernando Pessoa – O caleidoscópio poético; resolução de questões do Enem e de vestibulares; elaboração de projeto de texto.

Obs.: Os conteúdos trabalhados no bimestre precisam atender ao Currículo do Estado de São Paulo. O conteúdo Modernismo está presente no Volume 1 do Caderno de Língua Portuguesa, no Caderno do Professor e do Aluno de apoio ao Currículo do Estado de São Paulo (São Paulo faz escola).

Atividades autodidáticas: pesquisa na biblioteca e no laboratório de informática; utilização do dicionário para realização de atividades; resolução das atividades dos Cadernos do Aluno de apoio ao Currículo do Estado de São Paulo (São Paulo faz escola); resolução de atividades em casa; leitura e interpretação de textos.

Atividades didático-cooperativas: realização de exercícios e discussão de textos em grupo; trabalhos em grupo com uso do livro didático ou dos *netbooks*.

Objetivos gerais: espera-se que, tendo como foco as situações de aprendizagem orientadas por atividades de leitura e escrita e centradas em diferentes tipos textuais, o aluno reconheça e compreenda o fenômeno linguístico nas dimensões discursiva, semântica e gramática interligadas.

Objetivos específicos

- Construir um conceito de modernidade que explique fenômenos culturais e literários contemporâneos, relacionando, a partir desse conceito, as diferentes produções culturais contemporâneas.

- Relacionar diferentes produções artísticas e culturais contemporâneas com outras obras do passado, procurando aproximações de tema e sentido.
- Analisar e relacionar diferentes ideias e pontos de vista a fim de construir conceitos literários.
- Analisar os efeitos semânticos e expressivos produzidos pelo uso do vocativo em textos e frases.
- Resolver problemas de oralidade na produção do texto escrito visando adequar o texto à intencionalidade comunicativa.
- Adequar o registro escrito e oral a situações formais de uso da linguagem.
- Identificar e analisar características próprias da linguagem literária da modernidade.
- Identificar a tese e ideias-chave em um texto argumentativo.
- Elaborar estratégias de resolução de questões de exames de acesso ao Ensino Superior.
- Desenvolver atitude reflexiva na atividade escrita formal, posicionando-se criticamente sobre conceitos e pontos de vista de terceiros conforme apresentados em diferentes textos.
- Desenvolver critérios de autocorreção de textos escritos argumentativos.

Temas transversais: pluralidade cultural; a leitura é uma área de estudos que permite viajar mentalmente pelo mundo da pluralidade linguística e cultural.

Atividades complementares: leitura de textos literários; roda de leitura seguida de discussão; pesquisa na Sala de Leitura; participação em peças teatrais exibidas na escola.

Valores trabalhados ou questionados: preconceito linguístico – realizado por meio de pesquisa sobre os diversos falares da Língua Portuguesa; liberdade de expressão – trabalhado durante as aulas permitindo e incentivando a participação de todos os alunos nas leituras e discussões; alteridade – trabalhado por meio do pilar "aprender a conviver", cujas discussões permearão as aulas.

Critérios de avaliação: a avaliação considerará o aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem, bem como a aferição do desempenho do aluno considerando o avanço da apropriação de conhecimentos e habilidades na construção de competência de ação linguística: ler e escrever; por isso, ela será desenvolvida ao longo do bimestre por meio de avaliação escrita e oral, trabalhos escritos e apresentados oralmente, resolução de exercícios e participação em aula. A avaliação das habilidades e competências será pautada em quatro olhares: processo, produção continuada, pontual e autoavaliação.

Fontes de referências para o professor:

- Caderno do professor produzido pela CENP (Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas).
- Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa.
- Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos, Editora Publifolha.
- Dicionário de regência verbal e dicionário de regência nominal.
- CEREJA, William Roberto; MAGALHÃES, Thereza Cochar. *Português*: linguagens 1. 6. ed. Reform. São Paulo: Saraiva, 2010.
- Guia de Aprendizagem.
- NICOLA, José de. *Gramática*: palavra – frase – texto. São Paulo: Scipione, 2009.
- *PCN + Ensino Médio*, Orientações Educacionais Complementares aos Parâmetros Curriculares Nacionais: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias. Brasília: MEC, 2002.
- *Currículo do Estado de São Paulo*: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias.

Fontes de referências para os alunos:

- CEREJA, William Roberto; MAGALHÃES, Thereza Cochar. *Português*: linguagens 1. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- AMARAL, Emília; FERREIRA, Mauro; LEITE, Ricardo; ANTONIO, Severino. *Novas palavras*. 1. ed. São Paulo: FTD, 2010.
- *Site* Camões. Instituto da Cooperação e da Língua. Disponível em: <www.instituto-camoes.pt>. Acesso em: 10 set. 2014.
- *Site* Português. Disponível em: <www.portugues.com.br>. Acesso em: 10 set. 2014.

ANEXO 3 – PROCEDIMENTO PASSO A PASSO (PPP)

PROCEDIMENTO PASSO A PASSO: PLANO DE AÇÃO (Versão parcial, de 7 de maio de 2014)

Definição

Documento norteador das ações da gestão escolar de elaboração coletiva, coordenado pelo Diretor da unidade e norteado pelas premissas do modelo, a partir das quais são propostos, para o ano letivo vigente, os objetivos, as prioridades, os resultados esperados, os indicadores de resultado e de processo, a periodicidade ou data da apuração dos indicadores, as metas a ser alcançadas, as estratégias a ser empregadas e ações recomendadas.

Objetivo

A partir da missão, visão de futuro, valores e premissas do Programa Ensino Integral, indicar às escolas os caminhos para que, por meio do seu trabalho pedagógico, ofereçam aos seus alunos uma educação de qualidade. Nesse sentido, o Plano de Ação da escola detalha o percurso a ser seguido pela comunidade escolar e vivenciado nas estratégias e ações por ela propostas, a fim de que alcance os objetivos, prioridades, resultados esperados e metas do ano, medidos nos seus indicadores de processo e de resultado.

Responsáveis

- O Diretor é responsável na escola pela elaboração do Plano de Ação, coletivamente com a comunidade escolar. Também é o responsável pela sua gestão efetiva.
- O PCG, por sua vez, é o principal responsável pela implementação das estratégias, ações e metas relacionadas à excelência acadêmica (Base Nacional Comum e Parte Diversificada), pela consolidação de indicadores da escola em apoio às decisões a ser encaminhadas pelo Diretor.
- O Vice-diretor é responsável, com apoio do PCG, pelo acompanhamento dos Projetos de Vida dos alunos, pela mediação escolar e pelas atividades administrativas em geral da escola.
- Os PCA são os principais responsáveis pelas disciplinas da Base Nacional Comum, em suas respectivas áreas de conhecimento.
- Os professores são os responsáveis pelo ensino e aprendizagem dos alunos em suas disciplinas da Base Nacional Comum, bem como nas disciplinas da Parte Diversificada, com vistas ao cumprimento do estabelecido no Plano de Ação.

Diretrizes para elaboração do Plano de Ação da escola

- Os dez passos deste procedimento precisam ser concluídos no período de um ano.
- Do Plano de Ação do Programa Ensino Integral emanam as diretrizes para elaboração do Plano de Ação da escola, que precisam ser preservadas em sua totalidade. A escola precisará elaborar, com a participação da comunidade escolar e sob a liderança do Diretor, seu próprio Plano, adequando o Plano de Ação do Programa ao seu contexto.
- Os valores, princípios, premissas, objetivos, prioridades e metas da escola são aqueles definidos no Plano de Ação do Programa Ensino Integral, que precisam ser preservados em sua totalidade no Plano de Ação da escola.
- As estratégias, ações, indicadores de processo e de resultado são os definidos no Plano de Ação do Programa Ensino Integral, precisando ser acrescidas outras estratégias, ações, indicadores de processo e de resultado no Plano de Ação da escola, em função do desdobramento das ações planejadas pela escola.

Diretrizes do Procedimento Passo a Passo

- É muito importante que todas as atividades e/ou subatividades sejam registradas e evidenciadas.
- A maturidade da escola será definida a partir do cumprimento e da conclusão das atividades e subatividades previstas na sua totalidade, devidamente evidenciadas e constatadas.

PLANO DE AÇÃO

0. Atividade: Ainda não há ações estruturadas relacionadas ao Plano de Ação da escola.

1. Atividade: Analisar o Plano de Ação do Programa Ensino Integral

1.1. A equipe gestora da escola participou da formação para elaboração do Plano de Ação.

1.2. A equipe gestora estudou o Plano de Ação do Programa Ensino Integral e foram propostas discussões sobre a missão, valores, princípios, objetivos, prioridades, estratégias, ações, indicadores de processo e resultados com suas periodicidades de apuração e metas constantes no Plano de Ação do Programa.

1.3. O Diretor, com apoio do PCG e do Vice-diretor, iniciou o alinhamento do entendimento sobre missão, valores, princípios, objetivos, prioridades, estratégias, ações, indicadores de processo e resultados com suas periodicidades de apuração e metas constantes no Plano de Ação do Programa Ensino Integral.

1.4. O Diretor, com apoio do PCG e do Vice-diretor, definiu as estratégias preliminares para iniciar a elaboração do Plano de Ação da escola com a comunidade escolar.

2. Atividade: Iniciar a construção do Plano de Ação da escola

2.1. A equipe gestora realizou reuniões para iniciar a construção do Plano de Ação com a participação de todos os seus membros.

2.2. A equipe gestora realizou reuniões para iniciar a construção do Plano de Ação com os professores e contou com a participação de todos.

2.3. A equipe gestora já possui conhecimento sobre missão, valores, princípios, objetivos, prioridades, estratégias, ações, indicadores de processo e resultados com suas periodicidades de

apuração e metas constantes no Plano de Ação do Programa Ensino Integral e há alinhamento de conhecimento entre todos.

2.4. Os professores já possuem conhecimento sobre missão, valores, princípios, objetivos, prioridades, estratégias, ações, indicadores de processo e resultados com suas periodicidades de apuração e metas constantes no Plano de Ação do Programa Ensino Integral e há alinhamento de conhecimento entre todos.

2.5. A equipe gestora revisou e alinhou entre os integrantes o entendimento de cada item do Plano de Ação do Programa Ensino Integral – valores, visão, missão, premissas, objetivos, prioridades, resultados esperados, indicadores de resultados e metas, indicadores de processos e metas, periodicidade de apuração, estratégias e ações – e tem clareza sobre o que precisa ser feito para a elaboração do Plano de Ação da escola.

2.6. Os professores revisaram e alinharam entre si o entendimento de cada item do Plano de Ação do Programa Ensino Integral – valores, visão, missão, premissas, objetivos, prioridades, resultados esperados, indicadores de resultados e metas, indicadores de processos, periodicidade de apuração, estratégias e ações – e têm clareza sobre o que precisa ser feito para elaboração do Plano de Ação da escola.

3. Atividade: Construir o Plano de Ação da escola

3.1. A equipe gestora revisitou o Plano de Ação do Programa Ensino Integral.

3.2. A equipe gestora incorporou às estratégias e ações do Plano de Ação do Programa suas próprias estratégias e ações e construiu seu próprio Plano de Ação.

3.3. O Diretor, o Vice-diretor, o PCG, os PCA e Professores estão alinhados em termos do entendimento do Plano de Ação da escola.

3.4. A equipe gestora alinhou e validou com toda a equipe escolar, alunos e famílias, as atividades descritas no item 3.2.

3.5. O Diretor digita o Plano de Ação no PAEI e envia para validação do Supervisor de Ensino.

3.6. O Diretor revisa o Plano de Ação da escola no Sistema do PAEI à luz das observações do Supervisor, quando houver, e reenvia para validação do Supervisor de Ensino.

3.7. O Diretor divulga o Plano de Ação validado pelo Supervisor de Ensino e homologado pelo Dirigente Regional para toda a comunidade escolar.

4. Atividade: Desdobrar o Plano de Ação na escola

4.1. Os professores responsáveis pelas disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada, os PCA, o PCG, o Vice-diretor e Diretor realizaram análises das estratégias, ações, resultados esperados, metas e indicadores do Plano de Ação do Programa Ensino Integral e o que cada um precisa executar dentro das suas atribuições e ações para alcançá-los.

4.2. Os professores das disciplinas da Base Nacional Comum e Parte Diversificada alinharam-se, entre si (alinhamentos horizontais), acerca das atribuições e responsabilidades de cada um previstas no Plano de Ação da escola.

4.3. Os professores das disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada alinharam-se com os PCA (alinhamentos verticais) acerca das atribuições e responsabilidades de cada um previstas no Plano de Ação da escola.

4.4. Os PCA alinharam-se com o PCG acerca das atribuições e responsabilidades previstas no Plano de Ação da escola.

4.5. O PCG alinhou-se com o Vice-diretor (alinhamento horizontal) acerca das atribuições e responsabilidades de cada um previstas no Plano de Ação da escola.

4.6. O PCG e o Vice-diretor alinharam-se com o Diretor (alinhamento vertical) acerca das atribuições e responsabilidades de cada um previstas no Plano de Ação da escola.

4.7. O Diretor, a partir dos alinhamentos horizontal e vertical com o Vice-diretor e PCG, define suas próprias atribuições e as responsabilidades de cada um previstas no Plano de Ação da escola e valida com a equipe gestora.

5. Atividade: Registrar ações no Programa de Ação de cada um na escola

5.1. Os professores das disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada registram suas principais atribuições e atividades no Programa de Ação para garantir a efetividade das ações em cada disciplina e alinham-se acerca das ações que serão realizadas.

5.2. Os PCA registram suas principais atribuições no Programa de Ação para garantir a efetividade das ações em cada disciplina e alinham-se acerca das ações que serão realizadas.

5.3. O PCG registra suas principais atribuições no Programa de Ação para garantir a efetividade das ações da escola e alinha-se com os PCA, professores da Parte Diversificada e Vice-diretor no que tange ao Projeto de Vida e Tutoria.

5.4. O Vice-diretor registra suas principais atribuições no Programa de Ação para garantir a efetividade das ações da escola e alinha-se com o PCG sobre as atividades dedicadas ao Projeto de Vida e Tutoria dos alunos.

5.5. O Diretor registra suas principais atribuições e ações no seu Programa de Ação para garantir a efetividade das ações na escola e garante os alinhamentos verticais e horizontais entre todos.

6. Atividade: Implementar e monitorar ações e metas de cada um da escola

6.1. Os professores implementam e monitoram suas ações, entregas, indicadores e metas. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

6.2. Os PCA implementam e monitoram suas ações, entregas, indicadores e metas. Monitoram também as ações, entregas, indicadores e metas dos Professores da sua área. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

6.3. O PCG implementa e monitora suas ações, entregas, indicadores e metas. Monitora também as ações, entregas, indicadores e metas dos PCA e dos professores da Parte Diversificada. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

6.4. O Vice-diretor implementa e monitora suas ações, entregas, indicadores e metas. Monitora também as ações, entregas, indicadores e metas dos professores da sua área e dos professores de Projeto de Vida e Tutoria. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

6.5. O Diretor implementa e monitora suas ações, entregas, indicadores e metas. Monitora, também, as ações, entregas, indicadores e metas do PCG e do Vice-diretor. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

6.6. O Diretor alimenta o PAEI com as informações resultantes do monitoramento, como ações, entregas, indicadores e metas, e as monitora por meio dos painéis de acompanhamento do Sistema.

7. Atividade: Analisar resultados da escola

7.1. Os professores realizam análises dos resultados de suas disciplinas (Base Nacional Comum), monitoram indicadores de processo definidos no Plano de Ação da escola e alinham entre eles e com os PCA os resultados.

7.2. Os professores realizam análises dos resultados de suas disciplinas (Parte Diversificada, Práticas e Vivências em Protagonismo Juvenil), monitoram indicadores de processo definidos no Plano de Ação da escola e alinham com o PCG os resultados.

7.3. Os PCA realizam análises dos resultados de suas respectivas áreas, alinham-se entre si e, depois, com o PCG os resultados.

7.4. O PCG realiza análise dos seus resultados da Base Nacional Comum, da Parte Diversificada e da interação entre ambas. Alinha também com o Vice-diretor os resultados da interação da Base Nacional Comum e Parte Diversificada com o Projeto de Vida dos estudantes e as Tutorias. Alinha com o Diretor o produto dessas interações e encaminha decisões que são trabalhadas por ele, pelo Vice-diretor, com os PCA e estes com os professores da Parte Diversificada.

7.5. O Vice-diretor, com o apoio do PCG, realiza análise dos seus resultados e daqueles derivados da interação da Base Nacional Comum e Parte Diversificada com o Projeto de Vida dos alunos e as Tutorias. Alinha com o Diretor o produto dessas interações e encaminha decisões que são trabalhadas por ele e pelos professores de Projeto de Vida e Tutores.

7.6. O Diretor, a partir do resultado e consolidação das análises realizadas anteriormente, valida os alinhamentos com o PCG e Vice-diretor e monitora os resultados da escola à luz de seu Plano de Ação.

7.7. O Diretor, a partir do resultado e consolidação das análises realizadas anteriormente, compartilha com os líderes de turma os resultados da escola à luz de seu Plano de Ação.

7.8. O Diretor, a partir do resultado e consolidação das análises realizadas anteriormente, compartilha com as famílias os resultados da escola à luz de seu Plano de Ação.

8. Atividade: Aplicar o ciclo PDCA no período vigente

8.1. O Diretor garante que há definição de responsáveis na escola, nas áreas e nas disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada para implementar o ciclo PDCA no período vigente da escola.

8.2. Os professores das disciplinas da Base Nacional Comum garantem a aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, nas suas disciplinas e entre eles e seus pares. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

8.3. Os professores das disciplinas da Parte Diversificada garantem a aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, nas suas disciplinas e entre eles e seus pares. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

8.4. Os PCA garantem que há discussões da aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, nas suas respectivas áreas, entre eles e os professores de suas áreas. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

8.5. O Vice-diretor garante que há discussões da aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, entre ele e os professores de Projeto de Vida e Tutores e entre ele e o PCG. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

8.6. O PCG garante que há discussões da aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, nas áreas, entre ele e os PCA, dele com os professores da Parte Diversificada e com o Vice-diretor. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

8.7. O Diretor garante que há discussões da aplicação do ciclo PDCA, no período vigente, na escola entre ele e o PCG e Vice-diretor. Caso haja desvios, suas causas precisam ser identificadas e as ações corretivas, encaminhadas e monitoradas. As boas práticas são compartilhadas com os demais professores e equipe gestora.

9. Atividade: Fazer o "A" do PDCA para fazer o "P" do próximo ciclo

9.1. O Diretor garante, com o apoio do Vice-diretor e PCG, que as principais atividades positivas/resultados positivos e principais pontos de atenção da escola serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo.

9.2. O Vice-diretor, com apoio do PCG, garante que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção do Projeto de Vida e da Tutoria dos alunos serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo na escola.

9.3. O PCG garante que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção das disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada identificadas na escola e da interação entre ambas serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo na escola.

9.4. O PCG, com o apoio do Vice-diretor, garante que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção do Projeto de Vida e de Tutoria dos alunos serão considerados para o planejamento (PDCA) das disciplinas da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada para o próximo ciclo na escola.

9.5. Os PCA garantem que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção das suas disciplinas da Base Nacional Comum serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo em suas áreas.

9.6. Os professores de cada disciplina da Base Nacional Comum garantem que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção das suas disciplinas da Base Nacional Comum serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo em suas disciplinas.

9.7. Os professores de cada disciplina da Parte Diversificada garantem que os principais resultados positivos e principais pontos de atenção das suas disciplinas da Parte Diversificada serão considerados para o planejamento (PDCA) do próximo ciclo em suas disciplinas.

10. Atividade: Compartilhar os resultados analisados com os pais/responsáveis, alunos e instituições parceiras

10.1. Todos os professores compartilham com seus alunos os resultados positivos e pontos de atenção identificados nos indicadores de suas disciplinas e encaminham correções, quando necessárias.

10.2. O Diretor promove reunião com pais/responsáveis, alunos e instituições parceiras, compartilha os resultados positivos, pontos de atenção e as ações implementadas.

10.3. O Diretor registra as sugestões apresentadas pelos pais/responsáveis que serão consideradas no "P" do próximo ciclo PDCA.

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 – CEFAF
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 Silvia 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, Letícia 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
Ghisleine Trigo Silveira

Cadernos do Gestor

Avaliação da aprendizagem e nivelamento
Zuleika de Felice Murrie

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 Silvia 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 Silvia 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

Catalogação 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).

S239m São Paulo (Estado) Secretaria da Educação.

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

48 p.

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

ISBN 978-85-7849-708-8

1. Gestão 2. Metodologia 3. Programa Ensino Integral 4. São Paulo I. Souza, Valéria de. II. Barros, Maria Camila Mourão Mendonça de III. Título.

CDU: 371.314(815.6)

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo autoriza a reprodução do conteúdo do material de sua titularidade pelas demais secretarias de educação do país, desde que mantida a integridade da obra e dos créditos, ressaltando que direitos autorais protegidos* deverão ser diretamente negociados com seus próprios titulares, sob pena de infração aos artigos da Lei nº 9.610/98.
* Constituem "direitos autorais protegidos" todas e quaisquer obras de terceiros reproduzidas no material da SEE-SP que não estejam em domínio público nos termos do artigo 41 da Lei de Direitos Autorais.

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO