



Matriz de competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral

QUESTIONÁRIO DE NIVELAMENTO

RIO DE JANEIRO – 2023



FGV CEIPE – Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais

Desenvolvimento de Líderes Educacionais

Diretora
Claudia Costin

Gerente-Executiva Licenciada
Tássia de Souza Cruz

Gerente-Executivo Interino
Marcos Menezes de Moraes

Coordenadora de Desenvolvimento de Líderes Educacionais
Luísa Gomes de Almeida Vilardi

Matriz de Competências para gestores e corpo técnico que atuam na implementação,
expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral

Gestora do Projeto
Luana Barbara Smeets

Pesquisadoras bolsistas
Aline Rabelo
Gabriela Fiore Bonicio

Índice

Introdução	4
BLOCO 1. Gestão de Pessoas e Liderança	5
Autodesenvolvimento	5
Trabalho colaborativo	5
Comunicação eficaz	7
Desenvolvimento de pessoas	8
BLOCO 2. Gestão Pedagógica	9
Planejamento estratégico do Ensino Médio Integral	9
Capacidade analítica	10
Postura formativa	11
BLOCO 3. Gestão da implementação, expansão e monitoramento do EMI	13
Gestão de projetos, indicadores e rotinas	13
Gestão de riscos	14
Articulação	15

Introdução

Esta autoavaliação de competências se baseia na Matriz de Competências para Gestores Educacionais do Ensino Médio Integral (EMI) elaborada pelo FGV CEIPE. Trata-se de uma ferramenta que possibilita identificar fortalezas e, também, oportunidades de desenvolvimento de competências que possam apoiar no desempenho de suas funções.

Nesta avaliação você deverá marcar TODAS as afirmativas que, verdadeiramente, usaria para descrever a si mesmo. A partir das suas respostas, poderemos diagnosticar suas fortalezas e identificar oportunidades de desenvolvimento em cada uma das competências, portanto, leia com atenção cada um dos enunciados e seja sincero(a) em suas respostas.

Os objetivos finais deste instrumento são: gerar conhecimento sobre as competências das equipes para a Secretaria e viabilizar ações que potencializam seu desempenho profissional, em prol da implantação, expansão e monitoramento do EMI. Aproveite!

Por favor, digite o seu nome:

Por favor assinale o perfil que mais se assemelha ao cargo que ocupa atualmente:

- Corpo técnico / assessoramento
- Líder / Líder Especialista

O questionário de autoavaliação para Líder / Líder Especialista e Corpo Técnico que atuam na implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral está organizado em três dimensões, são elas:

- 1. Gestão de Pessoas e Liderança,**
- 2. Gestão Pedagógica,**
- 3. Gestão da Implementação, Expansão e Monitoramento do EMI.**

BLOCO 1. Gestão de Pessoas e Liderança

Autodesenvolvimento

Entendemos que nos autodesenvolvemos quando assumimos a incumbência de buscar recursos para o nosso processo evolutivo. Assim, nos dispomos a eliminar condicionamentos e a melhorar pessoal e profissionalmente. Sendo assim, selecione todas as afirmativas com as quais você se identifica:

- 1.1 Você demonstra interesse no seu desenvolvimento profissional.
- 2.1 Você observa seu comportamento para possíveis melhorias.
- 3.1 Você busca oportunidades para aprender com o feedback dos outros.

- 1.2 Você busca aperfeiçoar os conhecimentos para o desenvolvimento profissional.
- 2.2 Você reconhece suas limitações e empenha-se para um melhor desenvolvimento profissional.
- 3.2 Você busca feedback de colegas e das partes interessadas.

- 1.3 Você desenvolve ações que levam ao amadurecimento / aperfeiçoamento profissional e comportamental.
- 2.3 Você gerencia estratégias de aperfeiçoamento profissional e comportamental.
- 3.3 Você responde, de forma positiva, ao feedback e às orientações construtivas.

- 1.4 Você elabora estratégias de aperfeiçoamento profissional e comportamental levando em conta a melhoria para si em conjunto com os demais.
- 2.4 Você identifica formas de adquirir novos conhecimentos e aprimorar as suas habilidades com o objetivo de aperfeiçoamento profissional e comportamental.
- 3.4 Você reflete sobre o feedback obtido sobre o seu próprio desempenho.

Trabalho colaborativo

Assim como em qualquer outro espaço profissional, na Secretaria de Educação o trabalho colaborativo é importante para a realização de ações em equipe e garante um melhor convívio e interlocução entre os colaboradores e repartições da instituição.

Considerando o trabalho colaborativo em prol da implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral, avalie seu desempenho no cargo e selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você reconhece diferentes perspectivas.
- 2.1 Você age de maneira respeitosa frente a opiniões diversas buscando integrar pontos divergentes.
- 3.1 Você utiliza fatos para sustentar reivindicações.
- 4.1 Você responde a conflitos sem agravar a situação encaminhando os mesmos ao supervisor, se for preciso.
- 5.1 Você busca oportunidades para trabalhar em colaboração com atores internos e externos.

- 1.2 Você busca acessar diferentes perspectivas.
- 2.2 Você faz a mediação de discussões integrando pontos divergentes.
- 3.2 Você utiliza fatos, conhecimentos e experiências para apoiar recomendações.
- 4.2 Você responde de forma construtiva a conflitos e a divergências.
- 5.2 Você trabalha em colaboração com atores internos e externos, a fim de traduzir o rumo estratégico das ações.

- 1.3 Você incorpora diferentes perspectivas.
- 2.3 Você acolhe diversos pontos de vista em discussões.
- 3.3 Você negocia a partir de uma posição informada e crível.
- 4.3 Você resolve conflitos e diferenças demonstrando sensibilidade e compreensão.
- 5.3 Você identifica oportunidades para trabalhar em colaboração com outras equipes/unidades, em prol da expansão do ensino médio integral.

- 1.4 Você compreende diferentes perspectivas.
- 2.4 Você acolhe diversos pontos de vista em discussões e no exercício da gestão.
- 3.4 Você estabelece uma posição de negociação clara, tendo como base pesquisas, um domínio fundamentado de assuntos-chave, argumentos prováveis, pontos de diferença e elementos para se chegar a um consenso.
- 4.4 Você antecipa e resolve conflitos dentro da organização e com todas as partes interessadas.

- 5.4 Você desenvolve a cooperação superando barreiras ao compartilhamento de informação, de comunicação e de colaboração em toda a organização e entre os setores do governo.

Comunicação eficaz

Um elemento relevante para o bom desenvolvimento de uma organização é a comunicação interna e externa, pois, se ela não acontecer de forma coerente, pode levar a prejuízos de diferentes naturezas. Considerando essa afirmação, avalie seu desempenho no cargo e selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você identifica o público e tenta adaptar a comunicação para melhor compreensão do seu interlocutor.
- 2.1 Você estabelece uma comunicação clara e respeitosa com o público-alvo, objetivando transmitir sua mensagem.
- 3.1 Você dá tempo para os outros falarem.
- 4.1 Você escreve de uma maneira lógica e fácil de acompanhar.

- 1.2 Você reconhece o seu interlocutor e adapta sua fala em busca de uma comunicação clara e objetiva.
- 2.2 Você é capaz de identificar os feedbacks do público-alvo, ao transmitir sua mensagem, e os aceita de maneira respeitosa.
- 3.2 Você ouve os outros e faz perguntas apropriadas e respeitosas.
- 4.2 Você elabora material escrito que esteja bem estruturado e seja de fácil acompanhamento pelo público-alvo.

- 1.3 Você adapta a comunicação de acordo com os diversos tipos de interlocutores e contextos de fala.
- 2.3 Você ouve os feedbacks dos interlocutores e procura compreendê-los e acolhê-los, focando em um processo de comunicação claro e respeitoso ao transmitir sua mensagem.
- 3.3 Você cria oportunidades para os outros serem ouvidos.
- 4.3 Você escreve de forma fluente em uma variedade de estilos e formatos.

- 1.4 Você articula-se de forma flexível com os diversos tipos de interlocutores, transmite a mensagem de forma clara e objetiva.
- 2.4 Você recebe os feedbacks dos interlocutores e cria estratégias de comunicação propiciando uma comunicação clara, objetiva e respeitosa para eficaz transmissão da mensagem desejada.

- 3.4 Você cria oportunidades para os outros contribuírem às discussões e ao debate.
- 4.4 Você escreve de forma fluente e convincente em uma variedade de estilos e formatos.

Desenvolvimento de pessoas

Gerir pessoas é de extrema importância para a implementação de políticas educacionais. Os líderes de equipes se responsabilizam por dirigir o capital valendo-se de técnicas de recursos humanos que harmonizam os propósitos do colaborador com as metas da entidade. Considerando os desafios e oportunidades de sua rede e tendo em vista sua experiência no seu cargo atual, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você fornece feedback construtivo, relacionando-o às necessidades de desenvolvimento.
- 2.1 Você identifica oportunidades de aprendizado apropriadas para os integrantes da equipe.
- 3.1 Você utiliza exemplos concretos ao oferecer feedback para colegas e liderados
- 4.1 Você oferece feedback/conselhos francos e honestos.

- 1.2 Você identifica os pontos fortes do liderado como alavancas de desenvolvimento, ao fornecer feedback.
- 2.2 Você estimula o desenvolvimento de competências na equipe e reconhece o potencial das pessoas.
- 3.2 Você é capaz de ancorar seu feedback com exemplos de ações contextualizadas para cada ponto de desenvolvimento.
- 4.2 Você apoia e fornece feedback construtivo, relacionando-o às necessidades de desenvolvimento.

- 1.3 Você fornece feedback constante, com o objetivo de desenvolver habilidades e atingir resultados.
- 2.3 Você desenvolve planos para a equipe/unidade que levem em conta as competências, os pontos fortes e as oportunidades de crescimento da equipe.
- 3.3 Você estrutura seu feedback com evidências e exemplos e identifica ações alternativas para situações futuras.
- 4.3 Você oferece sugestões de treinamentos e materiais para o desenvolvimento dos pontos fracos.

- 1.4 Você orienta a equipe incentivando o desenvolvimento profissional, além do aprendizado contínuo.
- 2.4 Você reconhece o talento, desenvolve as competências da equipe e executa o planejamento de sucessão de cargos e continuidade dos projetos.

- 3.4 Você comunica descritivamente o feedback, com base em evidências comportamentais.
- 4.4 Você assume a responsabilidade de atuar em parceria para o desenvolvimento dos pontos fracos em colegas e liderados.

BLOCO 2. Gestão Pedagógica

Planejamento estratégico do Ensino Médio Integral

É sabido que o Ensino Médio Integral é uma importante estratégia para a melhoria da qualidade do ensino. Segundo o modelo pedagógico e de gestão implantado pela Secretaria de Educação de São Paulo (2021), essa melhoria fundamenta-se em 5 pilares: 1. Valorização e investimento nos profissionais da educação; 2. Aprimoramento das ações e da gestão pedagógica com foco na aprendizagem dos estudantes; 3. Expansão e aperfeiçoamento da política de Educação Integral; 4. Disponibilização de instrumentos de gestão organizacional e financeira; 5. Mobilização de toda a comunidade escolar em torno do processo de ensino e aprendizagem. Considerando as informações anteriores e tendo em vista sua experiência profissional com o EMI, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você elabora um plano de trabalho considerando curto prazo e identifica a necessidade de gestão e monitoramento do planejamento estratégico
- 2.1 Você identifica potenciais de expansão do EMI em sua rede, prospectando escolas que atendem os critérios necessários para adesão ao EMI, analisando o Novo Ensino Médio, Ensino Profissional Técnico e modalidades afins.

- 1.2 Você estabelece critérios de monitoramento para o plano de trabalho elaborado de maneira clara e considerando os desdobramentos táticos.
- 2.2 Você acompanha o plano de expansão do EMI em sua rede, através do mapeamento de escolas que atendam aos critérios de adesão.

- 1.3 Você executa a gestão do plano de trabalho por meio de critérios de monitoramento da implantação do EMI

- 2.3 Você elabora a execução do plano de expansão e faz a articulação com escolas que atendem os critérios necessários para adesão ao EMI.
- 1.4 Você conduz a gestão do plano de trabalho e estabelece rotas alternativas para a melhoria do processo de implantação

- 2.4 Você gerencia melhorias para escolas que ainda não atendem todos os critérios necessários para adesão ao EMI, mas que demonstram capacidade de implantar o modelo no curto prazo

Capacidade analítica

Entende-se como capacidade analítica a fundamentação de ferramentas que propiciem o diálogo entre o planejamento e sua concretização, viabilizando a validação e revisão de toda e qualquer falha ocorrida durante o processo. No âmbito educacional essa capacidade é de extrema importância e deve ser utilizada para identificar e analisar indicadores para acompanhamento das ações, assim como apoiar na utilização dos dados de avaliações de aprendizagem e qualidade da implantação para propor melhorias no processo formativo e de gestão das escolas. Considere a expansão e implementação do Ensino Médio Integral e selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você observa os indicadores do processo de ensino-aprendizagem das escolas de EMI.
- 2.1 Você reconhece a necessidade de monitorar dados para a efetiva elaboração de propostas para correção dos fluxos e melhoria dos resultados das escolas EMI.
- 3.1 Você é capaz de compreender indicadores de sucesso referentes à aprendizagem e qualidade da implantação do EMI.

- 1.2 Você analisa os resultados obtidos pelas escolas de ensino médio de tempo integral, mapeando revisões necessárias para sustentar a melhoria e consolidação do Programa.
- 2.2 Você monitora dados para a efetiva elaboração de propostas para correção dos fluxos e melhoria dos resultados.
- 3.2 Você direciona a execução do plano tático pelos indicadores de sucesso.

- 1.3 Você utiliza estratégias de acompanhamento e análise dos resultados obtidos pelas escolas de ensino médio de tempo integral, a fim de identificar revisões necessárias para sustentar a melhoria e consolidação do Programa.
 - 2.3 Você elabora propostas para correção dos fluxos e melhoria dos resultados considerando o monitoramento de dados da rede e os resultados pedagógicos e de gestão escolar.
 - 3.3 Você implementa e monitora os indicadores de acordo com os objetivos do projeto.
-
- 1.4 Você propõe revisões para sustentar a melhoria e consolidação do Programa, baseadas na análise dos resultados obtidos pelas escolas de ensino médio de tempo integral.
 - 2.4 Você gere propostas para reparação de fluxo e aprimoramento de resultados considerando o monitoramento de dados da rede e os resultados pedagógicos e de gestão escolar.
 - 3.4 Você estipula resultados e medidas de desempenho para os principais objetivos do projeto definindo os requisitos de monitoramento, divulgação e comunicação.

Postura formativa

A formação de equipes escolares visa a implementação de ações de formação continuada de forma coordenada e customizada, garantindo coerência metodológica e programática com a concepção pedagógica multidimensional do Ensino Médio Integral. Considerando sua experiência profissional e refletindo em suas ações para manter equipes escolares qualificadas para implantação do Ensino Médio Integral, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você apoia na criação de um cronograma de formações para a Rede.
- 2.1 Você acompanha os planos de formação continuada das equipes das escolas e áreas correlatas (pedagógico, monitoramento e avaliação etc.) da Secretaria.
- 3.1 Você recebe as ponderações e demandas das equipes gestoras e escolares a respeito da formação e reflete a respeito.
- 1.2 Você articula o cronograma de formação considerando recursos de infraestrutura e alocação de profissionais da Rede.

- 2.2 Você elabora diretrizes que orientam os planos de formação continuada das equipes das Escolas e áreas correlatas (pedagógico, monitoramento e avaliação, etc.) da Secretaria.
- 3.2 Você cria canais de escuta das ponderações e demandas das equipes gestoras e escolares a respeito das formações oferecidas.

- 1.3 Você engaja-se em prospectar e implantar formações congruentes à necessidade das equipes gestoras e escolares do ensino médio integral.
- 2.3 Você produz diretrizes para formular e acompanhar os planos de formação continuada das equipes das Escolas e áreas correlatas (pedagógico, monitoramento e avaliação etc.) da Secretaria.

- 3.3 Você analisa as ponderações e demandas das equipes gestoras e escolares a respeito das formações para possíveis ajustes no formato, cronograma e metodologias aplicadas.

- 1.4 Você elabora formações que apresentem consistência teórica, aplicável na prática e com metodologia engajadora.
- 2.4 Você avalia os planos de formação continuada das equipes das Escolas e áreas correlatas (pedagógico, monitoramento e avaliação etc.) da Secretaria para aprimorar a formulação e implementação de planos de formação futuros.
- 3.4 Você propõe encaminhamentos práticos sobre as ponderações e demandas das equipes gestoras e escolares quanto às formações oferecidas e, a partir delas, realiza ajustes, caso necessário.

BLOCO 3. Gestão da implementação, expansão e monitoramento do EMI

Gestão de projetos, indicadores e rotinas

Gestão de projetos envolve criação e execução de rotinas de acompanhamento e implementação do planejamento tático alinhado aos indicadores de sucesso previstos no planejamento estratégico. Desenvolver habilidades nessa área é fundamental para atingir bons resultados. A implantação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral envolve muitos processos, incluindo articulação intersetorial, por isso, uma boa gestão de projetos, indicadores e rotinas, visa garantir o sucesso dessa política educacional. Considerando os desafios e oportunidades de sua rede e tendo em vista sua experiência no seu cargo atual, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você compreende os processos e rotinas da rede/sistema de ensino.
- 2.1 Você planeja as tarefas alinhadas aos cronogramas acordados, além de buscar ajuda para executar e superar barreiras.
- 3.1 Você prioriza as suas próprias atividades regularmente, para atingir os objetivos definidos.
- 1.2 Você reflete criticamente sobre os processos e rotinas da rede/sistema de ensino.
- 2.2 Você é capaz de distribuir as demandas garantindo suas prioridades e considera possíveis flexibilizações.
- 3.2 Você avalia as implicações de questões organizacionais imediatas e de prazo maior e como estas podem impactar a conquista dos objetivos da equipe/unidade.
- 1.3 Você identifica processos e rotinas que podem ser otimizados.
- 2.3 Você responde de forma proativa à obstáculos de execução do planejamento identificando necessidades de adaptação das demandas, negociando com a equipe que você trabalha .
- 3.3 Você prioriza o seu trabalho e o dos outros, levando em consideração as metas e os objetivos futuros da equipe/unidade e da organização.
- 1.4 Você otimiza processos e rotinas de maneira customizada de acordo com as especificidades da rede.
- 2.4 Você implementa metodologias efetivas e rigorosas de avaliação, com o intuito de atualizar o planejamento estratégico futuro.

- 3.4 Você realiza planejamentos que visam à transição da organização durante iniciativas de mudança e avalia o andamento e os resultados, para atualizar o planejamento futuro.

Gestão de riscos

A gestão de riscos prevê a comunicação de objetivos, prioridades e visões, assim como a capacidade de reconhecer conquistas no processo de implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral. Para que seja efetiva, é necessária proatividade ao abordar riscos relacionados à implementação, expansão e monitoramento do EMI. Considerando os desafios e oportunidades de sua rede e tendo em vista sua experiência no seu cargo atual, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você auxilia as equipes a entender o rumo organizacional.
- 2.1 Você certifica-se de que os integrantes da equipe entendam como as suas atividades se alinham aos objetivos da organização e afetam o desempenho geral.
- 3.1 Você ao identificar problemas, procura explicitá-los, para evitar que passem despercebidos.
- 1.2 Você apoia a equipe no entendimento das diretrizes estratégicas por meio do mapeamento das necessidades operacionais.
- 2.2 Você elabora plano tático com diretrizes claras de cada etapa de execução e explicita como o desdobramento das ações individuais impactam o todo.
- 3.2 Você utiliza recursos disponíveis para implementar gestão de riscos, ou seja, atividades coordenadas que buscam lidar com obstáculos e ameaças, de forma individual e coletiva.
- 1.3 Você auxilia a equipe a entender o rumo da organização e explica os motivos por trás das decisões.
- 2.3 Você certifica-se de que os objetivos e os resultados da equipe resultem na implementação de políticas governamentais.
- 3.3 Você identifica e implementa práticas de trabalho efetivas, utilizando uma abordagem de gestão de riscos sistemática.
- 1.4 Você fomenta um sentimento compartilhado de direção (visão de futuro) ao esclarecer as prioridades e os objetivos.
- 2.4 Você atua para remover barreiras, visando à conquista de objetivos da unidade e estimula que todos atuem da mesma maneira.

- 3.4 Você direciona o desenvolvimento das matrizes de gestão de riscos a curto e a longo prazo, para atingir as finalidades e os objetivos entre os setores do governo.

Articulação

Como já é de nosso conhecimento, a sexta meta do PNE trata da oferta de educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas. Para alcançar essa meta, é necessário atuar em regime de colaboração, articulando com os diversos atores que impactam a implementação, expansão e monitoramento do Ensino Médio Integral. Considerando os desafios e oportunidades de sua rede e tendo em vista sua experiência no seu cargo atual, selecione todas as opções que são verdadeiras sobre você:

- 1.1 Você compreende o papel de cada instância: escola, regional, superintendência e Secretaria, assim como os mecanismos de comunicação entre elas.
- 2.1 Você reconhece a necessidade de acompanhar o processo de implantação do ensino médio integral entre atores do ecossistema educacional desde o órgão central até a comunidade escolar.
- 1.2 Você formaliza instâncias vigentes de escuta e troca entre regionais, superintendências, escolas e Secretaria.
- 2.2 Você busca mecanismos de acompanhamento do processo de implantação do ensino médio integral consultando os atores do ecossistema educacional desde o órgão central até a comunidade escolar.
- 1.3 Você além das instâncias vigentes, cria novas instâncias de escuta e troca entre regionais, superintendências, escolas e Secretaria para fomentar fluidez entre atores e vazão de processos.
- 2.3 Você envolve os demais atores do ecossistema educacional na criação de rotinas e sistemas de acompanhamento do processo de implantação do ensino médio integral.
- 1.4 Você engaja a comunidade escolar na política de educação integral para que sejam promotoras do modelo e estimula a troca de práticas de sucesso entre escolas.
- 2.4 Você acompanha a implantação de projetos e mensura os seus resultados de modo a realizar ajustes na política de forma compartilhada e articulada com os demais atores do ecossistema educacional.