

Progestão



Brasília - 2009

Progestão

Autores deste Módulo

Mariza Vasques de Abreu
Esmeralda Moura

Coordenação geral

Lilian Barboza de Sena
CONSED

Consultores técnicos

Marlou Zanella Pellegrini
Kátia Siqueira de Freitas
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

Consultor em educação a distância

Jesús Martín Cordero
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

Coordenação e produção de vídeo

Hugo Barreto
Fundação Roberto Marinho

Supervisão de projeto gráfico

Renato Silveira Souza Monteiro

Assessoria técnica

Hidelcy Guimarães Veludo
CONSED

Revisores

Irene Ernest Dias
Jorge Moutinho

Projeto gráfico

BBOX design

Diagramação

Caju Design

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-05-9

Apresentação

Prezado(a) Gestor(a),

Nas Unidades 1 e 2 do Caderno de Estudo do Módulo VIII, você trabalhou conteúdos com o objetivo de desenvolver competência para gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos. Agora chegou a hora de você, em conjunto com a equipe gestora de sua escola, aplicar os conhecimentos então adquiridos.

Vamos desenvolver nosso trabalho:

1. Identificando determinados aspectos da legislação de pessoal do estado, se sua escola for estadual, ou do município, no caso de escola municipal.
2. Fazendo levantamentos de dados sobre a realidade de sua escola.
3. Avaliando se a situação do quadro de pessoal da escola atende aos preceitos legais e às necessidades do projeto pedagógico definido pela comunidade escolar.
4. Indicando, quando preciso, providências para promover as adequações necessárias.

* * * *



Atividade 1

Identificando aspectos da legislação de pessoal do estado ou município

🕒 30 minutos

Para realizar esta atividade, você precisa consultar a legislação de pessoal de seu estado ou município. Talvez existam cópias desses documentos no arquivo da escola. Se não existem, aproveite a oportunidade para completar o acervo documental de sua unidade escolar. Em alguns estados, a Secretaria de Educação costuma manter atualizada coletânea de atos legais de interesse de todos os que atuam no sistema de ensino.

A) Identifique a legislação que, em seu estado ou município, se aplica:

a) Ao magistério.

.....
.....

b) Aos demais servidores da educação.

.....
.....

Comentário

Nesta questão, você deve ter registrado o número e a descrição sucinta do assunto (ou ementa) das normas legais aplicáveis aos servidores da rede pública de ensino em seu estado ou Município. Se antes você não sabia, agora já sabe, por exemplo, se a sua unidade federada tem estatuto próprio para o magistério ou se existe um único estatuto para todo o funcionalismo, se existe ou não plano de carreira para os demais trabalhadores em educação.

B) Na legislação registrada na questão anterior, identifique os cargos efetivos, as funções de chefia, direção e assessoramento e os cargos em comissão existentes e preencha os quadros com as informações solicitadas:

Quadro permanente – Cargos efetivos			
Grupo ocupacional	Cargo	Atribuições	Dispositivo legal
Magistério			
Pessoal de apoio			

Funções de chefia, direção ou assessoramento (funções gratificadas)		
Função	Atribuições	Dispositivo legal

Quadro provisório – Cargo em comissão		
Cargo	Atribuições	Dispositivo legal

Comentário

Nesta questão, cada rede de ensino estadual ou municipal tem sua própria resposta. Por exemplo, os cargos efetivos de magistério podem ser: Professor e Especialista em Educação, como na Paraíba e no Paraná; Professor, Administrador Escolar, Supervisor Escolar, Orientador Educacional e Inspetor de Ensino, como no Pará; Professor, Especialista em Assuntos Educacionais, Consultor Educacional e Assistente Técnico-pedagógico, como em Santa Catarina; Professor de Educação Básica I, Professor de Educação Básica II, Diretor de Escola e Supervisor de Ensino, como em São Paulo; somente Professor, como em Goiás. Quanto aos cargos dos demais servidores da educação, a terminologia é ainda mais variada. Por exemplo: Técnico em Contabilidade, Técnico em Informática, Agente de Atividades Administrativas, Agente de Serviços Gerais, Auxiliar de Atividades Administrativas, Auxiliar de Serviços Gerais etc., em Rondônia; Técnico Administrativo Educacional e Apoio Administrativo Educacional, em Mato Grosso; Auxiliar de Serviços Administrativos Educacionais, Assistente Administrativo-educacional e Secretário Escolar, em Pernambuco.

As funções gratificadas podem ser as de direção e vice-direção de escola, supervisão na Secretaria de Educação ou em seu órgão regional etc. Os cargos em comissão, em geral, são o de Secretário de Educação e o de Dirigente Regional de Ensino, como em São Paulo. Nas unidades escolares, há casos, não muito comuns, em que a direção da escola é exercida por ocupantes de cargos em comissão.

Importante é você registrar o dispositivo legal, com o número da lei, do artigo e, se for o caso, inciso e parágrafo onde encontrou a referência a cada um dos cargos e funções existentes em sua rede de ensino.

C) De acordo com a legislação de seu estado ou município, preencha os quadros com informações relativas às jornadas semanais de trabalho:

a) Do pessoal do magistério no exercício da docência.

Jornada total dos docentes	Horas-aula	Horas-atividade

b) Do pessoal de magistério no exercício de atividades de suporte pedagógico.

Jornada total

c) Do pessoal de apoio e técnico-administrativo.

Jornada total

Comentário

Nesta questão, o importante é que você possa avaliar se a legislação de seu estado ou município regulamenta a jornada de trabalho dos servidores, em geral, e do magistério em particular, de acordo com a legislação nacional, e se prevê horas-atividade para os docentes.

* * * *



Atividade 2

Fazendo o levantamento do quadro de pessoal de sua escola

●● 1 hora e 30 minutos

Para realizar esta atividade, você deve consultar os registros sobre o pessoal em exercício em sua escola e ler com atenção os comentários apresentados. Se sua escola já está informatizada e tem a situação do pessoal registrada em banco de dados, você pode anexar cópia desse arquivo, verificando se ele contém todas as informações que estão sendo solicitadas para que possa dar continuidade às tarefas das atividades seguintes.

O tempo necessário para realizar o que está sendo solicitado vai depender do número de servidores da sua escola e do grau de organização das informações necessárias. Se sua escola tem muitos servidores, você pode escolher determinado número deles para realizar essa tarefa – por exemplo, cerca de 30 cargos efetivos.

Preencha o quadro de pessoal de sua escola com a situação dos servidores que nela estão em exercício. Utilize como modelo os quadros a seguir:

Comentários

É provável que o quadro de pessoal de sua escola não tenha servidores em todas essas situações. Se for este o caso, não preencha todos os quadros. Por exemplo: o mais comum deve ser a presença de número significativo de cargos efetivos, de uma ou algumas funções gratificadas (como a de direção e, se for o caso, de vice-direção). Na falta de servidores do quadro permanente do estado ou do município, podem existir alguns contratos temporários, de professores ou outros servidores.

Quanto aos cargos comissionados, como são próprios dos órgãos centrais da administração pública, sua presença na escola deve ser rara, pois deve verificar-se apenas quando a direção de escola é assim instituída.

Para preencher as colunas Formação, Atividade desenvolvida e Frequência, você precisa adotar determinada legenda, conforme a legislação local e o costume da escola. Por exemplo: **Formação** – Ensino Fundamental Incompleto (EFI), Ensino Fundamental Completo (EF), Ensino Médio (EM), Ensino Médio Normal (EMN), Ensino Superior Licenciatura Curta (ESLC), Ensino Superior Licenciatura Plena (ESLP), Ensino Superior Outra Graduação (ES), Pós-graduação (PG). Deve-se também registrar qual a licenciatura e qual a pós-graduação dos integrantes do magistério.

Atividade desenvolvida – Docência anos iniciais EF, Docência anos finais EF, Docência EM, Direção de escola, Assistência de direção, Coordenação pedagógica, Orientação educacional, Secretaria de escola, Apoio técnico-administrativo, Serviços gerais, Merenda escolar, Portaria, Vigilância etc. Na Docência anos finais do EF e Docência EM, é importante registrar o componente do currículo, como Port, Mat, His, Geo, Cie, EFis, EArt etc.

Frequência – Presença/atividade normal (P), Férias (Fer), Disposição (D), Licença-prêmio (LP), Licença-gestante (LG), Licença-saúde (LS), Liberação para curso (Lib), Licença sem vencimento (LSV), Faltas/afastamento irregular (F) etc. Esta listagem depende das licenças e outros afastamentos previstos na legislação local.

Assim como no Censo Escolar do Inep/MEC, você deve fixar um determinado dia para a coleta dessas informações.

* * * *



Atividade 3

Analisando o quadro de pessoal de sua escola, segundo preceitos legais e pedagógicos

● 1 hora e 30 minutos

Agora, vamos analisar a situação do quadro de pessoal de sua escola quanto a sua adequação à legislação vigente e ao desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Reflitam sobre a situação de sua escola, discutam em equipe e realizem as atividades solicitadas.

A) Com base na comparação entre as atribuições que a legislação confere a cada cargo e função pública em seu estado ou município (registradas na Atividade 2) e as atividades desenvolvidas pelos servidores em sua escola, façam o que se pede:

a) Respondam: existe desvio de função na escola?

() Sim. () Não.

Se vocês verificaram que não há desvio de função na escola, parabéns!

b) Se, ao contrário, existe desvio, registrem no mínimo três casos em que ele se verifica.

.....
.....
.....

c) E indiquem uma consequência, do ponto de vista pedagógico, de um desses desvios.

.....
.....
.....

Comentário

Infelizmente, o desvio de função é ainda bastante comum nas escolas públicas. São professores desempenhando atividades de apoio administrativo ou servidores sem formação para o exercício do magistério exercendo a regência de classe... Mais do que identificar a existência do problema, o importante é vocês se conscientizarem dos prejuízos pedagógicos decorrentes dessas situações.

B) Com base na comparação entre a formação exigida para o exercício das diferentes funções de magistério, conforme o que foi apresentado nas Unidades 1 e 4, e as atividades desenvolvidas pelo profissionais da educação na sua escola, façam o que se pede:

a) Respondam: existem professores leigos na escola?

() Sim. () Não.

Se vocês verificaram que não há leigos na escola, ótimo!

b) Se, ao contrário, existem professores sem habilitação para a atividade que estão desenvolvendo neste momento, apontem uma consequência deste fato, do ponto de vista pedagógico.

.....
.....
.....

Comentário

Não esqueçam que, além de professores em exercício sem qualquer formação para o Magistério, também não possuem a formação exigida pela lei os professores habilitados em nível médio, modalidade normal, que ministram aulas no segmento da 5ª à 8ª séries do ensino fundamental. Aqui, também é necessário identificar consequências da existência de professores leigos para o desenvolvimento pedagógico da escola.

C) Com base na consulta aos registros funcionais dos servidores na secretaria da escola, façam o que se pede:

a) Respondam: a situação de todos os servidores em exercício na escola é regular, ou seja, constam cópias dos respectivos atos de nomeação, licença, transferência etc., corretamente publicados?

() Sim. () Não.

b) Se existirem situações irregulares, como a falta do ato de nomeação ou afastamento irregular, indiquem pelo menos um procedimento a ser adotado para corrigi-las.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comentário

É recomendável que a equipe gestora da escola acompanhe, no Diário Oficial da respectiva unidade federada, a publicação de todos os atos de interesse dos servidores em exercício na unidade escolar e os mantenha informados sobre tais atos, como, por exemplo, nomeações, licenças, promoções, etc. Se a equipe de sua escola ainda não realiza esse acompanhamento, o importante é que passe a fazê-lo.

D) Com base na comparação entre a jornada legal de cada servidor, de acordo com o cargo, emprego ou função que desempenha, e a jornada efetivamente cumprida na escola e, no caso dos docentes, com base na comparação entre o número de horas-aula que devem ser ministradas (registrado na Atividade 3) e o número de horas-aula efetivamente cumpridas na escola, respondam:

a) Existem servidores cumprindo na escola número de horas de trabalho maior do que o fixado pela legislação?

() Sim. () Não.

b) E número de horas de trabalho menor do que o fixado pela legislação?

() Sim. () Não.

c) Existem docentes ministrando número de horas-aula maior do que o fixado pela legislação em relação à respectiva jornada semanal de trabalho?

() Sim. () Não.

d) E número de horas-aula menor do que o fixado pela legislação em relação à respectiva jornada semanal de trabalho?

() Sim. () Não.

Se vocês constataram problemas quanto ao cumprimento da carga horária semanal por algum servidor ou em relação ao número de horas-aula de algum professor, indiquem:

e) Ao menos uma causa que explique a situação constatada.

.....
.....

f) Um problema/prejuízo para o desenvolvimento dos trabalhos na escola decorrente dessa situação.

.....
.....

E) Quanto às horas-atividade na jornada de trabalho dos professores de sua escola, respondam:

a) Como estão sendo utilizadas para trabalho coletivo da equipe escolar?

.....
.....

b) Como podem ser mais bem aproveitadas para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola?

.....
.....

Comentário

O importante é que vocês possam fazer um balanço da situação atual, colocando-se a seguinte questão: na nossa escola, as horas-atividade têm sido utilizadas com proveito para a qualidade do ensino ou têm sido desperdiçadas? Têm sido efetivamente aproveitadas para o trabalho coletivo que a direção da escola tem se proposto a desenvolver com a equipe escolar?

F) Quanto à frequência dos servidores à escola, façam os seguintes levantamentos:

a) Número e tipos de afastamento de servidores verificados no último mês.

.....
.....
.....

b) Procedimentos adotados para a substituição desses servidores.

.....
.....
.....

c) Uma consequência desses afastamentos e substituições do ponto de vista administrativo.

.....
.....
.....

d) Uma consequência do ponto de vista pedagógico.

.....
.....
.....

e) Um procedimento adotado ou a ser adotado para reduzir ou eliminar esse problema.

.....
.....
.....

Comentário

Este levantamento pode ter sido mais ou menos complicado, a depender de como os dados são registrados no cotidiano de sua escola. Importante é que a equipe gestora de sua escola tenha aproveitado a oportunidade para fazer um balanço da situação da escola quanto a afastamentos e substituições de professores. No encontro com colegas de outras escolas e com o tutor, aproveitem para trocar experiências com equipes gestoras de outras unidades escolares: as faltas e afastamentos em sua escola refletem o que acontece em outros estabelecimentos? O que se pode fazer para reduzir

as ausências de professores? Como a direção das escolas pode agir para prever a necessidade de substituições e encaminhar ao órgão da administração da educação a solicitação das providências cabíveis junto à Secretaria de Educação?

Quanto a uma consequência desses afastamentos e substituições do ponto de vista administrativo, vocês podem ter respondido, por exemplo, que a direção da escola e a equipe de coordenação pedagógica utilizam parte significativa de seu tempo no encaminhamento burocrático das substituições de professores, em detrimento de outras atividades que também devem implementar, como a preparação de reuniões e a articulação com a comunidade. Vocês podem ter sido mais precisos nesta resposta, indicando um fato concreto que tenha acontecido recentemente em sua escola. Por exemplo: a direção passou alguns dias envolvida com a busca de substituto para uma professora dos anos iniciais do ensino fundamental, que iria entrar em licença-gestante; foram várias idas à Secretaria de Educação e horas de espera; em função disso, a reunião com pais que já estava programada precisou ser adiada.

Quanto à consequência pedagógica de afastamentos e substituições de professores, vocês podem ter respondido, por exemplo, que o trabalho didático com os alunos sofre descontinuidade devido à constante presença de substitutos em lugar do professor responsável pela turma ou, nos anos finais do ensino fundamental, pelo componente curricular na turma, com visível prejuízo para a qualidade do ensino. Aqui também vocês podem ter sido mais precisos, indicando um fato recentemente ocorrido em sua escola. Por exemplo: a turma da 2ª série do ensino fundamental do turno da tarde está com baixo rendimento escolar devido, em parte, ao fato de que, no mês de junho, já está com o terceiro professor (o primeiro profissional aposentou-se, em abril, e o segundo entrou em licença devido à doença em pessoa da família, em maio).

Quanto aos procedimentos a adotar, você pode ter indicado, por exemplo, a discussão com os professores sobre os prejuízos decorrentes para a aprendizagem dos alunos com a intenção de conscientizá-los sobre a necessidade de reduzir as faltas. Ou pode ter apontado a possibilidade de ser mais rigoroso na aplicação da legislação relativa a faltas e atrasos.

* * * *



Atividade 4

Concluindo sobre o quadro de pessoal de sua escola e tomando providências

●● 1 hora e 30 minutos

Agora, vamos concluir a avaliação do quadro de pessoal de sua escola e, se for o caso, encaminhar algumas providências necessárias à sua adequação ao desenvolvimento do projeto pedagógico.

A) Por fim, com base na comparação entre o quadro de pessoal de sua escola e as necessidades do projeto pedagógico, respondam: os servidores em exercício na escola são, por seu número, formação e condições de trabalho, suficientes para o desenvolvimento do projeto pedagógico?

() Sim. () Não.

Justifiquem sua resposta, escrevendo um texto de, no mínimo, cinco linhas:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Se a resposta à questão anterior tiver sido negativa, responda à questão B.

B) Quanto às providências a serem tomadas para adequar o quadro de pessoal de sua escola às necessidades do projeto pedagógico, indiquem:

a) No mínimo duas que possam ser tomadas pela própria escola.

1.....

.....

.....

.....

2.....

.....

.....

.....

Outra(s)

.....
.....
.....

b) No mínimo duas que possam ser solicitadas à Secretaria de Educação.

1.....

.....
.....
.....

2.....

.....
.....
.....

Outra(s)

.....
.....
.....

Comentário

Como providências internas à escola, vocês podem ter indicado, por exemplo, a correção de desvios de função, o retorno de professor com habilitação em nível médio/ normal em atuação em anos finais do ensino fundamental para a docência nos anos iniciais, a complementação de carga horária de servidores e/ou de horas-aula de professores etc.

Quanto aos encaminhamentos à Secretaria de Educação, vocês podem ter apontado, por exemplo, a solicitação de profissional do magistério ou outro trabalhador em educação que esteja faltando no quadro de pessoal, ou de substituto para professor que vai entrar em licença no próximo mês, indicando a preferência pela forma de substituição (convocação para horas suplementares de docente da própria escola ou contrato temporário), ou, ainda, providências para habilitar professores leigos que permanecem em exercício em sua escola.



Concluída esta última tarefa e se você já terminou o trabalho com a Unidade 3 do Caderno de Estudo, pode passar para as próximas atividades deste caderno, relacionadas com a avaliação de desempenho dos servidores da escola. Ao mesmo tempo, você pode continuar trabalhando com as Unidades 4 e 5 do Caderno de Estudo deste Módulo VIII.

Para avaliar o desempenho do pessoal da escola

Na Unidade 3 do Módulo VIII, você trabalhou conteúdos com o objetivo de desenvolver competência para avaliar o desempenho do pessoal docente e dos funcionários da escola.

Nesta atividade, propomos a você que, em conjunto com a equipe gestora da escola e com base em balanço de como anda a avaliação da atuação profissional dos servidores da educação, em sua rede de ensino e em sua escola, elabore e formule propostas para aperfeiçoamento desse processo.

* * * *



Atividade 5

Aplicando à sua escola proposta para avaliação de desempenho dos professores

● 1 hora

Na educação brasileira, ainda são poucas as experiências de avaliação de desempenho de professores. Ao tratar de referenciais para a formação dos professores, em publicação do ano de 2002, a então Secretaria de Educação Fundamental do MEC elaborou uma proposta para avaliação da atuação profissional dos docentes. Agora vamos trabalhar com essa proposta, que está sintetizada no quadro apresentado a seguir.

Esta proposta refere-se a um processo de avaliação de desempenho integrado por ações internas e externas às escolas, pois inclui entre os avaliadores as equipes técnicas das secretarias de Educação responsáveis pelo acompanhamento das unidades escolares.

Como você poderá observar, nesta proposta são apresentadas dimensões para o processo de avaliação dos docentes e, para cada dimensão, categorias de análise (chamadas de indicadores no quadro), instrumentos e correspondentes avaliadores.

Como você terá oportunidade de estudar mais profundamente no Módulo IX, as **dimensões** correspondem à abrangência da avaliação; no caso da avaliação de desempenho, às grandes áreas de atuação profissional que serão consideradas no processo avaliativo. As **categorias de análise** referem-se a pontos ou questões básicas a serem observadas em cada dimensão definida para a avaliação.

Dimensões da atuação	Indicadores relativos a	Instrumentos	Avaliadores
Docência	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem dos alunos. • Gestão da classe. • Qualidade das atividades propostas. • Relação com os alunos. • Atendimento à diversidade dos alunos. • Domínio dos conhecimentos que ensina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da aprendizagem dos alunos. • Registros do professor. • Registros da coordenação. • Análise coletiva da equipe. • Relatórios da direção da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • O próprio professor (auto-avaliação).
Exercício de outras atividades na escola (professor-formador, apoio/recuperação de alunos etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados do trabalho. • Organização e gestão do trabalho. • Qualidade das ações desenvolvidas. • Reconhecimento da comunidade escolar. • Socialização do conhecimento construído, contribuindo para o desenvolvimento do projeto educativo e curricular da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro do trabalho. • Análise da equipe. • Registro do acompanhamento pela coordenação pedagógica. • Avaliação do desenvolvimento dos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de professores.
Compromisso pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação ética. • Autonomia. • Atitude cooperativa. • Disponibilidade para aprender. • Investimento na própria formação. • Assiduidade, cumprimento de horários e dos compromissos assumidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro do trabalho realizado. • Análise coletiva da equipe. • Relatórios da direção. 	<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de direção e coordenação da escola.
Produção de conhecimento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização do trabalho e de suas reflexões. • Criação de propostas de trabalho inovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro da sistematização da prática. • Análise coletiva da equipe. • Relatórios da direção da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes técnicas responsáveis pelo acompanhamento das escolas.
Participação no projeto educativo da escola	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição no desenvolvimento do projeto educativo e participação nas reuniões de equipe, colaboração com os colegas, socialização de conhecimentos etc. • Atuação em diferentes ações educativas desenvolvidas na escola. • Promoção da relação entre escola, famílias e comunidade (participação em reuniões de pais, criação e desenvolvimento de projetos de interação com as famílias e outras instituições etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro do trabalho realizado. • Análise coletiva da equipe. • Relatórios da direção da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes técnicas responsáveis pelo acompanhamento das escolas.
Participação na comunidade educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento da participação em eventos educacionais (palestras, seminários, encontros etc.). • Apresentação de trabalhos de sistematização da prática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro do trabalho realizado. • Análise coletiva da equipe. • Relatórios da direção e coordenação pedagógica. • Publicações (artigos, cartas, relatos, ensaios etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes técnicas responsáveis pelo acompanhamento das escolas.

Vamos aproveitar idéias do quadro apresentado para a avaliação dos professores na sua escola.

Sem dúvida, na avaliação de docentes, a dimensão da docência é de fundamental importância.

A) Entre as categorias de análise relativas à docência presentes na proposta, escolha:

a) Uma que você considera imprescindível para sua escola e indique pelo menos uma forma como você pensaria em utilizá-la.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Uma que você considera de difícil utilização em sua escola e apresente pelo menos uma explicação para essa escolha.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Agora, vamos proceder da mesma maneira com as demais dimensões propostas para a avaliação dos docentes.

B) Entre as outras dimensões e categorias de análise da proposta, escolha:

a) Uma dimensão/categoria de análise que, em sua opinião, possa ser adotada com facilidade, ou que já seja utilizada na escola, e explique como é ou pode ser implementada.

.....
.....
.....

b) Uma dimensão/categoria de análise que, em sua opinião, seja de difícil utilização na escola, e apresente pelo menos uma explicação para sua escolha.

.....
.....
.....

Comentário

Nestas questões, você teve oportunidade de refletir sobre uma proposta de avaliação de desempenho e sua possível aplicação/adaptação à realidade de sua escola. As idéias registradas aqui devem ser retomadas quando chegarem à Atividade 7.

C) Segundo a proposta de avaliação analisada, os principais avaliadores na escola são:

- () A equipe escolar, a direção da escola, as equipes técnicas das secretarias.
- () O próprio professor, a equipe escolar, a direção da escola.
- () O próprio professor, os alunos e os pais, a coordenação pedagógica da escola.
- () A coordenação pedagógica e a direção da escola, as equipes técnicas das secretarias.
- () O próprio professor, os alunos e os pais, a equipe escolar.

D) Em consequência, nessa proposta, os principais instrumentos para as ações internas à escola de avaliação dos docentes são:

..... e

Comentário

A proposta analisada não faz referência a pais e alunos como avaliadores dos docentes, e as equipes técnicas das secretarias são responsáveis pelas ações externas de avaliação. Assim, você acertou se assinalou a segunda alternativa. Em decorrência da definição desses avaliadores, os principais instrumentos de avaliação correspondem ao registro do trabalho realizado (pelo próprio professor), à análise coletiva da equipe e aos relatórios da direção da escola.

E) Na listagem, assinale quem avalia ou quem você considera que deva avaliar os docentes em sua escola e justifique sua escolha:

- O professor/auto-avaliação.
- Os colegas/a equipe de professores.
- A supervisão ou coordenação pedagógica.
- A equipe gestora da escola.
- Os alunos.
- Os pais de alunos.
- Outro avaliador. Quem?

Justificativa:

.....

.....

.....

.....

F) Na próxima listagem, assinale quem avalia ou quem você considera que deva avaliar os funcionários de sua escola e justifique sua escolha:

- O funcionário/auto-avaliação.
- Os colegas/outros funcionários.
- Os subordinados/outros funcionários.
- A supervisão ou coordenação do serviço.
- A equipe gestora da escola.
- Outro avaliador. Quem?

Justificativa:

.....

.....

.....

.....

Comentário

Da mesma forma que nas questões anteriores, as escolhas feitas aqui deverão ser aproveitadas quando, na Atividade 7, junto com seus colegas, você deverá elaborar uma proposta completa para avaliação do pessoal do magistério e dos funcionários de sua escola ou, se já existe processo de avaliação, deverá fazer propostas para aperfeiçoá-lo.



Atividade 6

Experimentando o processo de avaliação de desempenho na equipe gestora da escola

 1 hora e 30 minutos

Agora, vamos avançar na experimentação do processo de avaliação de desempenho na escola, começando pela auto-avaliação de sua equipe gestora. Na verdade, trata-se de um exercício, de uma simulação. Se entender que contribui para a melhoria de seu desempenho na gestão da escola, a equipe gestora poderá vir a adotar essa prática no desenvolvimento de seu trabalho.

Considerando as incumbências dos estabelecimentos de ensino fixadas pela LDB (art. 12) e adaptando a proposta, discutida na Atividade anterior, para a avaliação da atuação profissional dos gestores escolares, você deve, como integrante da equipe de gestão da escola, preencher o quadro com sua auto-avaliação (Quadro 1, na página 26).

Na sequência, acerte um momento de trabalho coletivo com seus colegas de equipe no qual cada um de vocês vai apresentar sua auto-avaliação e, então, em grupo, vocês vão preencher o quadro com a avaliação coletiva da equipe (Quadro 2, na página 27).

Com certeza, é importante chegar à coluna “Como posso/podemos melhorar quanto a?”. Na avaliação coletiva, a equipe deverá definir objetivos e assumir compromissos para corrigir e aperfeiçoar seu desempenho, sem perder de vista que a finalidade primeira e última da gestão da escola é a melhoria da aprendizagem dos alunos. É importante a divisão de responsabilidades entre os profissionais que integram a equipe gestora da escola, para evitar superposição de tarefas e/ou ambiguidade quanto a competências e atribuições.

Após realizar essa experiência de avaliação da própria equipe gestora da escola, você está pronto para elaborar proposta de avaliação de desempenho dos servidores da escola ou, se for o caso, para apresentar proposta de aperfeiçoamento do processo já existente.

Pontuação

Se no Quadro 1 (atividade individual) você:

Total

Preencher os 5 itens da coluna “Como tenho atuado quanto a” (2 pontos por cada).

10

Preencher os 5 itens da coluna “Como posso melhorar quanto a” (3 pontos por cada).

15

Apresentar aos colegas sua auto-avaliação.

10

Se no Quadro 2 (atividade em equipe) vocês:

Total

Preencherem os 5 itens da coluna “Como temos atuado quanto a” (2 pontos por cada).

10

Preencherem os 5 itens da coluna “Como podemos melhorar quanto a” (3 pontos por cada).

15

Quadro 1 – Auto-avaliação de membro da equipe gestora

ESCOLA: PERÍODO DE AVALIAÇÃO: NOME: FUNÇÃO: TURNO(S): CARGA HORÁRIA: horas/semana		
Dimensões	Como tenho atuado quanto a?	Como posso melhorar quanto a?
1. Participação na coordenação do processo de elaboração e execução do projeto pedagógico da escola.		
2. Participação na administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros.		
3. Participação no apoio ao pessoal docente para assegurar cumprimento de dias e horas letivos, do plano de trabalho dos docentes e dos estudos de recuperação.		
4. Participação na articulação com a comunidade escolar e na informação aos pais sobre frequência e rendimento dos alunos.		
5. Compromisso pessoal e desenvolvimento profissional.		
Data: /...../ Assinatura:		

Quadro 2 – Avaliação coletiva da equipe gestora

<p>ESCOLA:.....PERÍODO DE AVALIAÇÃO:.....</p> <p>Integrantes da equipe:</p> <p>.....</p>		
Dimensões	Como temos atuado quanto a?	Como podemos melhorar quanto a?
1. Coordenação do processo de elaboração e execução do projeto pedagógico da escola.		
2. Administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros.		
3. Apoio ao pessoal docente para assegurar cumprimento de dias e horas letivos, do plano de trabalho dos docentes e dos estudos de recuperação.		
4. Articulação com a comunidade escolar e informação aos pais sobre frequência e rendimento dos alunos.		
5. Compromisso e dinâmica de grupo.		
<p>Data: /...../</p> <p>Assinaturas:</p> <p>.....</p>		

* * * *



Atividade 7

Elaborando proposta para avaliação de desempenho dos servidores da escola

●● 1 hora e 30 minutos

Agora, avançando em nosso trabalho, vamos lhes ajudar a elaborar proposta para avaliação dos servidores de sua escola.

Selecione um grupo de servidores-docentes, profissionais do magistério em exercício de atividades de suporte pedagógico direto à docência (direção, vice-direção, supervisão ou coordenação pedagógica, orientação educacional...) ou funcionários da escola e preencham o quadro a seguir.

Se já existem procedimentos de avaliação em sua unidade escolar, preencha os quadros sistematizando as informações relativas ao procedimento existente e, depois, indique pelo menos um aspecto que, em sua opinião, pode ser aperfeiçoado e como fazê-lo.

Comentários

Para a avaliação dos docentes, vocês podem utilizar idéias do Caderno de Estudo e sugestões do quadro da proposta apresentada na Atividade 5. Quanto à periodicidade, a avaliação dos professores pode ser realizada a cada bimestre, junto com a avaliação dos alunos, ou a cada semestre. É recomendável que haja uma sistematização ou fechamento do processo de avaliação ao final do ano letivo. Quanto aos resultados ou consequências da avaliação, consulte novamente o Caderno de Estudo.

Para a avaliação dos profissionais do magistério em exercício de atividades de suporte pedagógico direto à docência, algumas mudanças precisam ser feitas em relação à proposta de avaliação dos docentes. Por exemplo: nas dimensões, a docência deve ser substituída pela atividade de suporte pedagógico desenvolvida por esses profissionais; o relacionamento com os docentes será tão significativo para avaliação quanto o relacionamento direto com os alunos e, assim como os docentes podem ser avaliados por seus alunos, os profissionais do suporte devem ser avaliados pelos docentes.

Quanto à avaliação dos funcionários, consulte as dicas apresentadas no Caderno de Estudo. Se vocês acharem melhor, podem reproduzir a página correspondente e elaborar fichas diferenciadas para diferentes categorias de funcionários, como, por exemplo, pessoal da secretaria, da limpeza etc.



Proposta para avaliação de desempenho dos.....					
Dimensões <i>O que se avalia?</i>	Categorias de análise <i>Como se avalia?</i>	Avaliadores <i>Quem avalia?</i>	Instrumentos <i>Com o que se avalia?</i>	Períodos <i>Quando se avalia?</i>	Resultados <i>Para que se avalia?</i>

Claro! Para a implementação ou o aperfeiçoamento da avaliação de desempenho em sua escola, a proposta elaborada neste programa de capacitação deverá ser discutida com toda a equipe e representantes dos demais segmentos da comunidade escolar (pais e alunos).

Por fim, vocês já sabem que a avaliação de desempenho deve ter função diagnóstica e orientar programas e ações de formação continuada a serem implementados na escola.

Pontuação	
	Total
Se vocês indicaram duas dimensões para avaliação de desempenho dos servidores escolares.	10
Se vocês indicaram mais de duas dimensões para essa avaliação.	10
Se preencheram as seis colunas da “Proposta” (5 pontos para cada coluna).	30



Na sequência, as próximas atividades deste caderno vão tratar da formação continuada dos servidores da escola, tema da Unidade 4 do Módulo VIII do Caderno de Estudo. Se já concluiu o estudo desta Unidade, você pode seguir adiante neste Caderno de Atividades, mesmo que continue trabalhando com a Unidade 5 do Caderno de Estudo.

* * * *



Atividade 8

Mãos à obra

● 1 hora

Você estudou na Unidade 4 que a formação dos profissionais da educação tem como um de seus princípios a relação entre o pensar e o fazer, e que um programa de formação continuada deve ter como eixo norteador o projeto pedagógico da escola. Tome o projeto de sua escola em mãos e, aproveitando suas respostas às Atividades 3, 4 e 7 deste Caderno, comece a delinear um programa de formação continuada tentando responder às perguntas que se seguem.

A) Identifique pelo menos três ações iniciais.

a) O que fazer?

1ª ação –

.....

.....

2ª ação –

.....
.....

3ª ação –

.....
.....

b) Por que fazer?

1ª ação –

.....
.....

2ª ação –

.....
.....

3ª ação –

.....
.....

c) Como fazer?

1ª ação –

.....
.....

2ª ação –

.....
.....

3ª ação –

.....
.....

Comentário

Várias respostas podem ter sido dadas, como, por exemplo: “trabalhar mais a alfabetização”, “reunir os professores da série”, “implantar o processo de aceleração”... Não queira resolver tudo de uma só vez.

Um programa de formação continuada deve ser desenvolvido por etapas, com garantia de continuidade. Selecione os problemas por ordem de prioridade e elabore projetos que lhe permitirão ter uma ação mais organizada e efetiva em relação a uma melhor qualificação dos que trabalham na escola.

Pontuação	
Se você conseguiu	Total
Identificar pelo menos três ações para formação continuada em sua escola (3 pontos para cada uma).	15
Identificar mais ações (3 pontos para cada uma).	9
Justificar as ações (por que fazer?).	15
Listar diferentes formas de realizar as ações (como fazer?) (2 pontos para cada uma).	12

* * * *



Atividade 9

Exercitando

 1 hora e 30 minutos

- A) Reúna-se com sua equipe de trabalho e apresente suas respostas ao item a da Atividade 8.
- B) Escolham uma das ações apresentadas e completem o quadro abaixo, substituindo as perguntas pelos elementos que um projeto deve conter. Vocês verão que não é complicado.

Projeto de Formação Continuada:

Objetivos ou metas O que fazer?	Justificativa Por que fazer?	Ações/Atividades Como fazer?

Projeto de Formação Continuada:

Responsável Com quem fazer?	Período Quando fazer?	Recursos Com o que fazer?

Pontuação

Se vocês forem capazes de	Total
Apresentar suas ações (item a da Atividade 8) aos colegas.	5
Escolher uma das ações.	5
Preencher as seis colunas do projeto (5 pontos para cada coluna).	30

* * * *



Atividade 10

Conhecendo melhor sua comunidade

● 1 hora

Não é fácil, hoje em dia, ser gestor. É preciso conciliar a necessária flexibilidade na formulação de normas, diretrizes, procedimentos operacionais que possibilitem compatibilizar o comportamento de todos com os desafios que se impõem. Veja o caso de Maria Alice.

A diretora Maria Alice afirma que há muito conflito entre ela e os professores por causa das faltas ao trabalho por parte deles. Considera-se rigorosa no tocante ao cumprimento das obrigações por parte dos professores e fica furiosa quando algum deles falta e não avisa com antecedência nem justifica sua ausência. Como sempre presta contas de seus atos, espera reciprocidade dos professores, não tolerando também a falta de reconhecimento destes quando ela procura contemporizar alguma falha e a pessoa acaba abusando.

A) Após discussão no grupo, respondam:

A) O problema da diretora Maria Alice é também um dos problemas da sua escola?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Que atitudes vocês tomariam e qual a sua repercussão?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) Após a discussão pelo grupo, indiquem três medidas que, adotadas pela comunidade escolar, poderiam solucionar o problema da sua escola ou da escola de Maria Alice, caso vocês não se defrontem com este problema:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Para que haja um clima educativo na escola, o processo de informação é, sem dúvida nenhuma, um dos elementos de maior importância na efetivação da participação. É por meio da comunicação que os membros da escola podem se pôr a par de seus direitos e deveres para com a instituição.

Por isso, é importante que você se utilize de várias formas de comunicação: reuniões periódicas, quadros de avisos, memorandos e, em certos casos, conversas pessoais. À medida que o gestor consegue possibilitar o confronto entre resultados alcançados e metas estabelecidas num processo de comunicação constante, o comprometimento de todos com a aplicação prática dessas metas será melhor.

