

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAED- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

FERNANDO RAFAEL CASADO DE BARROS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PRODUZIDO PELA
EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA**

JUIZ DE FORA

2014

FERNANDO RAFAEL CASADO DE BARROS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PRODUZIDO PELA
EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Profa. Dra. Edna Rezende Silveira de Alcântara

JUIZ DE FORA

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

BARROS, Fernando Rafael Casado de.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PRODUZIDO PELA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA / Fernando Rafael Casado de BARROS. -- 2014.

105 f.

Orientadora: Edna Rezende Silveira de ALCÂNTARA
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014.

1. Avaliação de desempenho profissional. 2. Gestão escolar.
3. Prática pedagógica. I. ALCÂNTARA, Edna Rezende Silveira de , orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDO RAFAEL CASADO DE BARROS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL PRODUZIDO PELA EQUIPE GESTORA DE UMA ESCOLA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
__/__/__.

Profa. Dra. Edna Rezende Silveira de Alcântara - Orientadora

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora,de.....de 20.....

Dedico este trabalho a minha amada esposa, que sempre me apoiou e a quem devo parte da experiência profissional.

Tudo tem o seu tempo determinado,
e há tempo para todo o propósito
debaixo do céu.

Há tempo de nascer, e tempo de
morrer; tempo de plantar, e tempo de
arrancar o que se plantou;

Tempo de matar, e tempo de curar;
tempo de derrubar, e tempo de edificar;

Tempo de chorar, e tempo de rir;
tempo de prantear, e tempo de dançar;

Tempo de espalhar pedras, e tempo
de ajuntar pedras; tempo de abraçar, e
tempo de afastar-se de abraçar;

Tempo de buscar, e tempo de
perder; tempo de guardar, e tempo de
lançar fora;

Tempo de rasgar, e tempo de coser;
tempo de estar calado, e tempo de
falar;

Tempo de amar, e tempo de odiar;
tempo de guerra, e tempo de paz.

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de propor uma ferramenta de auxílio à gestão de uma escola estadual do Rio de Janeiro com enfoque no desempenho docente. Trata-se de um instrumento de avaliação profissional, elaborado por Rezende (2012), com base em modelos de gestão por competências (FRIOZI, 2009) e pautadas em Perrenoud (2000). A justificativa para tal proposta está atrelada aos desafios que a atual equipe gestora tem enfrentado no que se refere aos aspectos administrativo-pedagógicos, em virtude de um histórico vivenciado pela escola. Em 2005, houve a substituição da diretora geral em função de um novo processo de indicação implementado pelo Estado do Rio de Janeiro. Esta nova forma de indicação alterou o sistema de nomeação e exoneração dos diretores escolares. A nova diretora nomeou uma equipe gestora, composta por um diretor adjunto e uma secretária, e procurou renovar a equipe de docentes, o que ocorreu de forma gradativa e por ações administrativas indiretas, dentre elas: alteração e ajuste do horário de trabalho, redistribuição das tarefas dos professores desviados com seu respectivo retorno à função de origem e a não oposição para aqueles que desejaram a relotação e aumento na agilidade de autuação dos processos de aposentadoria para os que tinham o direito. Assim ocorreram diversas substituições e a equipe da atual gestão encontra-se renovada. Nesse novo cenário, e entendendo a importância da avaliação do desempenho docente para o processo ensino-aprendizagem e para a gestão escolar, busca-se estabelecer um critério que seja capaz de medir, avaliar e conferir transparência ao trabalho docente. O presente estudo foi realizado à luz de conceitos gerenciais em voga na gestão pública da Educação, especialmente na esfera regional, do Estado do Rio de Janeiro. Os dados resultantes do instrumento de avaliação profissional, sob a forma de questionário direcionado ao próprio docente, ao aluno e à equipe gestora, servirão de referência para que a gestão da escola possa avaliar o trabalho do docente e criar um alinhamento da prática pedagógico-administrativa.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação de desempenho profissional. Gestão escolar. Prática pedagógica.

ABSTRACT

This paper aims to propose a support tool for the management of a public school in Rio de Janeiro with a focus on teacher performance. This is a professional assessment tool, developed by Rezende (2012), based on competency management models (FRIOZI, 2009) and guided by Perrenoud (2000). The justification for this proposal is linked to the challenges that the current management team has faced with regard to administrative and pedagogical aspects, due to a history lived by the school. In 2005, there was the replacement of the Principal on the basis of a new nomination process implemented by the State of Rio de Janeiro. This new fashion statement changed the naming system and dismissal of school principals. The new principal has appointed a management team consisting of a principal and a secretary, and sought to renew the team of teachers, which occurred gradually and indirect administrative actions, such as: change and adjustment of working hours, redistribution of tasks of the diverted teachers with their respective homing function and no opposition to those who wished to relocation and increased agility assessment of retirement processes for which they were entitled. So there were several substitutions and the current management team is renewed. In this new scenario, and understanding the importance of teacher performance assessment for teaching-learning process and school management, we seek to establish a criterion to be able to measure, evaluate and provide transparency to teaching. This study was conducted in the light of managerial concepts in vogue in the public administration of education, especially at the regional level, the State of Rio de Janeiro. Data from professional assessment tool, in the form of a questionnaire given to the teachers themselves, the student and the management team, will serve as a reference for the school management to evaluate the work of teachers and create an alignment of teaching and administrative practice .

KEY WORDS: professional performance evaluation. School management. Pedagogical practice.

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

AAE – Associação de Apoio à Escola

CAED - Centro de políticas públicas e avaliação da educação

CLAD – Centro Latino Americano para o Desenvolvimento.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CRFB / 88 – Constituição da República Federativa Brasileira, promulgada no ano de 1988

DEC – Decreto

DOERJ – Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro

EF – Ensino Fundamental

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FG – Formação Geral

GIDE – Gestão Integrada da Escola

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice da Educação Básica

IED – Índice de Eficiência Docente

IGT – Integrante do Grupo de Trabalho

MCF – Mapa de Controle de Frequência

MEC – Ministério da Educação

PAE – Plano de Ação Educacional

PIB – Produto Interno Bruto

PPP – Projeto Político Pedagógico

SAERJ – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro

SAERJINHO – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro, versão bimestral

SEEDUC-RJ – Secretaria de Estado de Educação do rio de Janeiro

SUBGP – Subsecretaria de Gestão de Pessoas

SUGEN – Subsecretaria de Gestão de Ensino

UE – Unidade Escolar

URG – Unidade Regional de Governo

USAID – agencia dos Estados Unidos para o desenvolvimento internacional

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 6 – Resultados comparados das taxas de desistência referentes a 1ª série do Ensino Médio nos anos de 2005 a 2007.....	35
GRÁFICO 1 – Comparativo das taxas de reprovação e evasão escolar entre o Estado do Rio de Janeiro e a Unidade Escolar	37
GRÁFICO 2 – Resultados do Ensino Fundamental na série 2002 a 2008.....	38
GRÁFICO3 – Resultados do Ensino Médio na série 2002 a 2008	39
GRÁFICO 4 – Resultados do ensino fundamental na série 2009 a 2012.....	40
GRÁFICO 5 – Resultados do ensino médio na série 2009 a 2012	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efetivo de servidores extraclasse previstos em disposição legal e existente na realidade na Unidade Escolar	23
Tabela 3 - Comparativo das proficiências medias em matemática considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011	41
Tabela 4 - Comparativo das proficiências medias em língua portuguesa considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011	41
Tabela 5 - Comparativo do IDEB para o 9º ano do ensino fundamental, considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011	43
TABELA 6 – Comparativo do número de servidores e ocorrências registradas no MCF que resultaram em ausência de pelo menos uma aula	53

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 A MUDANÇA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO E SUAS IMPLICAÇÕES	14
1.1 A mudança do processo de escolha dos diretores na Rede Estadual do Rio de Janeiro	15
1.2 Conhecendo a Unidade Escolar	19
1.2.1 Histórico da Unidade Escolar	20
1.2.2 A Unidade Escolar na atualidade	21
1.3 A transição da gestão na Unidade Escolar	26
1.3.1 A gestão escolar atual	29
1.3.2 As ações gestoras	31
2 A IMPORTÂNCIA DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	45
2.1 As evidências da necessidade da avaliação do desempenho profissional na Unidade Escolar	46
2.1.1 A gestão escolar e seus reflexos no processo ensino-aprendizagem	47
2.1.2 Gestão de pessoas no âmbito da Unidade Escolar	49
2.2 A avaliação profissional como ferramenta de gestão escolar	54
2.2.1 Aspectos legais	56
2.2.2 Discussão acerca da avaliação profissional	59
2.2.3 Dimensões da avaliação profissional	62
A avaliação do desempenho profissional de um professor de uma escola pública envolve sua atuação pedagógica, mas também o seu exercício profissional enquanto servidor público. A seguir, apresenta-se e justifica-se três variáveis que devem ser levadas em consideração, a saber: i) a relação professor aluno no universo da sala de aula; ii) o saber, planejar e mediar o conhecimento; e iii) a atividade administrativa do docente.....	
2.2.3.1 A relação professor aluno no universo da sala de aula	62
2.2.3.2 O saber, planejar e mediar o conhecimento	63
2.2.3.3 A atividade administrativa do docente	64
2.3 Um exemplo da avaliação profissional como ferramenta para a gestão escolar	65

3 A AVALIAÇÃO DE EFICIENCIA DO DOCENTE	68
3.1 A ferramenta de avaliação do desempenho profissional	68
3.2 Gestão e docentes: caminho do diálogo através do questionário	69
3.3 Autoavaliação docente	73
3.5 A dinâmica da avaliação.....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	85
ANEXO 1 – Decreto nº 42838 de 04 de fevereiro de 2011.	88
ANEXO 2 - Resolução SEEDUC nº 4778 de 20 de março de 2012.....	89
ANEXO 3 –Portaria E/COIE.E nº3 de 19 de setembro de 2001.....	99
ANEXO 4 – Resolução SEE nº2659 de 19 de abril de 2004.	100
ANEXO 5 –Portaria conjunta SUGEN/SUBGP nº2 de 28 de novembro de 2011.	101
ANEXO 6 –Decreto nº 42793 de 6 de janeiro de 2011.....	102

INTRODUÇÃO

Se em um passado recente o maior obstáculo da educação básica brasileira era o acesso e a universalização, atualmente, com a expansão do sistema educacional, os esforços têm sido voltados para a qualidade do ensino.

Assim, a educação básica tem se deparado com o seguinte desafio: como ofertar uma educação de qualidade e de forma universal, de maneira a oferecer a todos os cidadãos a oportunidade de adquirir um cabedal de conhecimentos que proporcione o pleno desenvolvimento e prepare para o exercício da cidadania com a devida qualificação para o trabalho na atividade ou profissão de sua escolha? Logo, a temática da universalização do ensino com qualidade suscita a importância da gestão escolar e, mais especificamente, envolve a qualidade do desempenho dos docentes, componentes fundamentais de todo esse processo.

Desta forma, o trabalho desenvolvido pelos professores envolve uma série de competências necessárias ao seu desempenho que precisa ser constantemente avaliado e correlacionado a outras variáveis atreladas ao contexto escolar. Nessa direção, a avaliação do desempenho docente – foco deste trabalho – deve se tornar um processo que observe outros princípios, além da subjetividade. É necessário entender como os professores desempenham sua função, quais as condições de trabalho oferecidas a esses profissionais e como essas questões podem ser correlacionadas a outros elementos essenciais para um desempenho eficiente e eficaz.

Nesse contexto, a presente dissertação objetiva propor uma ferramenta de auxílio à gestão de uma escola pública estadual situada na região metropolitana do Rio de Janeiro, que passou por um processo de renovação de sua equipe gestora e pedagógica. Com base no instrumento já validado no âmbito da gestão escolar no Ceará, proposto por Rezende (2012), entende-se que a gestão da escola objeto deste estudo possa fazer uso de questionários para a avaliação do desempenho docente, a partir dos dados dos próprios docentes (autoavaliação), dos alunos e da equipe gestora.

O produto final desta dissertação, portanto, é a propositura da utilização dos questionários de avaliação de desempenho profissional, elaborados por Rezende (2012), na escola investigada. Tal proposta parte da análise dos

dados da Unidade Escolar, da observação da rotina, sua cultura e história, de entrevistas com a equipe gestora e docentes, os quais evidenciam a pertinência do uso do instrumento nesse novo contexto.

Portanto, o Plano de Ação pode ser justificado pela iniciativa de se utilizar uma ferramenta de gestão que avalie o desempenho dos docentes, possibilitando um efeito de reflexão e mudança, resultante da participação e discussão dos envolvidos.

Na organização deste trabalho, apresenta-se, no primeiro capítulo, a Unidade Escolar objeto da pesquisa com a descrição do caso de gestão, bem como seu contexto histórico. Em seguida, evidenciam-se os elementos que reforçam a necessidade de avaliar o desempenho dos professores, além de algumas considerações sobre a importância de ajudar o professor a refletir sobre a sua prática profissional.

No segundo capítulo, exploram-se as reflexões teóricas, as percepções dos diversos atores sobre a concepção de avaliação de desempenho profissional e os aspectos legais para a realização dessa avaliação.

O terceiro capítulo é destinado ao detalhamento do instrumento de avaliação, seus objetivos e o que se pretende avaliar e a dinâmica, propriamente dita, da avaliação.

Espera-se, dessa forma, evidenciar a importância da utilização de uma ferramenta de avaliação para auxiliar a gestão escolar em sua dimensão administrativo-pedagógica.

1 A MUDANÇA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO E SUAS IMPLICAÇÕES

A presente dissertação tem como objetivo propor a utilização de uma ferramenta de avaliação de desempenho profissional dos docentes como auxílio para a gestão de uma escola pública estadual do Rio de Janeiro. A escola, denominada como Unidade Escolar neste estudo, está situada no estado do Rio de Janeiro, na região da Baixada Fluminense.

A motivação para esta proposta, entendida como um Plano de Ação Educacional, decorre da substituição da gestora da escola em 2005 e as alterações na equipe de docentes que se desenvolveu por conseguinte.

O presente capítulo se desenvolve a partir do caso escolhido e destaca as práticas adotadas pela gestão da Unidade Escolar para construir uma equipe de professores e funcionários de apoio. Adotamos, como recorte temporal inicial o ano de 2005, uma vez que foi nesse ano que a atual equipe gestora assumiu a gestão da escola e introduziu outra dinâmica para a realidade que se apresentava até então.

Desta forma, o caso se caracteriza por uma mudança de estilos administrativos por parte da nova gestão da escola, em relação à antiga equipe, que ocasionou uma reorganização espacial, dos atores e do ambiente escolar.

Este primeiro capítulo, portanto, busca apresentar o cenário, fundamentar e entender como a equipe gestora avaliou, discutiu, elaborou e colocou em prática o processo de reorientação e reorganização da equipe escolar.

A descrição do caso é feita com base em documentos internos da Unidade Escolar, nos resultados oficiais das avaliações internas e avaliações em larga escala das quais a escola participa, além da observação e de entrevistas com as equipes gestora, pedagógicas e com professores que vivenciaram o processo de mudança.

Mediante a pesquisa realizada, este primeiro capítulo foi organizado de forma a demonstrar o contexto da mudança de gestão da escola, respaldado na Resolução SEE nº 2659 de 20 de abril de 2004, publicada no Diário Oficial do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro e, em seguida, as

características gerais da escola, seus principais índices educacionais, os principais problemas presentes na escola e, por fim, o perfil da equipe gestora.

1.1 A mudança do processo de escolha dos diretores na Rede Estadual do Rio de Janeiro

O caso de gestão selecionado para este estudo está atrelado à mudança de gestão em uma escola, como já esclarecido. Diante disso, apresenta-se o contexto dessa mudança, a qual está relacionada à Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e, especificamente, à Resolução que estabelece os procedimentos para a escolha dos diretores.

Até o ano de 2004, o critério utilizado para a nomeação de diretores das escolas que compõem a rede estadual de ensino era a eleição direta entre a comunidade escolar. Nesse modelo, os candidatos inscreviam sua chapa (diretor e diretor adjunto), montava-se uma comissão eleitoral, composta por professores lotados na unidade e, no dia previamente determinado, os alunos maiores de 14 anos, os responsáveis dos alunos menores, os professores e funcionários estatutários escolhiam qual chapa deveria gerir a escola.

Nessa época, foram identificados alguns problemas como: a falta de periodicidade nas eleições, possibilidade de reeleições consecutivas e campanhas eleitorais pouco éticas (compra de camisas, brindes, promessas de facilitação do quadro de horário dos docentes), o que comprometia a gestão e o desenvolvimento da escola, uma vez que, com vistas a uma possível reeleição, os gestores pautavam suas ações em medidas que não desagradassem seus “eleitores”. Desta forma, a prática da gestão escolar não estava alinhada ao desempenho escolar e a eleição não apresentava nenhuma mudança. Como pondera Neubauer (2008 apud BARROS&MENDONÇA, 1998), a possibilidade do clientelismo por si ocorre como um dos efeitos danosos deste critério de escolha. Assim, a simples forma de escolha da gestão pelo viés culturalmente reconhecido como o mais democrático não é garantia de melhor opção sob o ponto de vista da eficiência.

Nessa direção, a Resolução SEE nº 2659, publicada no Diário Oficial do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (DOERJ), em 19 de abril de 2004, continha a seguinte resenha: “Estabelece procedimentos de consulta

para a indicação de diretoras para as unidades escolares rede pública estadual e dá outras providências”. (DOERJ, 19 de abril de 2004, p.14).

Essa resolução marcou a forma com que os diretores eram nomeados, pois se antes existia uma eleição direta para os concorrentes ao cargo de diretor de escola que privilegia a tese do fortalecimento da democracia ao qual a comunidade escolar, compreendida por professores, funcionários estatutários, alunos maiores de 14 anos e responsáveis dos alunos mais novos faziam a escolha do diretor, agora o método de escolha passou a ter outro paradigma, com foco nas habilidades de gestor. O contrato de gestão, denominado Plano de Gestão, o qual o postulante à função de diretor teria que desenvolver, é a expressão mais evidente de que se busca maior eficiência e qualidade técnica do gestor escolar.

Nessa perspectiva, a formação do gestor tornou-se fundamental, constando, inclusive na resolução, que diz considera “a necessidade de promover a indispensável qualificação dos Diretores das Unidades Escolares,” (DOERJ, p.14, 20 de abril de 2004). Em outras palavras, percebeu-se que a função de diretor de Unidade Escolar não poderia ocorrer somente pela aprovação da comunidade. Era necessário que o gestor tivesse habilidades e competências gerenciais.

Como requisito para o exercício da função de diretor, a resolução previa que, preferencialmente, o candidato fosse diplomado em curso superior, conforme asseverava o §1º do artigo 1º. A prova de sua capacidade administrativa estava materializada no chamado Plano de Gestão que deveria ser confeccionado pelo pretendente ao cargo de diretor, conforme previsão do §2º do artigo 3º. Este plano de gestão seria o critério determinante para a indicação do futuro diretor.

Art.4º - Após o Procedimento de consulta, o Grupo Executivo Estadual encaminhará os nomes dos indicados ao Secretário de Estado de Educação, que designará, **preferencialmente**, um dos nomes para a nomeação da Unidade Escolar, **levando em conta**, para tanto, **o melhor Plano de Gestão apresentado**. (Grifo nosso) (DOERJ, p.14,20 de abril de 2004).

O Plano de Gestão consistia em um documento de análise situacional na qual se descreviam os fatores positivos e negativos bem como o

estabelecimento de uma estratégia, contendo possíveis ações, metas e prazo, para se elevar o nível administrativo-pedagógico da escola¹.

O processo foi composto por três etapas. A primeira etapa era uma consulta, nos moldes da eleição. A segunda etapa consistia na elaboração de um documento que fosse capaz de realizar um diagnóstico preciso da escola e, ao final, o candidato deveria propor mudanças e demonstrando como as implementariam se fosse indicado, inclusive com a apresentação de um cronograma. Esse documento, como já esclarecido, era o Plano de Gestão. A terceira etapa consistia na análise do currículo que levava em consideração o tempo no magistério, qualificação profissional e a experiência administrativa.

Nessa nova forma de indicação dos gestores, evidencia-se o enfoque maior na capacidade administrativa e de gerência, especialmente devido à construção do documento denominado Plano de Gestão, uma vez que, segundo as orientações da SEEDUC, o plano de gestão que melhor apresentasse a escola e com as propostas mais coerentes teria o gestor nomeado. Destaca-se que a SEEDUC promoveu um treinamento sobre a construção e confecção do plano de gestão com todos os candidatos envolvidos.

A referida informação pode ser constatada observando o marco regulatório editado pela SEEDUC, Resolução nº 2659 de 19 de abril de 2004 no artigo 4º.

Art.4 Após o Procedimento de Consulta, o Grupo Executivo Estadual encaminhará o nome dos indicados ao Secretário de Estado de Educação, que designará, preferencialmente, um

¹O plano de gestão foi um documento elaborado por todas as candidatas ao cargo de diretora e constavam obrigatoriamente dos seguintes tópicos: Identificação do postulante / Diretor; 1- Identificação da Escola; 2- Missão da Escola; 3- Diagnostico da Escola, 3.1 – Situação Atual, 3.2—Vulnerabilidades, 3.3 – Situação Desejada, 3.4 – Oportunidades; Definição do Projeto; 4 – Objetivo, 4.1 – Geral, 4.2 – Específicos; 5 – Metas (quantificar e periodicidade); 6 – Gestão de Matrícula; 7 – Síntese da Proposta Pedagógica, 7.1 – Projetos Pedagógicos, 7.2 – Projetos Especiais, 7.3 – A aprendizagem, a permanência e a progressão de todos os alunos, 7.4 – A aplicação dos conceitos de aprendizagem, competências, interdisciplinaridade e contextualização, 7.5 – Matriz curricular, Plano de curso, Regimento interno, Quadro de horários, Calendário escolar, 7.6 – Selecionar e caracterizar estratégias de recuperação de aprendizagem para os casos de baixo rendimento escolar definindo como e quando recuperar, 7.7 – Que ações imediatas de médio e de longo prazo podem ser desenvolvidas pela escola para assegurar a melhoria da aprendizagem e a permanência do aluno; 8 – Plano de aplicação de recursos, 8.1 – Plano de aplicação de recursos de manutenção e apoio à nutrição, 8.2 – Parcerias estabelecidas pela escola, 8.3 – Forma de divulgação para a comunidade dos recursos disponíveis; 9 – Sistema de controle e avaliação; 10 – Cronograma de execução resumido – etapas, data de início e duração; Anexos

dos nomes para a Direção da Unidade Escolar, levando em conta, para tanto, o melhor Plano de Gestão apresentado.

A essa época, a preocupação dos dirigentes da educação fluminense residia nas questões administrativas, pois o tema foi objeto de impedimento para aqueles diretores que pleiteavam continuar seus exercícios no cargo, uma vez que o artigo 6º no parágrafo único impedia o atual gestor que não tivesse comprovado a regularidade do processo de prestação de contas das verbas recebidas devidamente aprovadas pela associação de apoio à escola (AAE), o atesto da sua regional e a apresentação do inventário dos bens patrimoniais da escola.

Por fim, para não deixar dúvidas acerca do estabelecimento do novo paradigma, o artigo 11 afirma ser poder discricionário do Secretário de Educação a designação do diretor escolar, dadas as condições elencadas nos incisos, fonte Resolução SEE nº 2659/2009.

Conforme cita Mendonça (2006, p.36), tal estudo, patrocinado pelo Banco Mundial e pelo governo Japonês, concluiu que as responsabilidades institucionais, métodos e processos de gestão e qualificação profissional dos recursos humanos deveriam ser mais bem preparados. E é nesse sentido que nova forma de escolha do diretor, preconizada na Resolução citada caminhava, uma vez que demanda ao postulante ao cargo de diretor, um algo a mais, que é o seu currículo profissional e sua capacidade de realizar análise sobre a Unidade Escolar que deseja ser gestor e propor ações que visem ao seu desenvolvimento associada à consulta popular.

Foi neste contexto que ocorreu a mudança de gestão da Unidade Escolar focalizada neste estudo e, conforme será evidenciado, iniciou-se com grande rejeição. Atualmente, com a mudança do quadro de funcionários, a equipe gestora possui a necessidade de um maior enfoque nas ações voltadas à dimensão administrativa-pedagógica, para o qual este estudo apresenta uma proposta.

1.2 Conhecendo a Unidade Escolar

A Unidade Escolar está situada em um bairro central do município de Nova Iguaçu, na região da Baixada Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro. A escola investigada é pertencente à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC). Como nos outros Estados da Federação, é a Secretaria que se dedica à regulação das unidades escolares e do ensino.

A SEEDUC é subdividida em diversas Subsecretarias, definidas por competência de atuação, e 14 Diretorias Regionais distribuídas por localização ou região demográfica, conforme regulamentado através do Decreto nº 42838 de 04 de fevereiro de 2011². Toda esta estrutura tem a função de normatizar as escolas e se responsabilizar por elas, através de ações como o estabelecimento de regras para seus servidores, criação de programas políticos educacionais ou aderir aos federais, estabelecimento do currículo mínimo e realização de avaliações.

O papel da SEEDUC, assim, possibilita que, apesar de as escolas que compõem a rede estadual de ensino serem completamente heterogêneas, o funcionamento dessas escolas sigam os parâmetros legais. Nesse sentido, as possibilidades de avaliar os alunos, o currículo mínimo a ser contemplado, os mecanismos de gerenciamento de bens patrimoniais, a forma de aplicação dos recursos financeiros e as regras relativas aos recursos humanos são bons exemplos de regulação que são comuns a todas as escolas da rede.

No que se refere às especificidades, cada escola possui uma caracterização, seja na rede física (já que os prédios escolares não são padronizados), na micro sociedade formada pelo agrupamento dos mais diversos tipos de atores sociais, no contexto social e histórico em que as escolas estão inseridas. Além disso, outro fator que produz a particularidade de cada unidade é a sua gestão. É comum que escolas de uma mesma Diretoria Regional que, em princípio, estão inseridas no mesmo contexto social³, entendendo que as variáveis sociais como renda, saneamento básico, acesso à cultura, serviços públicos e demais quesitos observados pelo IBGE (instituto

²A integra deste dispositivo legal encontra-se no Anexo 1.

³ Cabe ressaltar que as Diretorias Regionais estão divididas por áreas e a escola objeto de estudo está inserida em uma região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, conhecida por Baixada Fluminense que será melhor apresentada no decorrer deste capítulo.

brasileiro de geografia e estatística) são similares e, mesmo assim, umas se destacam em relação às outras. Portanto, a gestão também é uma variável a ser considerada diante das discrepâncias de resultados discentes e diante da maneira como se encaram as adversidades.

No que se refere à Unidade Escolar focalizada nesta dissertação, a sua localização influencia em seu público de alunos. Como já indicado, a escola está situada na região da Baixada Fluminense, que tem a característica de servir como “dormitório” para os cidadãos que trabalham na cidade do Rio de Janeiro. A região é conhecida pela composição social, em sua maioria, da porção mais pobre da população. Os índices de violência e o pouco investimento na estrutura das cidades como saneamento básico também são características da região.

Dentre os treze municípios que compõem a Baixada Fluminense, destaca-se o município de Nova Iguaçu. Este município conta com aproximadamente 800 mil habitantes, PIB per capita de R\$12000,00⁴, segundo dados do IBGE (2010), sendo subdividido em nove regiões administrativas denominadas de Unidades Regionais de Governo (URG). A URG 1 é a principal, pois concentra os bairros mais centrais. É neste ambiente sócio geográfico, no bairro central do maior município de uma região periférica e de baixo poder aquisitivo, que está inserida a Unidade Escolar pesquisada.

1.2.1 Histórico da Unidade Escolar

A Unidade Escolar foi criada na década de 50 e, inicialmente, era um pequeno Grupo Escolar com três salas, nas quais funcionavam as turmas de 1ª a 5ª série do antigo 1º grau, em três turnos. O aumento da demanda forçou o grupo escolar a ter mais duas salas de aula, contando, então, com cinco salas. Com o passar do tempo, Grupo Escolar foi convertido em Escola Estadual, com turmas de alfabetização a 4ª série. Em 1976, foi implantado o ensino de 5ª a 8ª série. No final da década de 90, iniciou-se o antigo ensino de 2º grau (Formação Geral), nos turnos manhã e noite, com o gradativo término do funcionamento das turmas de 1ª a 4ª série.

⁴Fonte: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=330350&search=rio-de-janeiro|nova-iguacu>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.

Ao longo do tempo, embora a Unidade recebesse recursos destinados à manutenção do prédio, ocorreu uma depreciação gradual do prédio escolar devido ao mau uso dos recursos. De tal modo, em 2004, a situação da escola era muito ruim: os muros limítrofes da Unidade estavam caindo, os telhados com muitos vazamentos, a cozinha em péssimo estado e havia ausência de refeitório. Toda essa depreciação impactava negativamente no aspecto estético e funcional do estabelecimento.

Além desses aspectos negativos, sob a perspectiva pedagógica, havia muitos alunos com baixo rendimento, elevada evasão, em especial no turno da noite, o que, inclusive, o levou à extinção em 2007. Tais problemas afetavam, conseqüentemente, os funcionários, cuja equipe encontrava-se, segundo percepção pessoal, desmotivada.

Atualmente, conforme será melhor detalhado na próxima seção, a Unidade Escolar funciona com turmas de 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental no turno da tarde e Ensino Médio no turno da manhã, foram feitos reparos, restabeleceu-se a segurança e a higiene, a equipe de funcionários está mais unida e os alunos mais motivados.

1.2.2 A Unidade Escolar na atualidade

A Unidade Escolar, atualmente, possui oito salas de aulas com cerca de 37 m² cada, dois pátios desprovidos de cobertura, sala de professores, secretaria conjugada à direção, sala de coordenação pedagógica, sala de leitura, laboratório de informática com 12 computadores conectados à rede (internet), sala de departamento pessoal, sala de arquivo inativo, cozinha, dispensa, um espaço improvisado como refeitório, banheiros de aluno, banheiro de professor e funcionário e almoxarifado.

A Unidade atende cerca de 600 alunos, divididos no turno da manhã e tarde. No turno da manhã, é ofertada a modalidade de Ensino Médio regular e, no turno da tarde, o segundo segmento do Ensino Fundamental. Para atender esses alunos, há 29 professores regentes com nível superior distribuídos em todas as disciplinas. Cabe ressaltar que esse quantitativo supre a carência de docentes para a escola, ou seja, existem professores em número suficiente para lecionar os componentes curriculares (matemática, língua portuguesa,

língua estrangeira, história, geografia, química, física, educação física, filosofia, sociologia e biologia).

Em termos de atividades extraclases, a Unidade conta com o projeto “Mais Educação” com cerca de 100 alunos no contraturno, sendo 25 alunos de cada ano do Ensino Fundamental. O projeto “Mais Educação” foi criado através da portaria interministerial nº17/2007 em parceria com a Secretaria Estadual de Educação e tem o objetivo de aumentar a oferta educativa através de atividades no contraturno dos alunos, a fim de proporcionar um aumento na jornada escolar e promover um reforço. No caso da escola estudada, esse reforço é feito através do letramento com ênfase na leitura e interpretação, letramento matemático com ênfase em jogos educativos e atividades esportivas (MEC, 2009). Outro projeto desenvolvido na Unidade é o conhecido EnterJovem⁵, que tem o objetivo de orientar profissionalmente os jovens. Dessa forma, os educadores ensinam etiqueta profissional, como elaborar um currículo, como se comportar em uma entrevista de emprego, língua inglesa e informática. O projeto tem, aproximadamente, 30 alunos do Ensino Médio, maiores de 16 anos, no contraturno.

Devido a sua localização privilegiada, que está no itinerário de diversas linhas de ônibus e estações ferroviárias, a escola recebe alunos de diversos bairros do entorno do Município, configurando uma enorme heterogeneidade, uma vez que existem alunos de todos os segmentos sociais da população.

No que se refere aos funcionários, há uma considerável defasagem em termos de profissionais que deveriam atuar na escola. A seguir, encontra-se o quadro de funcionários constantes na Unidade Escolar em comparação ao quantitativo previsto na Resolução SEEDUC nº4778 de 20 de março de 2012⁶.

⁵ O Enter Jovem é um projeto criado pelo Instituto Empreender e financiado pelo USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional e diversas empresas, se destina a jovens em situação de desfavorecimento social na faixa etária de 16 a 19 anos que estejam cursando o ensino médio em uma escola da rede pública, visa promover a inclusão digital e a comunicação global. Desta forma a instituição estabeleceu uma parceria com a unidade escolar para proporcionar um melhor bem estar aos alunos.

⁶A integra deste dispositivo legal encontra-se no Anexo 2.

Tabela 1 - Efetivo de servidores extraclasse previstos em disposição legal e existente na realidade na Unidade Escolar

Efetivo de servidores da Escola		
Função	Previsto na Resolução	Real na Unidade Escolar
Diretor geral	1	1
Diretor adjunto	1	1
Secretária	1	1
Auxiliar de secretaria	1	0
Orientador educacional	1	0
Coordenador pedagógico	1	1
Agente de pessoal	1	0
Agente de leitura	2	1
Coordenador de turno	3	0

Fonte: MCF (mapa de controle de frequência)

Como se observa, a defasagem ocorre, em especial, nas funções de auxiliar de secretaria, orientador educacional, agente de pessoal, agente de leitura e coordenador de turno. Isso provoca um acúmulo de trabalho, por sobreposições de funções. Desta forma, os diretores geral e adjunto se revezam nas atribuições inerentes ao agente de pessoal e ao orientador educacional. A coordenadora pedagógica e a agente de leitura auxiliam na atribuição de coordenador de turno.

Nas funções de suporte à Unidade Escolar, mais especificamente tratando-se da parte pedagógica, as escolas estaduais do Rio de Janeiro contam com dois agentes externos aos quadros, mas ligados à SEEDUC, a saber: o inspetor escolar e o Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE).

O Inspetor Escolar é fundamental para o bom funcionamento das escolas públicas e particulares do estado e tem como atribuições:

Art. 2.º - É função precípua do Inspetor Escolar zelar pelo bom funcionamento das instituições vinculadas ao sistema estadual de ensino - público e particular - avaliando-as, permanentemente, sob o ponto de vista educacional e institucional e verificando:

- a) a formação e a habilitação exigidas do pessoal técnico-administrativo-pedagógico, em atuação na unidade escolar.
- b) a organização da escrituração e do arquivo escolar, de forma que fiquem asseguradas a autenticidade e a regularidade dos estudos e da vida escolar dos alunos.

- c) o fiel cumprimento das normas regimentais fixadas pelo estabelecimento de ensino, desde que estejam em consonância com a legislação em vigor.
- d) a observância dos princípios estabelecidos na proposta pedagógica da instituição, os quais devem atender à legislação vigente.
- e) o cumprimento das normas legais da educação nacional e das emanadas do Conselho Estadual de Educação - RJ. (Portaria E/COIE.E Normativa n.º03, de 19 de setembro de 2001⁷).

O AAGE, antigo Integrante do Grupo de Trabalho (IGT), tem o objetivo de facilitar e promover os conceitos da gestão eficaz, voltada aos termos propostos pelo novo paradigma de gestão escolar e meritocracia, estabelecido pelo Programa de Educação do Estado, sua atividade está diretamente ligada ao programa denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE)⁸.

Esses dois profissionais são lotados na regional e prestam acompanhamento na Unidade Escolar. Cada um conta com um grupo de escolas e suas atuações se operacionalizam através de visitas periódicas ou quando solicitados pela gestão.

Na escola pesquisada, o inspetor escolar atua em parceria com a equipe gestora no tocante a fornecer orientações legais sobre documentações de alunos, publicações de alunos concluintes, fiscalização do trabalho executado, seja no setor pedagógico, seja no administrativo, em especial para o cumprimento dos deveres funcionais dos profissionais que atuam na escola. Já o AAGE está mais voltado para a observação dos resultados das avaliações externas, nos índices educacionais e o desenvolvimento pedagógico.

Cabe ressaltar que o quantitativo de funcionários administrativos ou não regentes é estabelecido observando-se a classificação da escola, a qual pode variar em cinco níveis identificados de “A” a “E”. A classificação de uma escola leva em consideração o quantitativo de salas de aula e de alunos. A Unidade em estudo possui a classificação “C”.

Vale lembrar que a Resolução não contempla o chamado “pessoal de apoio”, que representa os funcionários de limpeza (em número de três),

⁷A integra deste dispositivo legal encontra-se no Anexo 3.

⁸ GIDE é um modelo de gestão baseado no método PDCA (planejamento, execução, verificação, ação corretiva) dotada de um sistema gerencial que registra, documenta e unifica as ações da escola de tal forma que pode-se visualizar sistematicamente toda a escola em seus aspectos estratégicos, administrativo e pedagógico. O objetivo da GIDE é melhorar os indicadores da escola e em especial o IDEB e é aplicada a todas as escolas da rede estadual.

porteiro (um), agente de disciplina ou inspetor de alunos (um), merendeira (uma) e auxiliares de cozinha (três). Todavia, considera-se que o número desses profissionais segue a mesma tendência, ou seja, é reduzido e aquém do ideal.

Outro aspecto importante em relação à Unidade Escolar é o posicionamento que se tem acerca do Projeto Político Pedagógico (PPP). É observada a seriedade da equipe em sua construção e o formato, desde 2006, é atualizado anualmente.

O PPP está estruturado da seguinte maneira: possui um eixo temático que é “Resgate de Valores Éticos, Morais e Familiares”; a identificação da escola; sua história desde a fundação até os dias atuais e como está inserida na comunidade.

No contexto sócio geopolítico, há um breve comentário sobre o patrono que lhe empresta seu nome; um diagnóstico da Unidade Escolar em si sob o enfoque dos alunos e responsáveis, e a caracterização da origem dos alunos, como eles são e qual é a realidade de suas famílias.

A justificativa do PPP reside em se obter todo o conhecimento da escola e de seus alunos; os objetivos; a definição do marco referencial⁹; fundamentação teórica, alicerçada nos preceitos da gestão democrática.

Há, ainda, a estrutura e organização da escola, demonstrando seu organograma; calendário escolar oficial publicado em Diário Oficial do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro; matrícula e distribuição de turmas, turno, série, regimento operacional. O sistema de avaliação está em conformidade com o estabelecido pela SEEDUC-RJ; além de apresentar o currículo, programas e projetos internos. Não são contempladas quaisquer questões de ordem funcional, como possíveis remoções e critérios de escolha entre os docentes, uma vez que estes temas são regulados diretamente pela SEEDUC-RJ.

Ressalta-se que o PPP da Unidade Escolar é construído coletivamente por meio de ciclos de debates e reuniões com a participação da comunidade

⁹ O Marco Referencial é o Enfoque Político-Pedagógico da escola. Subdivide-se:

- Marco Situacional (Análise da realidade na qual a escola está inserida);
- Marco Doutrinal/Filosófico (Proposta de sociedade, pessoa e educação que a escola assume)
- Marco Operativo (O caminho para se atingir o que queremos).

Da análise dos marcos, a escola define sua Identidade Estratégica (Missão, Visão de Futuro e Valores) que é traduzida em metas de melhoria. (GODOY, p. 24 e 28, 2009).

escolar, professores e equipe gestora que, após colher todas as informações, dados e contribuições, organiza a redação e submete-o à apreciação e correção posterior.

Após essa breve caracterização da Unidade Escolar, detalha-se, a seguir, os aspectos relacionados à gestão escolar.

1.3 A transição da gestão na Unidade Escolar

A atual gestora da Unidade Escolar assumiu a direção em 2005, após a participação no processo da SEEDUC, conforme esclarecido na seção 1.1. Durante a participação no processo, o seu Plano de Gestão tinha como objetivo central a melhoria da qualidade do ensino oferecido, tornando o campo pedagógico o centro da gestão e as questões administrativas sanadas para o melhor direcionamento pedagógico. De acordo com ela, a Unidade Escolar apresentava uma série de problemas administrativos e pedagógicos que foram se acumulando com maior ênfase a partir do segundo semestre de 2002. Esses problemas podem ser subdivididos em duas grandes categorias.

Em uma categoria, estão inseridos aspectos mais burocráticos, como o uso dos recursos financeiros sem planejamento, sem estruturação de prioridades, sem a participação de demais membros da comunidade escolar. Desta forma, eram comuns problemas físicos, como salas de aula pouco iluminadas por problemas de lâmpadas queimadas; muros limítrofes em mau estado de conservação, com risco de desabamento; vazamentos nas torneiras; ausência de iluminação no pátio; piso completamente irregular. Alguns materiais de limpeza e de escritório eram muito abundantes, com quantidade além do necessário para o consumo mensal; havia aquisição de camisas para distribuição aos alunos no final do período letivo. Enfim, esses eram os exemplos do desperdício das verbas repassadas à Unidade Escolar, como também uma sala de informática existente, mas inoperante, à qual os alunos não tinham acesso; instalações físicas depreciadas, no que diz respeito à iluminação; vazamentos no telhado, banheiros danificados. Tudo isso contrastava com excessivos gastos em passeios a parques aquáticos e parques de diversões. Vale ressaltar que esses passeios estavam desconectados da parte pedagógica.

A outra categoria se enquadra no ramo dos conhecimentos das relações humanas e dizem respeito à gestão de pessoas como: o nível de cobrança, a comunicação, orientação e parceria que o gestor deve ter com o restante de sua equipe.

Nesse quesito, é importante ressaltar que o absenteísmo dos docentes não era computado, existindo uma espécie de subnotificação. Em geral, os docentes não compareciam para lecionarem e, em outra oportunidade, davam explicações das mais diversas. Diante de tais fatos, a antiga gestora os aceitava e não informava a falta para a SEEDUC, o que resultava em: o professor não comparecia ao dia letivo, não tinha o dia descontado e o aluno não tinha a aula repostada.

Outro aspecto observado era a desmotivação da equipe; práticas pedagógicas exclusivamente expositivas; cultura da reprovação como forma de indicar um bom ensino e como instrumento de poder, proporcionando altos índices de evasão, em especial para o turno noturno.

Dessa forma, grande quantidade de alunos considerados desistentes ou evadidos simplesmente deixavam de frequentar as aulas por entenderem que, a reprovação era tida como certa. Havia desistência dos estudos e os poucos que permaneciam tinham grandes expectativas de sofrerem, ao menos, uma reprovação em uma disciplina.

Reside nessa categoria, assim, o foco de nossa pesquisa, tendo em vista que a gestora optou por solucionar esses problemas com a reforma da equipe, em especial, os professores, o que se deu por métodos, embora legais, voltados para critérios subjetivos e empíricos, como otimização dos docentes dentre suas habilitações, retorno dos docentes que estavam em funções diversas para a sala de aula, monitoramento do cumprimento da carga horária, dentre outras medidas.

Após toda análise sob o diagnóstico, o plano de gestão deveria conter as possíveis soluções. O gestor estabeleceria metas e indicaria como alcançá-las. Existia uma orientação da SEEDUC de que as escolas seriam avaliadas com base no disposto no plano de gestão no final do biênio e, dependendo do resultado dessa avaliação, o gestor continuaria no cargo ou seria exonerado. Durante a pesquisa não se encontrou nenhum documento a esse respeito, todavia tal informação foi dada pela atual gestora.

Disputaram a direção da escola a atual gestora, a sua antecessora e uma professora do turno da noite e que compunha o quadro de funcionários há alguns anos na unidade. No rendimento, a atual gestora da Unidade Escolar obteve melhor aproveitamento nos quesitos de análise do Plano de Gestão e detinha o melhor currículo. Como sua pontuação foi a maior das outras duas, ela foi a escolha da SEEDUC e sua nomeação ocorreu em janeiro de 2005.

De acordo com relatos, a gestora antecessora iniciou um movimento de boicote, juntamente com alguns servidores que estavam insatisfeitos com sua exoneração. Desta forma, a nova gestora assumiu a Unidade Escolar em um ambiente hostil, conforme evidencia o trecho a seguir, extraído de uma entrevista com a atual gestora:

P: Como você classificaria o ambiente escolar, em termos de relacionamento entre os professores e você, na época e sua nomeação?

R: Pude perceber que parte dos professores tinha como tática o desprezo, falta de respeito ao se dirigir a mim, se recusavam a cumprir as normas, entregar as notas dos alunos, preencher os diários, convocavam os responsáveis sem prévia comunicação, etc.. (Segunda entrevista semiestruturada com a diretora, constante no apêndice B).

A partir da nomeação, a atual gestora construiu uma pequena equipe indicando o diretor adjunto e a secretária escolar e iniciaram a perseguição das metas estabelecidas em seu plano de gestão. Percebeu-se que o quadro de funcionários e alguns docentes eram avessos à figura da nova gestora e eram resistentes às propostas de mudanças que estavam contidas no documento “Plano de gestão”. Através de consulta aos antigos funcionários e àqueles que testemunharam esses acontecimentos, foi possível concluir que tal resistência se devia a um alto grau de cumplicidade com a antiga gestora e a crença de que a nova gestora não seria a melhor escolha, tendo em vista ter perdido a etapa de consulta popular (votação).

A seguir, apontaremos os problemas enfrentados pela diretora nomeada em 2005, bem como as ações empreendidas, com a exibição e a devida análise das taxas de aprovação e reprovação escolar ao longo da série temporal que compreende a pesquisa.

1.3.1 A gestão escolar atual

A equipe gestora da Unidade Escolar é composta por diretora geral, diretor adjunto, secretária e coordenadora pedagógica. Com o foco nos alunos e com o intuito de trazer mais conforto a eles, a diretora, assim que assumiu, promoveu uma série de mudanças de ordem física, ou seja, transferiu o gabinete da direção para uma sala menor e criou neste espaço, anteriormente destinado ao gabinete, uma sala de leitura para os alunos, trocou a sala de professores que era maior pelo laboratório de informática, fechou a garagem da escola que tinha o espaço para apenas cinco automóveis e criou um improvisado refeitório, uma vez que os alunos não tinham um local adequado para realizarem as refeições. De uma maneira geral e sem realizar grandes obras, a diretora ampliou os espaços extraclasse para os alunos. Todas essas alterações foram realizadas sem prévia consulta aos professores, o que em princípio gerou descontentamento. Todavia, ficou esclarecido que as mudanças tinham o foco em proporcionar maior conforto aos alunos.

Conforme constatado no Plano de Gestão e através das entrevistas com a diretora, os primeiros dois anos (2005 e 2006) foram os de maior embate, a diretora era rígida com o cumprimento dos horários e os exigia, com a adequação do horário das aulas, seguindo as determinações da SEEDUC expressas sob a forma de manual com orientações, com os desvios, evitando que docentes lecionem disciplinas sem serem devidamente e formalmente habilitados, escolhas de disciplinas e anos que os professores queriam lecionar.

A gradativa substituição desses docentes fez com que, segundo relatos, o clima escolar se arrefecesse. Tais ajustes provocaram manifestas intenções em sair da Unidade Escolar, por parte de alguns docentes, intenção que, devido ao regime jurídico, no final do ano permitiu à gestora facilitar a saída daqueles professores que não se adequavam a sua forma de trabalho – conforme já informado. Essa facilitação foi feita no sentido legal, com orientação sobre possíveis mecanismos de remoção, expedição de ofício

denominado “nada a opor”¹⁰, confecção de relatórios fundamentados destinados à regional solicitando a saída de determinado servidor e priorizando a confecção de apuração de tempo de serviço para fins de autuação de processo de aposentadoria. Assim, os professores que estavam insatisfeitos iam sendo removidos ou se aposentando.

No início do ano de 2006 chegou, via transferência de outra escola, para compor a equipe de gestão, a coordenadora pedagógica que logo se integrou à filosofia da gestora, pois as tarefas ligadas à fiscalização do correto preenchimento de diários de classe, lançamentos de notas, planos de estudo passaram a ser sua responsabilidade da coordenadora pedagógica que demonstrava estar sempre pronta a auxiliar a gestão, mesmo que as atividades não fossem diretamente relacionadas à coordenação pedagógica.

Atualmente, com a equipe de professores completamente renovada, a gestão da escola tem outro perfil: mais democrático e participativo. As decisões são tomadas em reuniões, mas sem perder o foco na disciplina administrativa, procurando contribuir com a gestão, realizando suas tarefas da melhor maneira possível.

Ao longo desses anos de atuação na Unidade Escolar, a gestora conseguiu disseminar a ideia de coletividade, ou seja, os resultados da escola são frutos do trabalho de todos, se os alunos se destacam nas avaliações externas é porque a equipe conseguiu cumprir de forma positiva suas atividades. Assim um dos focos da gestora é criar subsídios, pensar em conjunto nas metas, interpretar os resultados e registrar as informações, para que os professores possam cada vez mais desenvolver seus alunos¹¹.

A gestora não atua somente nas questões administrativas, mas preocupa-se e procura se manter informada sobre todas as questões da escola, por exemplo: no processo ensino-aprendizagem, verifica alguns cadernos de alunos, conversa com eles de forma a saber se realmente estão aprendendo, procura conhecer cada um, fazendo o acompanhamento das notas bimestrais, constrói gráficos para demonstrar os resultados. Ela também

¹⁰ Para solicitar a remoção para outra unidade escolar da rede estadual dentro de uma mesma regional é necessário que o servidor solicite formalmente a sua diretora que expedirá um documento declarando que não se opõe a sua transferência e outro documento da diretora da escola para onde se quer ser transferido de que há vaga.

¹¹ Conclusão extraída através da interpretação das entrevistas com a diretora e a coordenadora pedagógica, constante no apêndice.

acompanha a preparação da merenda escolar garantindo a qualidade da alimentação que será servida, tendo sempre a preocupação para que esta nunca falte na escola, pois acredita que uma boa alimentação ajuda no desenvolvimento do aluno fazendo com que esse permaneça na escola. Também realiza reuniões com a comunidade escolar sempre que necessário, sendo estas com pautas definidas: prestação de contas e sugestões, pedagógicas para tratar de assuntos relacionados ao rendimento escolar. O importante destas reuniões é que elas não são só para “dar bronca”, mas também para elogiar e incentivar.

Em linhas gerais, durante a pesquisa, foi possível observar, através da observação participante, por um período aproximado de seis meses, duas vezes por semana, que a rotina da gestora não é fixa, mas segue o seguinte padrão: chega pela manhã, às 07h30 realiza uma pequena vistoria na unidade, colocando alguns alunos em sala de aula, verificando se todos os docentes estão em sala. Passa pela cozinha, entra em seu gabinete e realiza atividades administrativas. Às 10 horas (horário do intervalo) circula pelo pátio escolar e sala de professores; ao final retorna às suas atividades administrativas. No final do turno da manhã, às 12 horas, forma os alunos para transmitir algum recado e os libera. O turno da tarde se inicia às 12h30 e segue o mesmo princípio, encerrando-se às 18h15. Essa rotina é quebrada quando a SEEDUC a requisita para alguma reunião ou em reuniões de pais, professores e conselhos de classe.

Diante do exposto, é possível entendermos que a Unidade Escolar passou por um processo de reestruturação em seu quadro funcional que ocorreu como alternativa para a nova gestão, através de um método diferente do convencional, votação direta. Na próxima seção, serão destacadas as ações gestoras.

1.3.2 As ações gestoras

Tendo em vista a relevância da mudança da gestão da Unidade Escolar para nosso estudo, é importante detalhar as ações que a diretora realizou para alcançar uma melhoria na escola, no que se refere ao seu funcionamento e à melhoria dos resultados.

Em termos de gestão de pessoas, sua linha de atuação foi a de cobrar o cumprimento da carga horária dos servidores extraclasse. Nesse aspecto, destaca-se que existem dois tipos de regimes de carga horária em função do concurso que realizaram: servidores que devam cumprir 25 horas semanais e os servidores de 40 horas semanais. Todavia, todos os servidores cumpriam indevidamente apenas 25 horas semanais. Assim, a ação da diretora foi a de exigir a totalidade legal do cumprimento de sua carga horária. Tal medida gerou descontentamento, pois os servidores de 40 horas trabalhavam menos e a partir de 2005 tiveram que cumprir a carga horária.

A confecção do quadro de horários adequada às diretrizes gerais da SEEDUC, ou seja, um mínimo de dois dias para o cumprimento da jornada de trabalho do professor em sala de aula, evitar a alocação de disciplinas do mesmo ramo do conhecimento em um único dia, evitar mais de três tempos de aula seguidos da mesma disciplina e os desvios também deveriam ser evitados. Havia professores lecionando disciplinas que não estavam habilitados, exercendo funções extraclasse e lecionando mais de uma disciplina na mesma turma. A esse respeito vale informar que o ano de 2005 inaugurou o sistema de lançamento do quadro de horários das aulas via sistema informatizado e monitorado com mais eficácia pela SEEDUC.

Após essas adequações, no final do ano de 2005 saíram da Unidade Escolar sete servidores, sendo dois inspetores de alunos (um do turno da noite que pediu para ser removida e outro do turno da manhã que foi removido a pedido da diretora por motivos disciplinares), a antiga secretária que era professora e retornou à sala de aula, a agente de pessoal que acumulava duas matrículas e só cumpria a carga horária referente a uma, a coordenadora pedagógica e um professor solicitaram sua transferência para outra escola e a coordenadora do turno da noite que tinha duas matrículas e só trabalhava a carga horária referente a uma e estava desviada indevidamente, pois deveria estar lecionando em sala de aula.

Segundo a gestora, os professores e demais funcionários que, de certa forma, se opunham às diretrizes, cobranças e determinações relativas ao quadro de horários e ao cumprimento da jornada de trabalho realizada pela diretora buscaram se transferir para outras escolas da rede. No ano de 2007, saíram mais quatro professores, em 2008 foram seis professores e um

servente. Em 2009 foram apenas dois docentes e em 2010 apenas um. Na configuração atual (considerando o final do ano letivo de 2012) do quadro de funcionários da escola, apenas cinco professores e três funcionários de apoio remontam da época da transição. No computo geral foram 21 funcionários removidos¹², sendo 13 professores, com a maior incidência nos anos de 2007 e 2008 e oito funcionários administrativos.

Vale explicar que, no âmbito da SEEDUC, existe uma cultura organizacional que permite aos funcionários se transferirem de uma para outra escola dentro da própria regional, desde que haja o mútuo consentimento (das gestoras e do servidor) e que a escola para a qual o servidor deseja se transferir exista a vaga. Para viabilizar as transferências, a regional divulga um período, entre os meses de novembro e dezembro, ao qual se manifestam a vontade em se transferir e a busca por uma nova unidade.

Cabe ressaltar que à medida que os professores iam saindo, a Unidade Escolar não ficava carente de profissionais, porque o Estado convocava novos professores concursados e a localização da escola propiciava interesse e acesso destes novos servidores, por se tratar de um bairro central que dispõe de diversas linhas de ônibus e trens. Com isso, novos docentes passaram a compor o quadro de funcionários da escola, ocorrendo uma completa renovação na equipe – que era uma renovação era intencional. A pesquisa constatou o fato através da análise dos documentos, observação da rotina escolar e entrevistas com a diretora, conforme evidencia o trecho a seguir:

P: Explique, em linhas gerais, o processo de renovação da equipe de professores?

R: Não era intenção substituir cerca de 90% dos funcionários da unidade, acreditava que era possível uma adaptação entre mim e eles, pelo tempo em que convivíamos. Todavia a recusa em passar a cumprir as determinações da SEEDUC, a excessiva reprovação sem que esgotasse todas as possibilidades de recuperação dos alunos, foram os principais motivos que os fizeram sair da unidade escola. (Fonte:

¹²Remoção é a transferência a pedido ou de ofício do servidor para outra unidade de lotação. Definição expressa na Lei nº 8112/1990, artigo 36, em âmbito federal com seu equivalente, no Decreto-lei nº 2479/79, artigo 64 em âmbito do Estado do Rio de Janeiro.

segunda entrevista semiestruturada com a diretora, constante no apêndice B)

Outras medidas administrativas foram implementadas, as quais não são o foco principal desta pesquisa por se situarem em segundo plano. Todavia, essas medidas contribuíram para a saída dos funcionários, uma vez que tais ações removeram os funcionários de sua “zona de conforto”: reestruturação do quadro de funcionários e otimização das funções como mudança no planejamento, horário e desenvolvimento das rotinas de limpeza; início de diversos pequenos reparos no telhado, conserto de encanamento de banheiros, instalação e troca de lâmpadas; reativação do laboratório de informática para o uso dos alunos; reestruturação do espaço escolar com troca da sala de leitura por uma maior, mudança do gabinete da direção por um menor, são exemplos de ações que constaram no Plano de Gestão e a gestora estava colocando em prática.

Dentre as ações pedagógicas, adotou-se o monitoramento do cumprimento dos conteúdos programáticos, que, tradicionalmente, são elaborados no início do ano letivo pelos professores. Esse acompanhamento consistia em comparar o planejamento dos conteúdos programáticos com o que era lançado no diário de classe bimestre a bimestre e o que era cobrado nas avaliações formais (provas). Em alguns casos os docentes não cumpriam com o planejado, o que fornecia subsídios para pautas de reuniões pedagógicas e possíveis estratégias para a adequação.

Buscou-se também a conscientização sobre a importância, a valorização, a participação e o envolvimento dos docentes nas avaliações externas através de reuniões pedagógicas e abordadas nos conselhos de classe.

Houve, ainda, a criação de uma prova que reúne todas as disciplinas com pontuação única valendo até três pontos que era realizada no terceiro bimestre, conhecida por “simulado”, confeccionada pelos professores. A confecção do simulado serviu a um duplo propósito, o primeiro era o de treinar os alunos a realizarem exames do tipo concurso ou avaliações externas com administração do tempo e marcação do cartão resposta e o segundo objetivo

era o de padronizar o conteúdo ajustando-o ao currículo mínimo, pois em uma mesma série cada professor lecionava um currículo diverso.

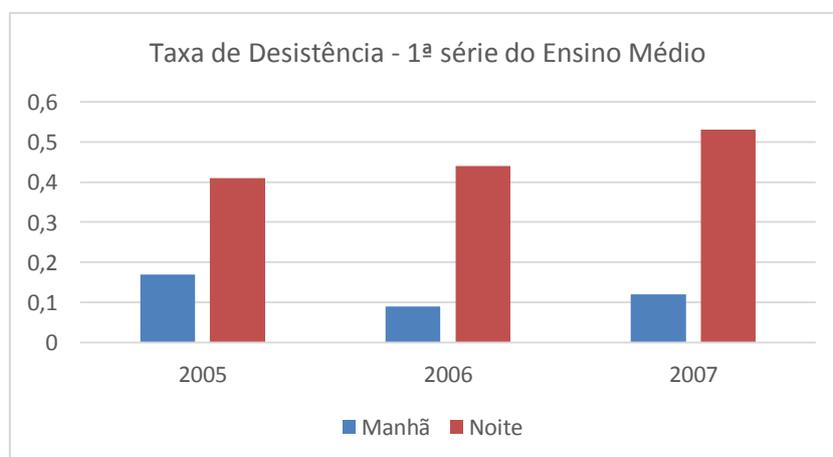
Demais ações foram tomadas, como reorganizar o processo de prestação de contas e de inventário, então atrasados; continuar a revitalização e obras de pequenos reparos; estreitar os laços com os responsáveis, criando um clima de confiança mútua e gestão democrática, o combate à evasão e a repetência dos alunos através de reunião de pais e professores.

Além de reuniões por força do dispositivo legal que regula a prestação de contas das verbas recebidas pela escola, a diretora realizava reuniões denominadas por ela de “reunião cara-crachá”. Essas reuniões são por turma com a participação dos responsáveis e os alunos. Inicialmente ela pedia que os alunos se sentassem ao lado de seus responsáveis.

A pauta desta reunião era debatida com os professores da turma e todos eram convidados a participar e falar também. Incluíam-se, nessa pauta, alguns temas relevantes como notas, dificuldades dos alunos, comportamento, recados sobre eventos, utilização do uniforme, período de provas, resultados das avaliações e ao final da reunião era dada a palavra aos responsáveis que quisessem se pronunciar, comentar, criticar e perguntar.

No entanto, as ações de cunho pedagógico desenvolvidas pouco impactava no turno noturno, que gradativamente foi se esvaziando, conforme depreende-se através do gráfico abaixo.

GRÁFICO 6 – Resultados comparados das taxas de desistência referentes a 1ª série do Ensino Médio nos anos de 2005 a 2007.



Fonte: Livro de matrícula da escola.

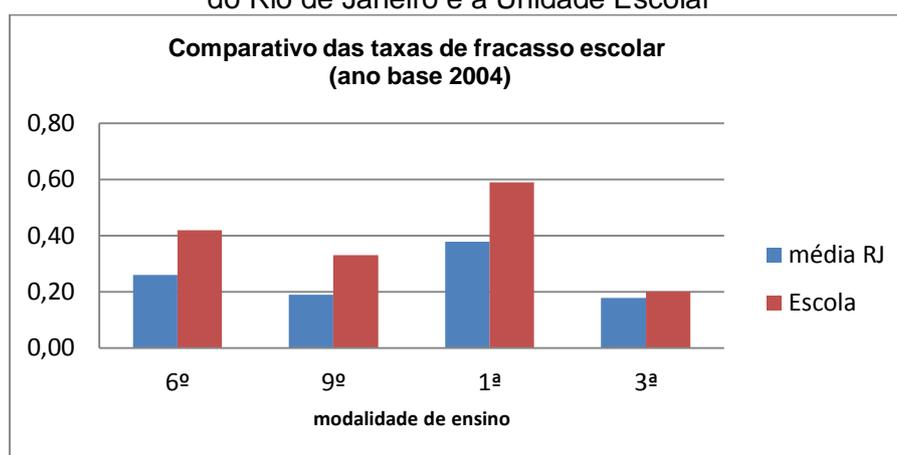
A cada ano, o turno noturno ia se esvaziando, o que culminou com sua extinção no ano de 2007 devido à alta evasão.

Essa foi a oportunidade para que, gradativamente, o paradigma da reprovação fosse alterado e o estabelecimento da estratégia da “recuperação paralela”. A recuperação paralela tem o objetivo de se identificar as dificuldades do aluno e a proposição de uma série de estudos dos conteúdos que o aluno apresenta dificuldade sem interromper o planejamento bimestral (trabalhos de pesquisa, lista de exercícios, explicação individualizada).

No ano de 2008, dois alunos se destacaram na pontuação do SAERJ, com premiações. Em 2009, o número subiu para oito alunos, em 2010 foram vinte e oito alunos, uma vez que, nesta edição, houve a participação de todos os alunos da escola, do 6º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio. Em 2011, doze alunos foram premiados com a participação apenas de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio e, em 2012, também foram premiados doze alunos, com a mesma participação do ano anterior.

Realizando uma análise comparativa dos dados entre a média das escolas do Estado e a Unidade Escolar pesquisada antes da gestão atual, isto é, o período que compreende os anos de 2002 a 2004, observa-se que o fracasso escolar estava acima da média das escolas estaduais exprimindo um resultado negativo, mesmo com fatores que lhe era favorável como: a presença de responsáveis dos alunos e a população residente no âmbito da Unidade Escolar, uma escola bem situada, com professores em quantidade suficiente para lecionar.

GRÁFICO 1 – Comparativo das taxas de reprovação e evasão escolar entre o Estado do Rio de Janeiro e a Unidade Escolar



Fonte: construído pelo autor com dados do INEP/MEC

O gráfico acima fora construído com os dados do INEP/MEC, nas tabelas denominadas de “Rendimento e Movimento Escolar” para a categoria de “media RJ” e os dados da “Escola” foram obtidos após análise do documento denominado “Livro de Matricula”.

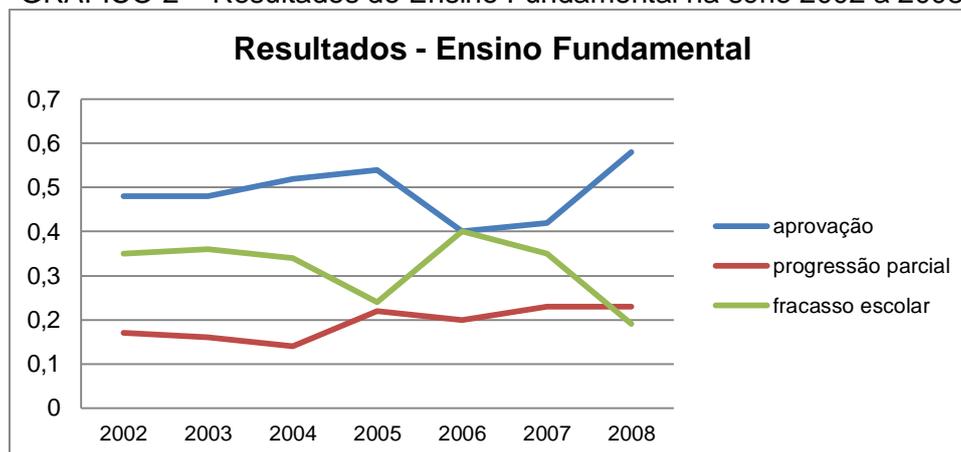
O que se observa é um fracasso escolar¹³ muito elevado, ou seja, o somatório dos índices de reprovação, abandono, evasão e desistência é sempre maior na escola do que a média das escolas do Estado, denotando que devem existir problemas de gestão e/ou uma cultura de reprovação instalada. Tal observação demonstra a necessidade de ações, com vistas à reconstrução da escola, e, diante da nova gestão, surgiu o argumento principal e motivador para a implementação das mudanças.

A fase das transformações da equipe escolar, em especial os docentes, ocorreu nos anos de 2005 a 2008. A seguir, encontra-se um gráfico que evidencia, temporalmente, os resultados dos alunos. Os dados foram extraídos do documento denominado “Ata de Conselho de Classe Final”.Convém ressaltar que existem três categorias de índices medidos: o índice de aprovação significa que o aluno alcançou o conceito aprovado ou apto em todos os componentes curriculares e poderá cursar a série/ano seguinte; o índice de aprovação parcial indica que o aluno não obteve a aprovação em ao menos dois componentes curriculares (a conhecida dependência, ou seja, o

¹³ Devemos entender que Fracasso Escolar representa qualquer motivo (reprovação, abandono, evasão, desistência, dentre outros) que impeça o aluno em seguir sua jornada na progressão das séries e anos na escola (SPOZATI,2000).

aluno poderá cursar a série/ano seguinte além das disciplinas da série/ ano que não foi obtida a aprovação); e o índice de fracasso escolar representa a reunião de qualquer motivo que impeça o aluno em seu fluxo, como a evasão, abandono, reprovação e desistência¹⁴.

GRÁFICO 2 – Resultados do Ensino Fundamental na série 2002 a 2008



Fonte: análise do livro de matrícula da Unidade Escolar.

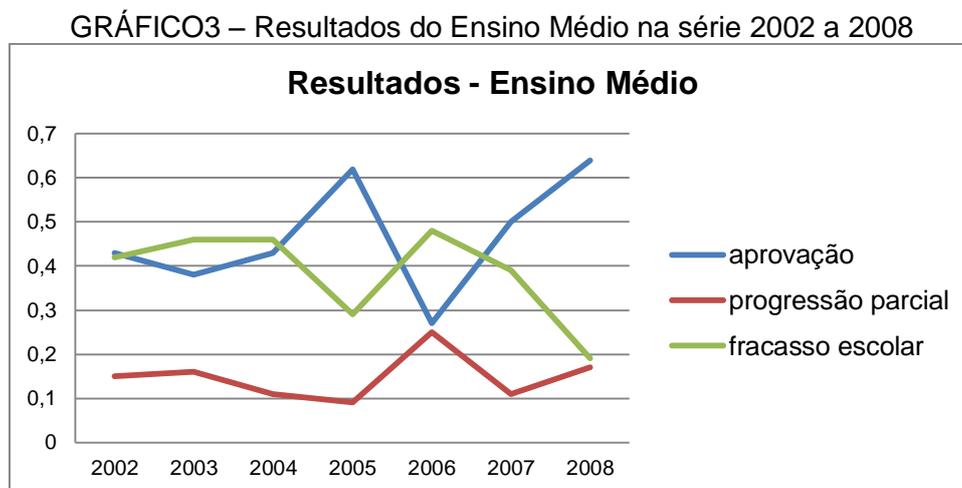
As curvas exibidas no gráfico acima mostram um comportamento no qual é possível identificar um padrão. Nos anos de 2002 a 2004, há flutuação coerente, denotando certa estabilidade, o ano de 2005 a fase de transição dos gestores, denotando que a escola passava por uma transformação. Após 2006, há o crescimento da taxa de aprovação, denotando um progresso do sistema pedagógico da escola.

Todavia algumas informações são importantes: a partir do ano de 2005 não houve formação de turmas na modalidade do 6º ano do ensino fundamental no turno da noite e os professores foram remanejados para o turno da tarde. A eliminação do turno noturno, ressalta-se, deve ser considerada como um fator que também pode ter contribuído para a melhoria dos índices, tendo em vista que nesse turno se concentram, historicamente, os piores resultados no desempenho dos alunos, tanto em nível nacional, como estadual e regional.

Constata-se, no entanto, que houve um aumento geral entre o período intermediário e o período anterior à nomeação da diretora. Isso explica o início

¹⁴ Índice de Aprovação = n° alunos aprovados / n° alunos matriculados. Índice de Fracasso Escolar = $(n^{\circ}$ alunos reprovados + n° alunos desistentes) / n° alunos matriculados

de uma mudança de paradigma, ou seja, os índices de aprovação parcial vêm aumentando.



Fonte: análise do livro de matrícula da Unidade Escolar

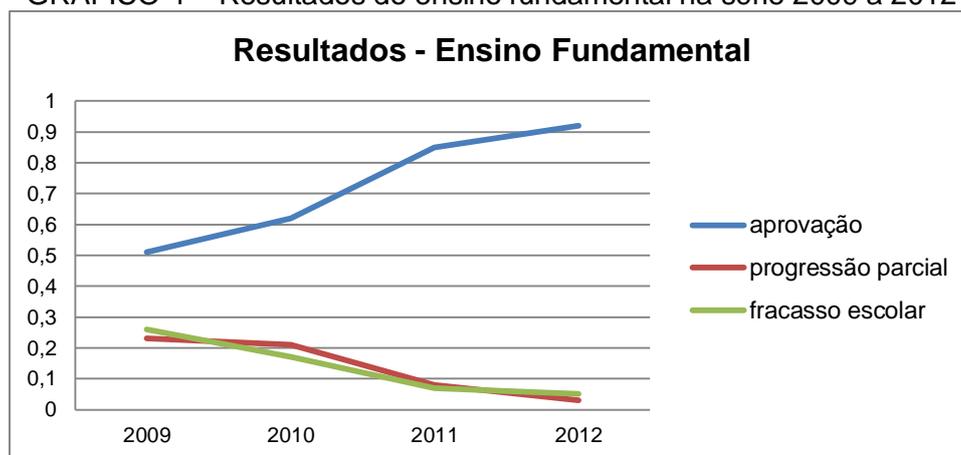
Para o Ensino Médio, as curvas do gráfico seguem a mesma tendência geral na escola, ou seja, o comportamento das taxas de aprovação, progressão parcial e fracasso escolar são parecidos. Nos anos de 2002 e 2003, houve pouca oscilação e as taxas permaneceram relativamente estáveis. Em 2004, as taxas de aprovação e progressão parcial cresceram acentuadamente e a taxa de reprovação caiu.

Os anos de 2005 e 2006 caracterizam o início da gestão da atual diretora, num ambiente hostil, causado em especial pelos professores, que foram mais exigentes com os alunos resultando em uma queda de, aproximadamente, 35 pontos em relação às taxas de aprovação com proporcional aumento do fracasso escolar. Desta forma a chance de que o aluno ficasse reprovado em pelo menos uma disciplina era muito grande¹⁵.

No período de 2007 e 2008, a maioria dos professores foi substituída por novos docentes concursados. Esses novos professores não estavam na escola à época da transição, logo, suas atividades estavam livres daqueles movimentos contrários à figura da diretora. Isso, somado ao fim do turno noturno, representou uma forte tendência de elevação das taxas de aprovação e queda das taxas de reprovações.

¹⁵A referida conclusão está embasada na interpretação da segunda entrevista com a diretora, mas especificamente a questão 1, a íntegra da entrevista consta no apêndice.

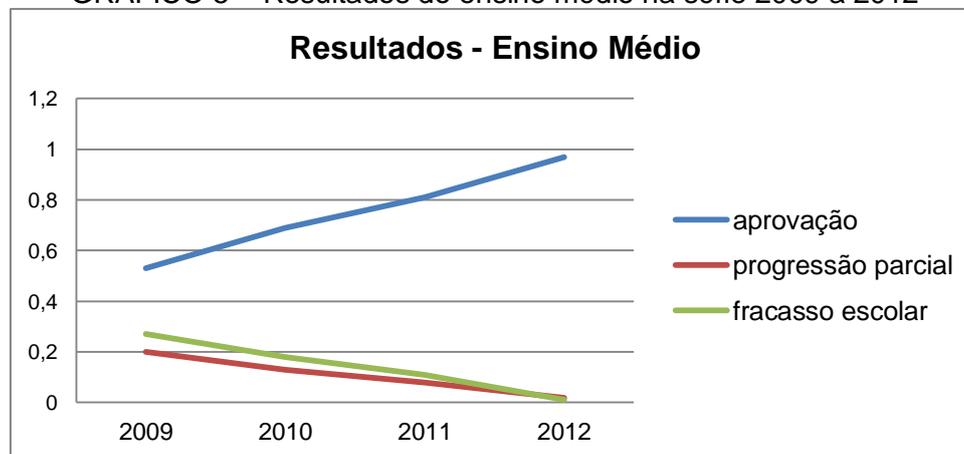
GRÁFICO 4 – Resultados do ensino fundamental na série 2009 a 2012



Fonte: análise do livro de matrícula da Unidade Escolar

A partir de 2009, foram consolidadas o viés para as atividades pedagógicas, o que refletiu no aumento das taxas de aprovação e redução da progressão parcial e fracasso escolar. O mesmo fenômeno ocorreu no Ensino Médio, como pode ser visto no gráfico 5.

GRÁFICO 5 – Resultados do ensino médio na série 2009 a 2012



Fonte: análise do livro de matrícula da Unidade Escolar

Além da análise dos dados internos, a escola conta com crescimento na escala de proficiência das avaliações externas. As tabelas a seguir estabelecem um comparativo entre a Unidade Escolar pesquisada e as médias das escolas estaduais para as regiões: Brasil, Estado do RJ, Escolas Estaduais situadas no Município de localização (Nova Iguaçu), para a Prova Brasil no 9º ano do ensino fundamental.

Tabela 3 - Comparativo das proficiências médias em matemática considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011

Médias Comparadas – Matemática				
Ano	Escolas Estaduais			Unidade Escolar
	Brasil	Estado	Município	
2005	238,76	236,15	233,26	234,69
2007	241,63	231,54	227,49	234,73
2009	242,87	238,54	232,3	233,31
2011	244,7	235,2	235,2	263,9

Fonte: INEP-MEC

Observando o desempenho, pode-se concluir que, no Brasil, de um modo geral, houve um pequeno crescimento, mas o estado praticamente em nada avançou. O mesmo ocorreu no município, todavia a Unidade Escolar, após se manter estagnada, conseguiu dar um salto de crescimento a partir do ano de 2009.

O ano de 2005 corrobora o gráfico 1, pois situa a escola em um nível de proficiência em matemática abaixo da média Brasil e Estado do RJ. Em 2007, o Brasil obteve um pequeno crescimento, ao passo que o Estado e o Município retrocederam, a Escola pesquisada se manteve no mesmo nível, contrariando a tendência regional de queda.

Todavia, no ano de 2009 a situação se inverte, ou seja, a escola exibe uma tendência de queda ao passo que o Estado e o Município apresentam crescimento.

Tabela 4 - Comparativo das proficiências médias em língua portuguesa considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011

Médias Comparadas - Língua Portuguesa				
Ano	Escolas Estaduais			Unidade Escolar
	Brasil	Estado	Município	
2005	224	228,26	227,5	222,72
2007	229,96	223,68	221	238,98
2009	239,74	235,81	231,66	237,48
2011	238,7	227,6	237,8	264,5

Fonte: INEP-MEC

Comportamento semelhante para o intervalo de 2005 a 2009, também pode ser observado na proficiência em Língua Portuguesa. A escola posicionada em situação inferior, no ano de 2005, crescimento de, aproximadamente, 16 pontos para o ano de 2007, enquanto observa-se retração no Estado e Município e, para o ano de 2009, a estagnação da escola e a recuperação por parte do Estado e Município.

As tabelas se referem às médias comparativas entre a escola, o município em que está inserido, o Estado e o país nas disciplinas de matemática e língua portuguesa. O fato que realça a atenção é que de uma maneira geral até o ano de 2009 a escola exibiu notas de proficiência semelhantes aos demais entes e para o ano de 2011 o crescimento alcançou 28,70 pontos e 26,70 pontos em relação ao município nas disciplinas de matemática e língua portuguesa respectivamente.

Ainda nessa tendência em se comparar uma escola ao longo do tempo convém destacar os dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O IDEB foi criado em 2007 com o objetivo de reunir as informações dos diversos sistemas de ensino de forma padronizada, a fim de que se possa medir e comparar entre si e com outros sistemas, administrar políticas públicas e estratégias pedagógicas de forma mais equitativa em todo o território nacional.

Nessa direção, a escola eficaz deve buscar o equilíbrio entre a aprendizagem e o tempo em que cada aluno leva para completar as fases do ensino. É pouco eficiente o sistema que tem um ensino de excelência com poucos alunos sendo promovidos a séries superiores. Em contrapartida, é igualmente ineficaz o sistema em que os alunos progridem nas séries e exibem baixo rendimento nos conhecimentos. A esse respeito Fernandes (2007) elucida:

Um sistema educacional que reprova sistematicamente seus estudantes, fazendo que grande parte deles abandone a escola antes de completar a educação básica, não é desejável, mesmo que aqueles que concluem essa etapa atinjam elevadas pontuações nos exames padronizados. Por seu lado, um sistema em que os alunos concluem o ensino médio no período correto não é de interesse caso eles aprendam muito pouco. Em suma, um sistema ideal seria aquele no qual todas as crianças e adolescentes tivessem acesso à escola, não desperdiçassem tempo com repetências, não abandonassem

os estudos precocemente e, ao final de tudo, aprendessem. (FERNANDES, 2007. p.7)

Desta forma, o IDEB reúne dois grandes conceitos que vinham sendo tratados de forma isolada. O primeiro conceito é o da proficiência e o segundo é o fluxo escolar. Um aumento das notas de proficiência aliado à redução dos índices de reprovação refletiram nos índices do IDEB para o mesmo período como se depreende na tabela a seguir.

Tabela 5 - Comparativo do IDEB para o 9º ano do ensino fundamental, considerando Brasil; escolas estaduais do Rio de Janeiro; escolas estaduais do Município e Unidade Escolar, na série temporal de 2005 a 2011

ANO	IDEB			
	Brasil	Estado	Município	Unidade Escolar
2005	3,3	2,9	3,1	2,9
2007	3,6	2,9	2,8	2,9
2009	3,8	3,1	3	3,4
2011	3,9	3,2	3,1	5,1

Fonte: INEP-MEC

Mais uma vez nota-se a evolução da escola em 2011, e é válido lembrar que no IDEB, formado pela média das notas padronizadas dos exames e pelo fluxo escolar, o aluno que ingressou em 2008 no 6º ano do ensino fundamental foi progredindo e assimilando conhecimentos ao longo de sua jornada, de tal forma que, em 2011, chegou no 9º ano desta etapa de escolaridade e demonstrou suas habilidades refletindo no aumento do índice.

Observando os dados da tabela percebe-se que, nos anos de 2005 e 2007, a escola esteve estagnada, passou por um período de crescimento em 2009 e continuando a avançar no ano de 2011.

Diante do exposto, fica evidenciado que a Unidade Escolar passou por um processo de reestruturação em seu quadro funcional que ocorreu como alternativa para a nova gestão. Com a Unidade Escolar organizada nos mais diversos aspectos que envolvem a atuação da gestão, torna-se fundamental ampliar as ferramentas para o auxílio ao trabalho dos docentes, de modo a fazer com que a escola continue melhorando, isto é, a utilização de um instrumento de avaliação profissional, que permita o levantamento de dados para reflexão e melhoria.

No próximo capítulo, será examinado, sob o ponto de vista teórico-analítico, todas as nuances dessa opção, de modo a justificar a proposição do estabelecimento de uma ferramenta avaliativa do desempenho dos docentes.

2 A IMPORTÂNCIA DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A figura do Gestor Escolar é de fundamental importância para o funcionamento da escola e as suas dimensões de atuação são de cunho administrativo, pedagógico e interrelacional, conforme aponta Polon (2010). Assim, o gestor escolar, além de suas atribuições administrativas (gerenciais) também deve se preocupar com o aspecto humano (os alunos e os docentes) e com a qualidade do ensino.

Sob esse ponto de vista, a função de gestor escolar apresenta muitas especificidades e similitudes. Sendo assim, o gestor escolar deve ser capaz de gerenciar todas as variáveis inerentes ao processo de aprendizagem e a adoção de uma gestão democrática e participativa, juntamente com as ferramentas de gestão, permite que o exercício da função seja de modo mais satisfatório.

Tendo isso em vista, a SEEDUC, a partir do ano de 2004, iniciou uma reforma no paradigma educacional em especial na modernização da gestão escolar com a introdução de um sistema de gerenciamento escolar e a disponibilização do quadro de horários das aulas pela rede mundial de computadores (internet). Outros avanços vieram em decorrência desses e, como destaca Mendonça (2006):

Essas questões essenciais na definição da postura gerencial e no planejamento estratégico da administração pública da Educação Básica estiveram sempre presentes, com surpreendente eficiência, nos dois anos e três meses da gestão de Claudio Mendonça à frente da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. (MENDONÇA, 2006, p.12).

Há fortes indícios de que a visão gerencial passou a ser o novo paradigma da gestão das escolas. Isso foi reforçado com a implementação do método gerencial denominado GIDE no ano de 2011.

2.1 As evidências da necessidade da avaliação do desempenho profissional na Unidade Escolar

Na Unidade Escolar focalizada neste estudo, a mudança da diretora, nomeada através de uma nova regra estabelecida pelo Estado do Rio de Janeiro também esteve atrelada à mudança de paradigma com reflexos diretos no ambiente escolar a época dos acontecimentos. Essa, como as mais diversas mudanças, geram um conflito até que haja a adaptação.

Nesse sentido, cumpre lembrar que a nomeação da gestora da Unidade Escolar foi contrária à opinião da maior parte dos professores da época. Ainda assim, a diretora implementou diversas ações nas esferas administrativas e pedagógicas e, ao longo de sua gestão, houve renovação da porção dos docentes. Esse período inicial da gestão, apresentado no capítulo anterior, encontra-se presente, também, no discurso de duas professoras, inseridos na entrevista realizada durante a pesquisa. As professoras, uma com 27 anos de docência, sendo 14 nessa escola; e a outra com 29 anos de docência, exercidos nesta mesma Unidade Escolar, apontam que:

Prof.1 – A partir do segundo semestre de 2004, havia uma certa expectativa. O processo de eleição foi difícil, pois as candidatas eram muito queridas. No início de 2005, a situação se tornou tensa. Aos poucos as coisas foram se ajustando e professores e direção começaram a formar um espírito de equipe.

Prof.2- Como todo processo de transição, momentos de dúvidas e incertezas pelo NOVO, mas também, momentos de esperança em solidificar um educação pautada no caminhar juntos, fortalecendo laços de comprometimento com uma gestão de ensino de qualidade. (Fonte: entrevista semiestruturada com professor, constante no apêndice D)

São esclarecedoras essas manifestações sob o ponto de vista dos docentes que vivenciaram o processo. Cabe ressaltar a apreensão pelo processo e o momento posterior de tensão vivenciado, as opiniões corroboram o sentimento de hostilidade vivido pela diretora.

Na opinião da diretora, essas substituições foram imprescindíveis para que houvesse uma melhora nos índices da escola, uma vez que sua administração alterou o paradigma que estava estabelecido. Ela cita que a fase anterior tinha como ponto principal o bem estar do professor e funcionário

mesmo que este bem estar não gerasse benefícios diretos ao aluno ou a *práxis* pedagógica. Segue um trecho da entrevista que exemplifica o que foi dito:

P: Qual a diferença mais marcante, no seu ponto de vista, sobre os estilos de gestão entre você e sua antecessora?

R: A diferença reside no paradigma central, pois acredito que a gestora deve proporcionar o máximo de infraestrutura para o trabalho pedagógico, o foco sempre deve ser o aprendizado do aluno, e antes percebia que o foco era gerir a escola de forma que não ocorressem conflitos entre professores e direção, sendo até complacente com as infrequências e o entretenimento dos alunos era dissociado da parte pedagógica. (Fonte: segunda entrevista semiestruturada com a diretora, constante no apêndice B)

Em seis anos de gestão (de 2005 a 2011), a taxa de fracasso escolar seja reduzida de 0,24 para 0,07 para o ensino fundamental, de 0,29 para 0,01 no ensino médio. (Fonte: Dados extraídos dos Gráficos 2,3,4,5, constante no capítulo 1, item 1.2) que podem ser atribuídos a extinção do turno noturno, o maior controle do absenteísmo, o acompanhamento do cumprimento dos conteúdos e sua relação ao planejamento, as ações de transparência nas decisões, reuniões pedagógicas e o gradativo fortalecimento da confiança contribuíram para desse resultado

Além dos dados internos gerados pela escola, os índices das avaliações externas também apontam para uma melhora. Na Prova Brasil, aplicada aos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental, para o mesmo período, de 2005 a 2011, a proficiência média em matemática e língua portuguesa dos alunos da Unidade Escolar aumentou 29,21 pontos e 41,78 pontos, respectivamente (cf. tabelas 3 e 4).

No entanto, a gestão pode atuar, de forma mais efetiva, no que se refere à atuação docente, de modo a manter e/ou melhorar, além dos resultados, as ações no processo ensino-aprendizagem.

2.1.1 A gestão escolar e seus reflexos no processo ensino-aprendizagem

As questões motivadoras do presente estudo se voltam para como, até onde e de que forma o gestor pode interferir positivamente para que a escola cumpra o seu papel, estabelecido na legislação. Nessa interferência, ressalta-

se o combate à repetência/evasão, que se relaciona, inevitavelmente, com o processo ensino-aprendizagem.

Na Unidade Escolar, objeto de nossa pesquisa, pode-se visualizar que em 2004 que a taxa de aprovação no Ensino Fundamental era de 52% e 34% a taxa de reprovação ou evasão. A taxa de aprovação parcial era de 14%. No Ensino Médio a taxa de aprovação era de 43%, de reprovação ou evasão de 46%. No ano de 2012, a situação era de 92% para a aprovação e 5% para reprovação ou abandono no Ensino Fundamental e, no Ensino Médio, os valores eram de 97% para aprovação e 1% para reprovação ou abandono. Vale esclarecer que a mudança significativa nessas taxas não se trata de uma mera política de aprovação automática, pois as notas das avaliações externas evidenciam um amplo crescimento em relação às redes municipal e estadual.

Em outras palavras, pode-se observar que o crescimento da Unidade Escolar é superior às médias das escolas municipais e estaduais sobre a observação da escala de proficiência utilizada na Prova Brasil, que, de acordo com a nota alcançada pelos alunos, os posiciona em termos de conhecimento como “avançado, proficiente, básico, insuficiente”¹⁶.

Considerando os resultados da Prova Brasil para o ano de 2011, a Unidade Escolar exibe 91% de seus alunos no nível proficiente e básico em língua portuguesa, enquanto que o município e o estado contam com 68% e 67% respectivamente, em matemática também se constata que a Unidade Escolar está em melhor situação com 85% de seus alunos no nível proficiente e básico, comparada as médias municipal e estadual com 52% e 57%, respectivamente.

Os resultados exibidos demonstram uma evolução na produção pedagógica que tem como fio indutor a mudança do gestor que necessitou chegar ao extremo de promover a renovação da equipe de docentes para que os recém-chegados percebam a importância de se realizar um trabalho que minimize a reprovação.

¹⁶ Legenda da escala de aprendizado: Avançado - Aprendizado além da expectativa, os alunos neste nível realizam atividades desafiadoras; Proficiente - Os alunos neste nível encontram-se preparados para continuar os estudos; Básico - Os alunos neste nível precisam melhorar, sugere-se atividades de reforço; Insuficiente - Os alunos neste nível apresentaram pouquíssimo aprendizado. É necessária a recuperação de conteúdo. Fonte: <http://www.qedu.org.br/estado/119-rio-de-janeiro/proficiencia>

E gradativamente a equipe de professores juntamente com a gestão promoveram a implementação dos conceitos de modernização da gestão baseados no novo modelo de serviço público, aquele voltado para os resultados e indicadores de desempenho, chegando ao ponto de que atualmente a escola se encontra: com os processos pedagógicos padronizados, orientados pelo currículo mínimo.

Ficava evidente o reconhecimento de que, à semelhança do que ocorria nos demais setores públicos, havia a necessidade de mudar o estilo burocrático de administração educacional, centralizado na figura do gestor, baseado em um conjunto de normas e funções organizadas hierarquicamente e que não respondia mais às exigências da globalização e do desenvolvimento, pelo contrário era responsabilizado pelos fracassos existentes no campo educacional. (CASTRO, 2007, p.6).

Atualmente, pode-se observar que os fenômenos de desconcentração das responsabilidades, participação nas tomadas de decisões, em especial para aquelas que envolvem projetos pedagógicos e destinação dos recursos recebidos, são tratados de forma coletiva, mantendo o nível de fiscalização sobre todo o processo. Na próxima seção, abordam-se mais especificamente as relações interpessoais e como as substituições ocorreram.

2.1.2 Gestão de pessoas no âmbito da Unidade Escolar

O vínculo que liga o sujeito a seu ambiente de trabalho é conhecido como relação jurídica de trabalho que pode ser de duas maneiras: há relação jurídica baseada na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) são leis que regulam todo o procedimento entre empregado e patrão de uma empresa privada; e há aquela relação profissional que a pessoa trabalha para o Estado¹⁷, portanto de natureza pública, sendo regulado por leis independentes e, neste aspecto, o tratamento que se dispensa ao trabalhador passa a ser de Servidor Público.

¹⁷A palavra Estado está empregada no sentido *lato*, pode se referir a município, ente federativo, distrito federal, união, membros do poderes legislativo, executivo ou judiciário e autarquias, em fim todo aquele que trabalha para a administração direta e indireta. Tal generalização se faz necessário para que não ocorra um desvio do foco da pesquisa.

Isto posto, a relação jurídica entre o professor e a rede estadual é dessa última natureza: pública. Para o caso do Estado do Rio de Janeiro, o dispositivo legal é o Decreto nº 2479/ 79, que traz em sua ementa: “Regulamento do estatuto dos funcionários públicos civis do poder executivo do estado do Rio de Janeiro.” (Decreto nº2479 de 8 de março de 1979).

O diploma legal supracitado trata da definição de quem se enquadra como servidor público; da forma de provimento, exercício e vacância, elegendo o concurso como método preferencial para o acesso; das funções de confiança (inclui-se neste tópico a função de diretor de escola); das formas de provimento como transferência e readaptação; do tempo de serviço e sua apuração, frequência e horário; dos direitos e vantagens; do regime disciplinar como deveres, procedimento apuratório para possíveis transgressões e punições; das formas de inatividade. Enfim, regula toda a vida funcional.

No que se refere ao professor, especificamente, a SEEDUC editou a Portaria Conjunta SUGEN/SUBGP nº2 de 28 de novembro de 2011¹⁸ consolidando uma orientação que vinha sendo praticada desde a implantação do quadro de horários pela internet, em 2005. A referida portaria atribui responsabilidade ao gestor e à equipe pedagógica pela elaboração do quadro de horários além das determinações quanto aos dias que cada docente deverá trabalhar, o cumprimento da carga horária, os possíveis desvios e a ordem de prioridade de lotação.

Essa portaria traz uma espécie de valoração profissional em seu artigo 7º, o qual foi utilizado para fundamentar os supracitados relatórios expedidos pela diretora com vistas ao pedido de remoção dos docentes.

Art. 7º - Para atendimento ao disposto no artigo anterior serão utilizados como critérios de desempate, na seguinte ordem:

I - assiduidade e pontualidade do servidor;

II - participação nas atividades pedagógicas da unidade escolar (conselhos de classe, projetos, avaliações internas e externas, lançamento de notas no sistema);

III - cumprimento do currículo mínimo quando de sua regulamentação. (PORTARIA CONJUNTA SUGEN / SUBGP Nº 02 DE 28 DE NOVEMBRO DE 2011).

¹⁸A íntegra deste dispositivo legal se encontra no Anexo 5.

A portaria regulamenta uma situação comum nas escolas, no ato da distribuição das aulas para os professores, na qual se verifica que não existe turmas suficientes para todos os docentes de determinada disciplina. Para resolver o problema até então, utilizava-se o critério da antiguidade, ou seja, o professor mais antigo (com mais tempo em atividade na escola) teria a prioridade e o professor mais novo deveria ser removido nos tempos de aula ou ficar de excedente.

O paradigma da antiguidade, ou seja, o docente mais antigo na escola tem sempre prioridade, não se sustenta mais. Os incisos do dispositivo anterior reconhecem alguns valores ou qualidades de ordem profissional. Valores de desempenho profissional começam a ser adotados: o professor que é mais pontual contribui para a redução do absenteísmo na escola; aquele que participa das atividades pedagógicas ou extraclasse e atende aos preceitos administrativos ganha o direito a prioridade de lotação.

Com base nestas orientações legais, a diretora confeccionava o quadro de horários das aulas, retornava o professor extraclasse para a atividade de docência, exigia o cumprimento mínimo de dias trabalhados para os professores e procurava adequar à série ou ano do ensino ao docente mais apropriado¹⁹.

Esses ajustes amparados pela SEEDUC não eram totalmente aceitos pelos professores da Unidade Escolar, conforme já foi destacado neste trabalho. Tal fato pode ser comprovado pela análise do MCF (mapa de controle de frequência) que não registra uma falta sequer no ano de 2004 para um quantitativo de 58 funcionários, porém no ano de 2005 houve 18 faltas no quantitativo de 52 funcionários. Considerando as faltas justificadas ou abonadas, ou seja, o servidor não comparece à escola e apresenta um atestado médico. Nesse caso, ele não necessita repor a aula perdida e não tem o dia descontado. Para o ano de 2004, houve 228 faltas abonadas e, no ano seguinte, apenas 133.

¹⁹ No Rio de Janeiro procura-se iniciar a confecção do quadro de horários pelas séries ou anos finais, 3ª série do EM e 9º ano do EF, para que estas não fiquem com carência de professores, se por hipótese existir carência na escola está deverá ser nas séries iniciais. Existe a cultura por parte dos gestores em escolher os “melhores professores” para as séries finais, pois estas são as que realizam as provas dos exames externos.

Os professores faltam por diversos motivos: por motivo de doença pessoal ou em pessoa da família (ascendente ou descendente), estresse, algum compromisso de ordem pessoal, dentre outros; e, como via de regra, o docente que trabalha um dia na semana por turma uma falta proporciona o espaço de 15 dias sem essa determinada aula, a lógica é abonar apenas as faltas expressamente previstas em lei. Parece um absurdo, mas é comum algumas gestões aceitarem desculpas das mais diversas para não registrarem as faltas dos professores.

Sem sombra de dúvidas que tal procedimento, em princípio, provoca certa indignação por parte dos docentes, pois eles tinham o hábito de faltar apresentava uma desculpa e tudo certo, a partir do momento em se passou a não aceitar as desculpas e a descontar o dia de falta os índices de absenteísmo foram reduzidos. Além disso, o absenteísmo que era subnotificado deixou de ser.

Existem estudos estatísticos que relacionam diretamente o fenômeno do absenteísmo a queda de proficiência dos alunos, como assevera Tavares, Camelo e Kasmirski (2009):

Em um primeiro modelo estimou-se que 10 dias a mais de falta dos professores estão associados a uma nota em matemática 5% de um desvio-padrão abaixo da média (resultado superior às principais evidências internacionais). (TAVARES; CAMELO; KASMIRSKI, 2009, p.14)

Nessa perspectiva, estabelece-se uma correlação direta entre a falta do professor e a queda da proficiência. Por isso, o posicionamento da gestora de estabelecer como medida administrativa o maior controle na frequência dos docentes revela, ainda que inconscientemente, uma preocupação com o processo ensino-aprendizagem. Ainda considerando o estudo de Tavares; Camelo; Kasmirski (2009), eles apontam como causas do fenômeno do absenteísmo que dizem respeito à escola:

[...] ambiente organizacional relacionado à cultura do absenteísmo, como normas estabelecidas pelo diretor, interdependência e confiança entre os funcionários. (TAVARES; CAMELO; KASMIRSKI, 2009, p.6)

Com isso poder-se-ia explicar que, a cada ano de sua gestão, a escola ia reduzindo o número de servidores, conforme evidencia a tabela abaixo.

TABELA 6 – Comparativo do número de servidores e ocorrências registradas no MCF que resultaram em ausência de pelo menos uma aula

Ano	Servidores	Ocorrências
2002	65	302
2003	61	261
2004	58	315
2005	52	238
2006	50	162
2007	51	189
2008	46	220
2009	48	183
2010	41	164

Fonte: MCF da escola

A apreciação dos dados constantes acima deixa claro que ocorreu um movimento de esvaziamento na Unidade Escolar em termos do número de servidores. Contudo a quantidade de ocorrências²⁰ que tomavam ao menos uma aula dos alunos também foi reduzida, levando à conclusão de que, mesmo com um menor número de docentes, as interrupções no processo pedagógico foram menores. Essa tese é reforçada pelo aumento dos resultados nos exames de proficiência e pela queda nos índices de fracasso escolar já demonstrado.

Embora as correlações entre absenteísmo e aprendizagem e medidas administrativas sob a ótica de uma gestão baseada nos conceitos de produção pedagógica sejam bastante plausíveis, carece de objetividade quando se trata de assunto específico que é a atividade profissional do professor. Esse tema será aprofundado na próxima seção.

²⁰ Entende-se por ocorrência qualquer ausência ou falta ao dia de trabalho, dentre eles os mais importantes são: falta justificada, com exibição de atestado médico em até 3 dias alternados ou consecutivos por mês; licença para tratamento de saúde, concedida pelo departamento médico da Secretaria de Estado de Saúde, para afastamentos acima de 3 dias; falta não justificada, com desconto do dia não trabalhado e do descanso remunerado. (Fonte: formulário do MCF)

2.2 A avaliação profissional como ferramenta de gestão escolar

A avaliação, de uma forma geral, tende a ser polêmica, com distintas opiniões e controversas. No que se refere à avaliação profissional não é distinto. Contudo, a avaliação, sob diferentes rótulos e formas, sempre ocorre. Por isso, é válido discutir esse tema no âmbito da educação e, particularmente, do exercício profissional docente.

É crença comum que, em uma escola, conforme foi observado no decorrer da pesquisa, a população responsabiliza os gestores e os docentes quando observam baixos resultados de seus alunos. Expressões proferidas por parte de alguns, como “essa escola é fraca”, denotam o peso da responsabilidade que todos os atores envolvidos na escola carregam e, a partir dessa lógica, é que se buscam estratégias para a avaliação profissional.

Como o professor pode ser avaliado? Como deve ser avaliado? Por quem? são indagações presentes nos gestores, que são os responsáveis pela a escola. Além disso, há de se pensar na resistência daqueles servidores públicos que estão sendo avaliados.

É compreensível que ocorra resistências a possível implementação da ferramenta de Avaliação de Desempenho a ser aplicada aos docentes, até mesmo porque está incutido na atividade dos professores a função de avaliar seus alunos, ou seja, aferir o quanto fora assimilado por eles sobre os “ensinamentos” que lhes foram passados – transmitidos, e como é do comportamento humano, por vezes observamos certo grau de sadismo nas avaliações, mas não é comum que o próprio professor seja avaliado.

Alguns professores avaliam seus alunos de forma que a medida se traduz em notas baixas, utilizando esses baixos escores como instrumento de poder, coerção, disciplina e indicativo de demonstração de competência.

Esse comportamento repetitivo a longo do tempo desenvolve um hábito coletivo que a simples proposta em submeter aquele que avalia em avaliado é motivo de rejeição, por isso se faz necessário desconstruir a ideia corrente que a avaliação de desempenho será usada como ferramenta punitiva.

Nesse diapasão, é importante salientar que a avaliação profissional está inserida em um modelo de gestão voltado às organizações, mais

especificamente ao capital humano e ao potencial que cada colaborador pode atingir visando o desempenho de suas atividades.

Avaliação de Desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. ... A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização. (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN e CARDY, 1995, p.36)

Isso posto, observa-se a hipótese de que as gestões devem avaliar o desempenho da atividade dos profissionais. Todavia, essa avaliação deve ser encarada como uma ferramenta que visa aumentar a capacidade transformadora da escola, agora encarada como uma organização.

A ideia central em se avaliar os professores na Unidade Escolar pesquisada visa a diversos aspectos, tais como: padronizar rotinas administrativas com o fulcro em tornar a gestão mais ágil na consolidação dos dados acerca do rendimento dos alunos da escola, monitorar alunos faltosos e traçar estratégias para o combate à evasão, identificar possíveis problemas de aprendizagem seja generalizada (em mais de uma disciplina) ou pontual, priorizar investimentos dentre outras; rever práticas pedagógicas, buscando o aprimoramento do ofício de lecionar, padronizar currículo, integrar a equipe de professores a fim de explorar a transdisciplinaridade, tornar as aulas mais lúdicas e adequá-las ao conteúdo e a faixa etária dos alunos; conferir imparcialidade e impessoalidade entre a gestão e os docentes procurando evitar as preferências ou as diferenças pessoais na rotina escolar, dentre outros.

Como são muitos aspectos, a falta de instrumento específico que se preste em avaliar as pessoas em sua atividade profissional podem gerar avaliações baseadas no sentimento e emoção, o juízo de valor, o que é danoso para qualquer instituição. Em contrapartida, a existência de um instrumento, o seu uso e a reflexão a partir dos resultados podem ter efeitos positivos, tanto para o docente, quanto para toda a comunidade escolar.

A seguir, analisa-se a utilização da avaliação sob o ponto de vista legal e, posteriormente, são explorados os mais diversos aspectos e correntes teóricas sobre essa temática.

2.2.1 Aspectos legais

Os professores da rede pública são servidores públicos e vinculados à esfera da administração pública do poder executivo, seja da União, Distrito Federal, estados membros ou municípios. Assim sendo, a Constituição Federal da República, promulgada em 1988, cita a avaliação em pelo menos duas passagens ao se referir ao servidor público, a saber:

Art. 41:

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

III - mediante **procedimento de avaliação periódica de desempenho**, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a **avaliação especial de desempenho** por comissão instituída para essa finalidade. (grifo nosso) (CRFB/1988)

A constituição reserva para a aquisição da estabilidade do funcionário ou sua demissão uma série de requisitos e um deles é a avaliação de desempenho. Logo, a necessidade de ser avaliado está bastante clara na Constituição. Todavia, no intervalo entre a aquisição da estabilidade e a inatividade, ou seja, no período produtivo, não se costuma avaliar o servidor.

Essa tendência em avaliar a atividade profissional, em especial os professores, vem paulatinamente se consolidando, na medida em que as avaliações externas ganham status de certificadoras, assim a associação entre o resultado dos alunos e a atividade dos professores é logo estabelecida, conforme observa Freitas (2002).

O estado de São Paulo, por exemplo, desenvolveu uma política de premiação para os profissionais que atuam nas escolas que obtém um bom desempenho em seu sistema de avaliação. Outro exemplo ocorre em Fortaleza, estado do Ceará, que no ano de 2000 avaliou os alunos que estavam na 4ª série, em defasagem idade-série, e premiaram os professores com base nos resultados desses alunos.

Cabe destacar que a associação direta entre a atribuição do professor, lastreada pela avaliação de desempenho dos estudantes e o resultado dos alunos, contribui para mais distorções no campo das políticas públicas de educação. No tocante ao desempenho dos alunos vários são os aspectos que

impactam como o ambiente familiar, ter frequentado ou não o ensino infantil, a gestão escolar e a qualidade do professor, entre outros (VELOSO, 2011).

E no rol das variáveis controladas pela gestão podem-se citar algumas variáveis que indicam e contribuem para a melhoria da qualidade do professor no nível de atribuição da escola.

Segundo vários estudos, a qualidade do professor é um determinante fundamental do nível de aprendizado dos alunos. No entanto, a qualidade do professor envolve principalmente fatores de difícil mensuração, como talento em lecionar, motivação, foco no aluno e interesse em testar novos métodos de ensino, entre outros. Em particular, ela não está fortemente correlacionada com variáveis observáveis, como o grau de experiência e o nível de formação dos professores. (VELOSO, 2011, p.8)

Nesse sentido, como melhorar a qualidade do professor no universo da escola? Há de se considerar que os docentes estão sujeitos a uma política salarial macro, isto é o diretor da escola que ele trabalha não tem o poder de interferir ou se a questão salarial é apenas um dos exemplos de limitação e da margem de manobra.

Diante disso a proposta de resolução reside na mobilização, motivação, troca de experiências e utilização de outros métodos de aprendizagem, e para tornar viável tal empreitada a Avaliação de Desempenho Profissional pode vir a ser a ferramenta.

Nessa direção, o Rio de Janeiro, através do Decreto nº 42793 de 6 de janeiro de 2011²¹, criou um sistema baseado em quatro fundamentos para oferecer uma educação de qualidade.

O primeiro consiste na criação de um índice nos mesmos moldes do IDEB, denominado IDERJ (Índice da Educação Básica do Rio de Janeiro), ou seja, baseados nos indicadores de fluxo escolar e proficiência aferida através de avaliações externas. O segundo fundamento é o estabelecimento do currículo mínimo, o terceiro é um sistema de bonificação por metas para os servidores das escolas que alcançarem a meta estipulada e, por fim, o sistema de avaliação de competências, materializado através do Decreto nº 42793 de 2011.

²¹A íntegra deste dispositivo legal se encontra no Anexo 6.

Art. 21 - Fica instituída a Sistemática de Avaliação de Competências, com o objetivo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação

Individual dos servidores públicos do quadro da Secretaria de Estado

de Educação - SEEDUC, identificando os potenciais e limitações individuais a partir dos modelos que serão detalhados em ato normativo da referida Pasta.

Art. 23 - A Avaliação de Competências obedecerá aos seguintes fatores:

I - assiduidade e pontualidade;

II - produtividade;

III - conhecimento técnico;

IV - relações interpessoais;

V - conduta ética.

(DECRETO Nº 42.793 DE 06 DE JANEIRO DE 2011

Com a edição do referido dispositivo legal, a SEEDUC aponta a meritocracia e a avaliação profissional, embora ainda não de maneira pragmática.

No entanto, em 09 de maio do ano de 2014, a SEEDUC editou a Resolução 5096 que visa operacionalizar um sistema de avaliação com a seguinte ementa:

Institui a avaliação de desempenho por competência dos servidores públicos no âmbito da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, de acordo com o decreto nº 44.716, de 07 de abril de 2014, que confere nova redação ao decreto nº 44.281, de 01 de julho de 2013, o qual estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro - SEEDUC e determina outras providências. (Resolução nº 5096 de 09 de maio de 2014, publicada no diário oficial do estado do rio de janeiro em 12 de maio de 2014).

Essa resolução prevê uma série de competências que serão aferidas por um sistema tríplice, auto avaliação, chefia mediata e chefia imediata, com isso observa-se a transformação ocorrida no que se refere à temática da avaliação de desempenho.

O Rio de Janeiro agora entra no rol daqueles estados que buscam um sistema para avaliar os profissionais como garantia de uma melhoria na qualidade da educação, mas, para a gestão de uma Unidade Escolar ainda é necessário instrumentos mais específicos.

2.2.2 Discussão acerca da avaliação profissional

Conforme Drucker (1995), a ênfase no interesse em avaliar o desempenho ocorre por uma necessidade das organizações em conhecer os resultados prévios estrategicamente planejados. Sendo assim, as avaliações no sistema educacional também são necessárias, pois objetivam fornecer um *feedback* sobre o trabalho que está sendo empreendido por todos nas organizações escolares, para que os processos de ensino e de aprendizagem sejam mais eficientes. Tais ações tinham como finalidade a melhoria da qualidade do ensino para promover uma melhor aprendizagem.

Os movimentos de responsabilização, reforçado pelos conceitos de descentralização e desconcentração estabelecidos pelas políticas atuais, representam um dos argumentos para o estabelecimento de avaliações dos professores, uma vez que todos os níveis da organização escolar devem se envolver para fornecerem uma educação de qualidade. As avaliações externas que os alunos se submetem há algum tempo, apenas apontam o nível de proficiência que eles adquiriram ao longo de sua jornada na escola, utilizando esses dados associados a outros extraídos de diversas fontes, como por exemplo, o censo escolar, se infere as parcelas de responsabilidade em todos os envolvidos no processo educativo. Nesse contexto, avaliar o professor parece sensato, uma vez que ele é a peça chave desse processo e tem sua responsabilização aferida por via indireta.

A avaliação de desempenho lança novos olhares para as questões ligadas à atividade docente como o desenvolvimento profissional, a adequação entre o saber científico e a transposição didática, questões de valorização e planos de carreira, salários e os mitos que cercam a carreira do professor, como a pseudo supremacia em sala de aula, autonomia e liberdade curricular, dentre outras.

Historicamente, o processo de avaliação de desempenho no sistema educacional Português data de 1947. Porém, conforme afirma Fernandes (2009), as políticas públicas contemplavam, em maior parte, o foco no currículo, processos de organização, gestão das escolas e desenvolvimento de programas de ensino e em suas palavras.

A avaliação dos professores não era considerada uma prioridade. Na maioria dos casos era um mero processo burocrático destinado a verificar o cumprimento de determinadas normas e procedimentos que, muitas vezes, teriam pouco a ver com o ensino, a aprendizagem ou com o crescimento profissional dos professores. (FERNANDES, 2009, p.11).

Podemos considerar que, guardando as devidas proporções, estas observações servem também para o sistema brasileiro. No entanto, vale ressaltar que o referido processo em Portugal data de 1947 e, no Rio de Janeiro, começou-se a pensar em 2011 e implementado parcialmente em 2014, pois o assunto da avaliação profissional sofre grande resistências dos órgãos representativos de classe como sindicatos e associações. Modernamente vem se entendendo que a profissionalidade dos docentes intervém ativamente nos processos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

É válido registrar que quaisquer tentativas de avaliar os docentes sofrem resistências duras, em especial do Sindicato dos Profissionais da Educação (SEPE) que, *a priori*, são refratários a todo tipo de política de responsabilização, incluindo o estabelecimento do currículo e as avaliações diagnósticas e em larga escala.

Os argumentos contrários são de toda ordem: o viés ideológico aponta que toda política de responsabilização representa os ideais neoliberais para a formação de mão de obra e o empobrecimento intelectual; com relação aos profissionais, o argumento diz respeito ao cerceamento da autonomia e da relação professor-aluno e, por fim, como se pode responsabilizar os profissionais da educação se as secretárias não oferecem condições ideais. Todas essas justificativas foram registradas por Brooke (2006) em seu estudo que comparou três experiências de políticas de responsabilização no Brasil com as de outros países e arrematou.

Porém, por mais transparente que seja a lógica, são poucos os exemplos de políticas de responsabilização no Brasil, e os casos do Rio de Janeiro e do Paraná mostram a dificuldade de legitimar os procedimentos escolhidos para fazer a conexão entre o sistema de informação e as consequências para os profissionais da educação. (BROOKE, 2006, p.398)

Justificando e defendendo a tese favorável, a avaliação profissional já faz parte da forma do ingresso na carreira pública, representada pelo concurso.

E, por fim,

A avaliação dos professores pode ser uma mera rotina burocrática e administrativa, consumidora de tempo, de esforço e de dinheiro e com pouca, ou mesmo nenhuma, utilidade para influenciar positivamente o desempenho, a competência e a eficácia dos professores e o que acontece nas escolas. Mas também pode ser, pelo contrário, um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, à melhoria das aprendizagens dos alunos. (FERNANDES, 2009, p.13).

Avaliar só para produzir estatística não faz sentido, deve-se utilizar o mecanismo da avaliação para que, em conjunto, avaliadores e avaliados, identifiquem os possíveis gargalos profissionais e busquem alternativas.

Ainda segundo o autor, toda avaliação que se presta ao real propósito da escola deve obedecer oito elementos. (1) transparência com definições claras e objetivas, regras explícitas, critérios simples e de construção coletiva; objetivo. Nesse elemento, visa-se estabelecer que a avaliação sirva unicamente para a qualidade do ensino e do crescimento profissional; (2) avaliadores: a escolha dos avaliadores deve levar em consideração a credibilidade devendo existir uma relação de confiança entre o avaliado e o avaliador; (3) simplicidade: o mecanismo da avaliação deve ser o mais simples e preciso possível, evitando artimanhas matemáticas, duplo sentido e excessiva amplitude; (4) credibilidade: os critérios devem ser claros, os processos de coleta dos dados têm de ser fidedignos; (5) utilidade: os resultados das avaliações têm que inspirar as novas ações educadoras; (6) participação: em homenagem ao conceito democrático; (7) ética: procedimentos justos conferindo margem para o diálogo dos resultados e (8) evitar o constrangimento (FERNANDES, 2009, p.13).

Evidenciado o caráter positivo em seus aspectos legais e ideológicos, apresenta-se, na próxima seção, três variáveis da atividade de um professor que à luz da equipe gestora são importantes e que, portanto, deveriam ser o objeto de uma avaliação profissional.

2.2.3 Dimensões da avaliação profissional

A avaliação do desempenho profissional de um professor de uma escola pública envolve sua atuação pedagógica, mas também o seu exercício profissional enquanto servidor público. A seguir, apresenta-se e justifica-se três variáveis que devem ser levadas em consideração, a saber: i) a relação professor aluno no universo da sala de aula; ii) o saber, planejar e mediar o conhecimento; e iii) a atividade administrativa do docente.

2.2.3.1 A relação professor aluno no universo da sala de aula

A atuação do docente em sala de aula traduz a essência de sua atividade profissional. Tanto na abordagem mais tradicional – que considera o professor como um agente ativo, aquele que detém o conhecimento e o transmite cabendo ao aluno à tarefa de assimilar o conteúdo transmitido – quanto na visão que leva em consideração as tendências construtivistas ou sócio interacionista – que atribuem ao professor o papel de mediador entre o conteúdo a ser ensinado e o aluno, e sob essa ótica deve-se acrescentar além da relação professor- classe, o diálogo professor- aluno e aluno-aluno (DEL PRETTE *et al*, 1998), um fato é comum: a comunicação e a linguagem que o professor utilizar deve ser de tal forma clara e concisa de modo a expressar todo conteúdo de forma inequívoca e inteligível para os alunos.

Nesse mesmo sentido, Davis (1989) denomina a ideia apontada como comunicação e linguagem apropriada, de forma mais técnica e melhor elaborada de interação-social. "O termo interação-social, entendido enquanto estratégia privilegiada para promover e/ou aprimorar a construção de conhecimentos por parte dos alunos". (DAVIS *et al*, 1989, p.50).

Demonstrada a relevância, a comunicação toma posição de destaque na atividade do professor e, por isso, se justifica como um dos parâmetros da avaliação. Ou seja, busca-se avaliar como é a forma de interação professor – classe, professor – aluno, em que grau ela ocorre, qual a linha que segue se é mais tradicional ou mais construtivista e como ele administra as interações aluno – aluno em favor da construção e assimilação dos conteúdos.

Conforme pontuado por Vallejo (2006), a sala de aula é um espaço de relação que guarda o caráter profissional e é o local em que, a princípio, ocorre o processo de ensino-aprendizagem.

2.2.3.2 O saber, planejar e mediar o conhecimento

Um segundo aspecto relacionado à avaliação de desempenho profissional traduz a essência da atividade do professor, ou seja, como ele é capaz de articular os saberes de forma a mediar a aprendizagem dos alunos. Longe de querer ferir a autonomia do professor em sala de aula, o observado neste tópico é conferir se as estratégias didáticas adotadas pelos docentes são de tal forma eficazes que reflitam em aprendizagem dos alunos. Essa variável é obtida por via indireta, ou seja, aferida através da observação da rotina de suas atividades.

Os parâmetros que serão observados são: o professor destaca para os seus alunos a importância do conteúdo que ministrará, ele é capaz de articular suas aulas com o currículo mínimo preconizado pelo Estado, desenvolve atividades em equipe com outros docentes de forma a integrar sua disciplina (interdisciplinaridade), avalia os alunos com diversas ferramentas minimizando a pressão e utiliza-se técnicas pedagógicas adequadas.

É necessário compreender que a avaliação não tem o caráter de diagnosticar se ele (o professor) tem o conhecimento da disciplina que leciona, não é esse o foco, e neste ponto nos alinhamos com Basso (1998) que se refere que a atividade prática-pedagógica do docente deve ser objetivada.

o professor mantém autonomia para escolher metodologias, fazer seleção de conteúdos e de atividades pedagógicas mais adequadas a seus alunos segundo o interesse ou suas necessidades e dificuldades. Essa autonomia, garantida pela própria particularidade do trabalho docente, indica que os professores podem dificultar as ações de especialistas, do Estado etc. com pretensão de controle de seu trabalho. (BASSO, 1998, p.3)

Todavia, em sentido diverso, Basso (1998) assevera que se trata de uma questão de formação.

Poderíamos responder que a mudança depende, em grande parte, de uma formação adequada do professor e do entendimento claro do significado e do sentido de seu trabalho. Pode parecer óbvia essa resposta, mas ela torna-se um problema quando se tenta viabilizar ações concretas. Já nos referimos à dificuldade de controlar e intervir no trabalho do professor. De qualquer forma, a compreensão do significado da prática docente deve ser promovida pelas instituições responsáveis pela formação inicial e continuada dos professores. (BASSO, 1998, p.3)

Por isso, o nosso propósito é a da formação continuada de uma prática pedagógica. Como o docente já está em pleno exercício, o viés da avaliação deve ser diagnóstica e também formativa, de modo que a equipe gestora identifique quais aspectos necessitam serem melhor explorados e todos busquem alternativas.

2.2.3.3 A atividade administrativa do docente

A porção administrativa do ato de lecionar só faz sentido se servir de mecanismo de registro da prática pedagógica, que constitui a atividade fim da escola; da apropriação dos resultados, para a constatação da eficácia, o planejamento de ações corretivas e o controle das ações. Logo, de forma genérica, a atividade administrativa serve para aferir o desempenho escolar a fim de que possam ser conjugadas as ações educativas, em prol dos alunos.

Dentre as atividades administrativas que são relevantes aos professores e apontadas pela equipe gestora da Unidade Escolar, podem-se apontar: o correto preenchimento do diário de classe que confere informações sobre a frequência dos alunos, suas notas nas diversas avaliações e os conteúdos ministrados; a correta inserção, no prazo, das notas dos alunos no sistema informatizado fornecido pelo Estado; a entrega dos modelos em tempo hábil para produção de qualquer material pedagógico, além do absentismo.

O quesito administrativo traduz a essência do profissionalismo do professor, uma vez que para o ato de ensinar pode-se, apenas, ter o conhecimento necessário e o domínio do que se quer ensinar, mas para exercer a profissão de professor é necessário conjugar o conhecimento dos conteúdos aos fatores comportamentais exigidos pela profissão.

A escola é praticamente o único espaço onde o professor é considerado profissional ou onde dele se exige, pelo menos, um comportamento profissional (Boing, 2002). Fora do estabelecimento de ensino, qualquer outro profissional pode exercer a docência, como no caso das aulas particulares. (LUDKE, 2004, p.1174).

Com a tese elaborada por Ludke , evidencia-se que o viés administrativo não fere a atividade do docente, não interfere em sua autonomia e em sua liberdade pedagógica, apenas procura-se a ideia de profissionalização com vistas ao estabelecimento de práticas que permitam planejar, executar, refletir e corrigir ações que gerem eficiência na atividade fim da escola.

2.3 Um exemplo da avaliação profissional como ferramenta para a gestão escolar

Para operacionalizar a avaliação docente que atenda ao objetivos apresentados até esse momento, será adotado um modelo desenvolvido por Ana Geovanda Mourão Rezende em sua dissertação “Avaliação do Desempenho Docente como Ferramenta de Gestão para Melhorar a Prática Pedagógica dos Professores e os Resultados de Aprendizagem dos Alunos” defendida em 2012, no mesmo Programa de Pós-Graduação em que foi desenvolvido o presente estudo, ou seja, Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF). A autora, como pesquisadora e coordenadora de uma Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação no estado do Ceará, desenvolveu esse modelo de avaliação baseado em instrumentos construídos a partir de um conjunto de competências sistematizadas por Perrenoud (2000), no livro intitulado: “Dez Novas Competências para Ensinar”. A finalidade desses instrumentais era avaliar o desempenho dos professores das escolas públicas estaduais pertencentes à 7ª CREDE, em que o objetivo central da avaliação era o fornecimento de *feedback* para os professores.

Nesses momentos de *feedback*, os gestores apresentavam os dados e posteriormente debatiam os resultados com os professores para que estes pudessem se reconhecer ou não. Segundo Rezende:

A partir dos depoimentos colhidos percebeu-se que os técnicos, gestores e professores, a partir do momento em que se iniciou esses ensaios de avaliação, passaram a valorizar e se responsabilizar mais ainda pelos resultados e indicadores de aprendizagem, havendo uma melhor compreensão dos objetivos das avaliações internas e externas realizadas na escola. (REZENDE,2012,40)

Essa fala da autora demonstra os efeitos da adoção do modelo naquele contexto educacional, e justifica a adoção do mesmo nesse projeto piloto.

O modelo se apoia em três instrumentos, sendo que um deles se destaca como central para a dinâmica. Trata-se do questionário direcionado aos gestores que se estrutura nas dez competências de Perrenoud (2002). Aprofundando nesse assunto, temos que a primeira competência a ser avaliada refere-se ao fato de o professor saber organizar e dirigir situações de aprendizagem. Administrar a progressão das aprendizagens é a segunda competência a ser avaliada. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação é a terceira competência a ser avaliada. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho é a quarta competência avaliada. Todas essas dizem respeito à dinâmica da sala de aula e a capacidade de exercer sua atividade básica.

A quinta competência avaliada é trabalhar em equipe a fim de se perceber se o professor sabe cooperar, por vários motivos, como a premência dos ciclos de aprendizagem e a inclusão na escola de vários profissionais com papéis especializados. Participar da administração da escola é a sexta competência. Será avaliado se a colaboração do professor junto ao pessoal administrativo para a gestão da escola está sendo uma forma de incentivar a modernização do sistema educativo e a construção de relações de trabalho baseadas na confiança e na autonomia. Nessas competências estão envolvidas outros atores da comunidade escolar e, em voga, a capacidade de comprometimento do professor com a escola.

Saber informar e envolver os pais na dinâmica da escola é a sétima competência. Utilizar as novas tecnologias é a oitava competência a ser avaliada no professor. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão é a nona competência avaliada. Por fim, administrar sua própria formação contínua é a décima competência avaliada no professor, pois, sem esta última, as demais competências elencadas anteriormente não serão adquiridas ou mantidas sem que haja o exercício constante. Enfim, estudos e investigações do campo educacional têm revelado que essa décima competência renova e (re)significa a prática.

No próximo capítulo, será melhor detalhado o instrumento a ser proposto como ferramenta de gestão da escola estudada, justificado por todos os elementos tratados neste trabalho.

3 A AVALIAÇÃO DE EFICIENCIA DO DOCENTE

A avaliação profissional pode e, muitas vezes, está associada a um montante de ações que compõem políticas de responsabilização. Segundo Brooke (2006), o Brasil vem caminhando nesta direção.

Tendo em vista a responsabilização, este Plano de Ação Educacional (PAE) chega a seu capítulo final com a proposta de implementação, em escala piloto no âmbito da Unidade Escolar, de uma avaliação docente que utiliza alguns instrumentos quantitativos, mas pautada em aspectos qualitativos. Tais instrumentos objetivam colocar em pauta discussões entre docentes e equipe gestora acerca dos resultados obtidos para que se possam construir um leque de boas práticas docentes, verificar tais e quais atitudes sejam mais eficazes para o aproveitamento dos alunos, onde se pode intervir e como.

Brooke (2006) apresenta aspectos da responsabilização que podem ser contemplados através desses instrumentos. O primeiro deles diz respeito à burocracia inerente ao exercício da função: o cumprimento das obrigações legais. A segunda forma ou modalidade de responsabilização sugere o comportamento profissional que o docente deve ter ou possuir segundo os ditames formais e informais de cada instituição, e a terceira modalidade aborda mais diretamente a responsabilização, pois vincula os resultados dos alunos à atividade do educador.

3.1 A ferramenta de avaliação do desempenho profissional

São três os instrumentos que foram desenvolvidos por Rezende (2012): um deles é direcionado à equipe gestora para que, através das dez competências, os professores sejam avaliados; o segundo instrumento é de autoavaliação docente e dialoga diretamente com o primeiro. O terceiro e último é voltado aos discentes, para que esses avaliem os docentes. Na sequência, será apresentado cada um desses instrumentos demonstrando como o caráter pedagógico dos mesmos podem gerar implicações administrativas.

3.2 Gestão e docentes: caminho do diálogo através do questionário

O questionário que se propõe a fazer essa ponte está construído sobre as competências definidas por Perrenoud (2002), já apresentadas nesta dissertação e foi elaborado em uma gradiência, partindo da competência no seu sentido mais abstrato até ações e fatos que podem ser identificados na escola pelo gestor para conduzi-lo na avaliação. O questionário encontra-se apresentado a seguir.

**QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM OS GESTORES (DIRETOR E COORDENADOR ESCOLAR) PARA AVALIAR DESEMPENHO DOCENTE
ESCALA DE AVALIAÇÃO**



COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES ESPECÍFICOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO (0 a 10)
1-Sabe organizar e dirigir situações de aprendizagem	Atualmente o ensino não mais se limita a transmissão de conteúdos. O professor utiliza pedagogias que incluam os alunos no processo e cria novas situações de aprendizagem que ultrapassam o modelo tradicional.	Conhece os conteúdos da sua disciplina a serem ensinados e sabe traduzir em objetivos de aprendizagem	
		Trabalha a partir das representações dos alunos	
		Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem	
		Sabe construir e planejar dispositivos e sequências didáticas	
		Sabe envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 1			
2-Consegue administrar a progressão das aprendizagens dos seus alunos	A aprendizagem é vista como pertencente a um percurso individual de cada aluno. Dessa forma, é desejável que seja tomada numa perspectiva de mais longo prazo, o que leva o professor a um papel maior nas decisões de progressão.	Concebe e administra situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos	
		Adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino	
		Consegue estabelecer laços com as teorias subjacentes às atividades de aprendizagem	

		Observa e avalia os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa	
		Sabe fazer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 2			

COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES ESPECÍFICOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO (0 a 10)
3- Sabe conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação	Opõe-se a pedagogia diferenciada à pedagogia frontal, a qual Perrenoud traduz como “a mesma lição, os mesmos exercícios para todos” (<i>ibid</i> , p.55). Sabe colocar cada aluno, individualmente, em situações de aprendizagem ótimas para ele, considerando seus conhecimentos prévios, sua relação com o saber e seus interesses.	i. Administrar a heterogeneidade no âmbito de uma turma.	
		ii. Abrir, ampliar a gestão de classe para um espaço mais vasto.	
		iii. Fornecer apoio integrado, trabalhar com alunos portadores de grandes dificuldades.	
		iv. Desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mútuo.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 3			
4- Sabe envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho	Perrenoud admite que a responsabilidade pela motivação dos alunos transcende os domínios do professor, porém focaliza a contribuição deste com o que lhe for tangível.	Sabe suscitar o desejo de aprender, explicitar a relação com o saber, o sentido do trabalho escolar e desenvolver na criança a capacidade de auto-avaliação	
		Sabe instruir um conselho de alunos e negociar com eles diversos tipos de regras e de contratos	
		Sabe oferecer atividades opcionais de formação	
		Favorece a definição de um projeto pessoal do aluno.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 4			
5- Sabe trabalhar em equipe	Saber cooperar, por vários motivos, como a premência dos ciclos de aprendizagem e a inclusão	i. Elaborar um projeto em equipe, representações comuns.	
		ii. Dirigir um grupo de trabalho,	

	na escola de vários atores com papéis especializados, está-se tornando, segundo defende Perrenoud, “uma necessidade ligada à evolução do ofício do professor” (<i>ibid</i> , p. 80).	conduzir reuniões.	
		iii. Formar e renovar uma equipe pedagógica.	
		iv. Enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais.	
		v. Administrar crises ou conflitos interpessoais.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 5			
COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES ESPECÍFICOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO (0 a 10)
6- Participa da administração da escola	A colaboração dos professores junto ao pessoal administrativo para a gestão da escola incentiva a modernização do sistema educativo e a construção de relações de trabalho baseadas na confiança e na autonomia. Perrenoud ressalta a importância do professor em “sair da sala de aula, interessando-se pela comunidade educacional em seu conjunto” (<i>ibid</i> , p. 96).	i. Elaborar, negociar um projeto da instituição.	
		ii. Administrar os recursos da escola.	
		iii. Coordenar, dirigir uma escola com todos os seus parceiros.	
		iv. Organizar e fazer evoluir, no âmbito da escola, a participação dos alunos.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 6			
7- Sabe Informar e envolver os pais nas ações da escola.	A parceria com os pais na educação é obviamente desejável, porém a comunicação entre pais e professores nem sempre é profícua, devido a fatores como mecanismos de defesa, relações de poder e desconfiança. Não obstante a manutenção de um bom relacionamento ser sempre tarefa das duas partes envolvidas. Nesse caso cabe ao professor um papel	i. Dirigir reuniões de informação e de debate.	
		ii. Fazer entrevistas.	

	maior, por ser ele o profissional que tem maior capacidade de compreensão das diversidades encontradas na comunidade atendida pela escola.	iii. Envolver os pais na construção dos saberes.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 7			
8- Sabe utilizar novas tecnologias	“A escola não pode ignorar o que se passa no mundo” (<i>ibid</i> , p. 125). O uso das novas tecnologias não é defendido cegamente, mas de forma a convidar os professores a uma reflexão crítica para que se distingam quais dispositivos tecnológicos são adequados e como usá-los de modo a garantir pertinência ao aprendizado.	i. Utilizar editores de texto.	
		ii. Explorar as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos do ensino.	
		iii. Comunicar-se à distância por meio da telemática.	
		iv. Utilizar as ferramentas multimídia no ensino.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 8			
COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AO PROFESSOR SEGUNDO PHILIPPE PERRENOUD	MEDIDORES DE COMPETÊNCIA	MOBILIZADORES ESPECÍFICOS PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO (0 a 10)
9- Sabe enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão	O professor não está imune às contradições da sociedade, e não se pode esperar dele virtudes educativas muito maiores que as do contexto em que se insere. Deve-se, mesmo assim, perseguir uma educação cidadã, que inclui, por exemplo, lutar contra preconceitos e desenvolver o senso de solidariedade.	Prevenir a violência na escola e fora dela.	
		Lutar contra os preconceitos e as discriminações sexuais, étnicas e sociais.	
		Participar da criação de regras de vida comum referentes à disciplina na escola, às sanções e à apreciação da conduta.	
		Analisar a relação pedagógica, a autoridade e a comunicação em aula.	
		Desenvolver o senso de responsabilidade, a solidariedade e o sentimento de justiça.	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 9			
10- Sabe administrar sua própria formação contínua.	As competências relacionadas acima não são adquiridas ou mantidas sem que se as exercite	Sabe explicitar as próprias práticas	
		Estabelece seu próprio balanço	

	constantemente. Além disso, estudos e investigações do campo educacional renovam e resignificam a prática docente, de modo que esse último conjunto de competências contribui para viabilizar as demais.	de competências e seu programa pessoal de formação contínua	
		Negocia um projeto de formação comum com os colegas (equipe, escola, rede)	
		Envolver-se em tarefas em escala de uma ordem de ensino ou do sistema educativo	
		Acolhe a formação dos colegas e participa dela	
		É um agente do sistema de formação contínua .	
TOTAL DE PONTOS			
MÉDIA DA COMPETÊNCIA 10			

Fonte: Rezende (2012)

Esse instrumento permite que o gestor reflita sobre a ação dos docentes na escola promovendo, para além da avaliação do outro, um processo de reflexão sobre a própria gestão no que diz respeito ao trabalho do professor. Dessa forma quando as lacunas são percebidas, ou seja, quando há um diagnóstico de que o professor não tem tais competências desenvolvidas o próprio instrumento pode ser um norteador de como solucionar esse problema. Caso ocorresse somente um diagnóstico de má atuação docente sem esse contraponto a avaliação poderia gerar uma paralisia de ambas as partes.

3.3 Autoavaliação docente

Para ampliar o olhar sobre a questão, a proposta de Rezende (2012) encampada nessa dissertação convoca os professores a pensarem a própria prática através de um segundo instrumento que dialoga com o primeiro. O questionário pode ser verificado a seguir.

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE

AUTOAVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE
Prezado (a) Professor (a)
Esse questionário tem como objetivo avaliar o seu desempenho sob o ponto de vista profissional.
Por favor, responda todas as questões abaixo e, caso não tenha certeza sobre qual resposta

dar, sugiro escolher dentre as alternativas aquela que lhe parece ser a mais adequada. Tenha sempre em mente, que o tempo em que está sendo autoavaliado seja referente ao último ano letivo trabalhado para que possa responder as seguintes questões:

1. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
2. A escola exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
3. Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
4. Você toma decisões junto à direção ou a coordenação da escola sobre a condução das suas aulas?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
5. Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são pertinentes à sua função?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
6. Você considera que é de sua responsabilidade contribuir para melhorar os indicadores e a aprendizagem dos alunos da escola em que você trabalha?
() Sim () Não () Não tenho opinião
7. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela direção ou coordenação da sua escola?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
8. Você se considera comprometido com suas atividades?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
9. Você está satisfeito com a sua profissão?
() Sim () Não () Mais ou menos
10. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
11. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?
() Sim () Não () Mais ou menos
12. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

13. Você acha que o trabalho que você realiza atualmente poderia ser melhorado?

Muito pouco

Mais ou menos

Muito

1 2 3

4 5 6 7

8 9 10

14. Como é a comunicação entre a direção da escola e você ?

Adequadamente Razoavelmente Inadequadamente

15. Você se sente seguro com o apoio que lhe é dado pela direção e/ou coordenação da escola?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

16. A escola é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições que são dadas pelos professores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

17. As orientações que você recebe da escola sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

18. Existe um relacionamento de cooperação entre os professores da escola que você atua?

Sim Não Não tenho opinião

19. Você se sente respeitado pelos seus gestores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

20. Você considera seu diretor um bom profissional, apto ao cargo que exerce?

Sim Não Mais ou menos

21. Você considera seu(s) coordenador (es) bom profissional na função que exerce ?

Sim Não Mais ou menos

22. O seu diretor é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

23. O seu Coordenador Escolar é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

24. A escola em que você trabalha estimula o trabalho em equipe?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
25. Os assuntos importantes são discutidos em equipe?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
26. Você está satisfeito com o seu salário atual?
- Sim Não Mais ou menos
27. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desenvolve?
- Sim Não Mais ou menos
28. Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira trabalhando nessa instituição?
- Sim Não Mais ou menos
29. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?
- Sim Não Mais ou menos
30. Você gostaria de trabalhar em outro cargo na escola?
- Sim. (Em qual cargo? _____) Não
31. A instituição para a qual você está trabalhando oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
32. Você se sente valorizado pela escola ?
- Sim Não Mais ou menos
33. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado na escola?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
34. Os gestores da sua escola ajudam os professores a superar as dificuldades ?
- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião
35. Você já recebeu por parte da sua escola formação continuada para a execução da sua função ?
- Sim Não Mais ou menos
36. A CREDE e a escola têm investido em formações continuadas necessárias ao bom desempenho dos professores da escola em que trabalha?
- Sim Não Mais ou menos

37. As formações continuadas que você recebe estão lhe ajudando a fazer melhor o seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

38. A CREDE e a escola investem em sua formação para que você tenha um aprendizado contínuo e melhore sua prática pedagógica?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

39. Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim Não Mais ou menos

40. Os demais professores da sua escola, também se sentem seguros quanto à estabilidade no emprego ?

Sim Não Mais ou menos

41. As condições físicas do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura Sim Não

Espaço físico Sim Não

Mobiliário/equipamentos Sim Não

Higiene Sim Não

Instalações sanitárias Sim Não

42. Considera a sua escola um bom lugar para trabalhar?

Sim Não Não tenho opinião

43. Você indicaria a escola em que trabalha atualmente para um outro professor ?

Sim Não Não tenho opinião

44. Você considera a escola ética com seus professores e funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

45. Os gestores da escola dão bons exemplos aos seus professores?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

46. Indique os principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho.

Coloque o número (1) no fator que você considera que mais gera insatisfação, número (2) nos fatores de média relevância e o número (3) para os de menor relevância para gerar insatisfação.

Falta de reconhecimento

- Falta de segurança no trabalho
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com os gestores
- Falta de formação continuada
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (instalações, equipamentos, etc.)
- Salário
- Outros: _____

47. Indique as principais razões pelas quais você trabalha na escola atual.

Coloque o número (1) na razão principal e em seguida vá enumerando na ordem crescente, de acordo com o que você considera mais importante, depois da razão principal.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela escola
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com os gestores
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de outro emprego
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da escola
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento
- As chances de progressão profissional

48. Que sugestões você daria para tornar a sua escola um lugar melhor para se trabalhar?

Obrigada pela sua colaboração!

Através deste questionário, o professor é levado a se autoavaliar, como já exposto. Como pode ser observado na leitura das questões, há espaço também para que o professor pense a sua relação com os demais professores assim como com a gestão. Esses outros atores da dinâmica escolar são também avaliados pelo professor, trazendo maior complexidade para a leitura e uso desses dados para a melhoria da qualidade da educação. Num terceiro momento, um último grupo é chamado a se posicionar: os discentes.

3.4 Discentes avaliando docentes

O olhar do aluno sobre o professor produz uma informação muito relevante para o andamento administrativo e pedagógico da escola. As informações que o próprio professor traz sobre si e sobre a classe agregam mais ângulos ao problema, permitindo a superação da dicotomia entre essas duas esferas. Segue o questionário produzido para que os discentes possam avaliar o desempenho docente.

QUESTIONÁRIO PARA SER APLICADO COM O ALUNO PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS SEUS PROFESSORES

Caro(a) aluno(a):

Os itens abaixo trazem características relativas ao desempenho do seu professor em sala de aula. Avalie conforme a escala de pontuação abaixo, levando em consideração o desempenho do seu professor, em cada uma dessas características:

PROFESSOR AVALIADO: _____

ESCALA DE AVALIAÇÃO



CARACTERÍSTICAS AVALIADAS PELO ALUNO SOBRE O DESEMPENHO DO SEU PROFESSOR	PONTUAÇÃO (0 a 10)
<p>1-PONTUALIDADE é definida como cumprimento de início e término do horário de aulas. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> é pontual <input type="checkbox"/> tem pequenos atrasos <input type="checkbox"/> está regularmente atrasado</p>	
<p>2-DOMINIO DO CONTEÚDO: é esperado que o professor conheça e saiba sobre os conteúdos a ser ensinados da sua disciplina. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> domina os conteúdos da sua disciplina suficientemente de forma a</p>	

<p>despertar o interesse dos alunos <input type="checkbox"/> não domina os conteúdos da sua disciplina suficientemente de forma que não desperta o interesse dos seus alunos <input type="checkbox"/> tem pouco ou nenhum domínio sobre os conteúdos da sua disciplina, além de não despertar o interesse dos seus alunos.</p>	
<p>3- DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO: é esperado que o professor desenvolva o conteúdo da disciplina, apresentando as diversas posições teóricas existentes de forma crítica. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> desenvolve o conteúdo da disciplina apresentando diversas posições teóricas, mas não de forma crítica <input type="checkbox"/> não apresenta diversas posições teóricas no desenvolvimento do conteúdo da disciplina <input type="checkbox"/> desenvolve o conteúdo da disciplina apresentando diversas posições teóricas, de forma crítica.</p>	
<p>4- METODOLOGIA DE ENSINO: refere-se ao conjunto de procedimentos utilizados pelo professor para motivar a aprendizagem dos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> utiliza metodologia que não motiva para a aprendizagem <input type="checkbox"/> às vezes utiliza metodologia que motiva para a aprendizagem <input type="checkbox"/> sempre utiliza metodologia que motiva para a aprendizagem</p>	
<p>5-CLAREZA DE COMUNICAÇÃO: é desejável que o professor evidencie preocupação em se fazer entender pelos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> comunica-se de forma clara facilitando a compreensão dos conteúdos <input type="checkbox"/> utiliza-se de recursos diversos para superar sua dificuldade de comunicação <input type="checkbox"/> comunica-se de forma pouco clara, dificultando o entendimento dos conteúdos.</p>	
<p>6-COMPROMETIMENTO COM A APRENDIZAGEM: é desejável que o professor evidencie seu comprometimento com a efetiva aprendizagem dos alunos. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> preocupa-se com a aprendizagem dos alunos, principalmente daqueles que sentem mais dificuldades. <input type="checkbox"/> não demonstra nenhuma preocupação se os alunos estão aprendendo ou não o conteúdo <input type="checkbox"/> procura apenas garantir a aprendizagem dos alunos mais esforçados.</p>	
<p>7-PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS: considera-se importante que o professor incentive a participação dos alunos nas atividades programadas. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> não incentiva a participação dos alunos nas atividades programadas para a sua disciplina <input type="checkbox"/> aceita a participação dos alunos nas atividades programadas quando há iniciativa dos próprios alunos <input type="checkbox"/> incentiva a participação dos alunos nas atividades programadas para a sua disciplina</p>	
<p>8-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO: é esperado que o professor apresente e analise com os alunos os resultados das avaliações, orientando-os na superação de dificuldades. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> não analisa os resultados das avaliações <input type="checkbox"/> analisa os resultados das avaliações com os alunos, mas não orienta a superação de dificuldades <input type="checkbox"/> analisa os resultados das avaliações com os alunos, orientando-os para a superação de dificuldades.</p>	
<p>9-INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTO: é esperado que o professor relacione sua disciplina com as outras do currículo. INDIQUE SE O SEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> às vezes relaciona a sua disciplina com outras do currículo</p>	

<input type="checkbox"/> Npreocupa-se apenas com o conteúdo da sua disciplina <input type="checkbox"/> nsempre relaciona a sua disciplina com outras do currículo	
10-ATIVIDADES DE PESQUISA E PROJETOS : é esperado que o professor envolva seus alunos em atividades de pesquisa e projetos. INDIQUE SE OSEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> nenvolve e orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos indicando bibliografia em suas aulas <input type="checkbox"/> envolve e orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos, mas não indica bibliografia em suas aulas <input type="checkbox"/> nnão envolve e nem orienta os alunos a realizar atividades de pesquisa e projetos e nunca indica bibliografia em suas aulas	
11-EXPERIÊNCIAS DOS ALUNOS: é esperado que o professor saiba valorizar as experiências vividas pelos alunos . INDIQUE SE OSEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> ignora o que os alunos pensam e sabem sobre o conteúdo a ser ensinado <input type="checkbox"/> Sabe valorizar e trabalhar a partir das concepções que os alunos têm sobre os conteúdos da disciplina, dialogando com eles, fazendo a aproximação desses conhecimentos com os conhecimentos científicos a serem ensinados. <input type="checkbox"/> Não sabe valorizar as experiências trazidas pelos alunos	
12- SOBRE O ERRO: é esperado que o professor saiba trabalhar com os alunos a partir dos seus erros e dos obstáculos à aprendizagem. INDIQUE SE OSEU PROFESSOR: <input type="checkbox"/> não tem compreensão de que aprender não é memorizar ou apenas reter a informação, mas reestruturar o pensamento para compreensão do mundo. <input type="checkbox"/> Na sua disciplina não tem o menor interesse pelos erros dos alunos e antes de compreendê-los, tenta logo combatê-los. <input type="checkbox"/> Considera o erro do aluno como uma ferramenta importante para ensinar e como um sinal revelador dos mecanismos de pensamento do aluno.	
TOTAL GERAL DE PONTOS	
MÉDIA DA PONTUAÇÃO	
Obrigada pela sua colaboração!	
Você estará ajudando a melhorar o desempenho do seu professor e conseqüentemente a sua aprendizagem.	

Como se observa, a abordagem deste instrumento é menos abstrata e ilumina situações cotidianas, tornando-o adequado para a faixa etária. Da mesma forma, como no instrumento voltado para os gestores, aqui as questões balizam o aluno sobre como eles devem avaliar os professores destacam as dimensões chave.

3.5 A dinâmica da avaliação

A presente proposta tem alcance local, isto é no âmbito da unidade escolar, conforme citado, e sua metodologia não geraria grandes investimentos financeiros, haja vista que todos os recursos necessários para sua

implementação já estão disponíveis na escola, como os formulários, sua reprodução, aplicação e um computador para a tabulação dos resultados. Isto posto, seu custo pode perfeitamente ser absorvido, sem grandes ônus.

Outra vantagem reside no fato de se tratar de um projeto piloto não se fazendo necessária uma adequação legal, pois os docentes participarão de forma voluntária e os resultados comporão a documentação da GIDE. Todavia, com o impacto positivo deste método e para uma possível futura ampliação do ED para as demais escolas da rede estadual será necessário uma adequação por via legal.

Para a adoção dessa ferramenta de gestão, deve-se considerar a etapa de conscientização, esclarecimento e participação na confecção da avaliação propriamente dita, uma vez que sem o engajamento dos atores sociais envolvidos a avaliação torna-se impositiva e perde seu efeito de ser um estimulador para a evolução profissional.

Outra etapa diz respeito ao *feedback* para o avaliado. Nessa etapa, devem ser discutidos os motivos de tal e qual atitude avaliada, o que se espera e oportunizar ao docente um processo dialógico e contraditório sobre os resultados. Todavia pensando em estender o projeto para outras escolas da rede, pode-se enfrentar problemas de aceitação sob diversos argumentos, nesse tocante à campanha de exposição das vantagens deverá ser mais elaborada e explanada.

A avaliação consiste em um primeiro momento na resolução do questionário, em conjunto, pela equipe pedagógica (coordenadora pedagógica e orientadora educacional), direção (diretora geral e adjunta) e o docente avaliado. Os membros se reúnem para responder, sendo um questionário para cada professor, em um segundo momento os avaliadores realizam a contagem dos pontos obtidos e calculam os escores.

O resultado é divulgado de forma genérica e coletiva em reunião pedagógica, nesta reunião a equipe gestora explana em linhas gerais quais foram os pontos fortes e fracos em comum ou de maior incidência, debatendo com os docentes. Em um terceiro momento e de forma particular, a avaliação individual é apresentada ao docente e, nessa oportunidade, a equipe avaliadora justifica os escores proferidos e o docente tem a oportunidade para expor seus argumentos, podendo ser alterado ou não o quesito questionado.

Como a confecção do questionário conta com a participação do docente este terceiro momento será mais uma oportunidade de reflexão entre a equipe e a prática docente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação apresenta uma proposta que é a proposição da utilização da ferramenta que tem o enfoque precípua de avaliação de desempenho do docente que ao ser aplicada auxiliará a gestão da escola. A ferramenta proposta é baseada em Rezende (2012) com base nos modelos de gestão por competências (FRIOZI, 2009) e nas dez novas competências para ensinar segundo Perrenoud (2000).

Até chegar a proposta final a dissertação descreve o Lócus da pesquisa que foi uma escola do estado do Rio de Janeiro a qual sofreu uma renovação no quadro de professores motivados pela rejeição a gestora que fora recém nomeada, mostrando os métodos utilizados pela gestora para estimular a saída dos professores que foram subjetivos e pautados no critério da maior o menor adesão a sua pratica, correlacionou a substituição desses professores com um aumento da proficiência e a redução das taxas de fracasso escolar.

Todavia alguns pontos não foram completamente elucidados como se o instrumento proposto fosse aplicado à época dos fatos a escola teria seu quadro completamente renovado como foi? Como os professores reagiram com o conhecimento dos resultados? É possível ampliar, melhorar e disseminar o instrumento para outras escolas?

Reconhecido este cenário discutiu-se diversos aspectos como responsabilização, o papel do gestor no processo de aprendizagem quais as competências necessárias a um docente para o melhor desenvolvimento dos alunos e de uma forma geral padronizar, na medida do possível, a rotina pedagógico-administrativa de tal forma a minimizar julgamentos subjetivos e pessoais sobre o exercício dos professores.

Desta forma todo o procedimento de avaliação é constituído por quatro etapas: a primeira consiste em um questionário que a equipe gestora aplica para avaliar cada docente, a segunda é uma autoavaliação que leva o docente a pensar em sua pratica e nas rotinas administrativas que está envolvido, a

terceira é a avaliação realizada sob a perspectiva do aluno, após todas estas etapas o conjunto de avaliações serão tabulados e amplamente discutidos de forma democrática com a finalidade em se conhecer os aspectos positivos e negativos, bem como os possíveis caminhos a serem seguidos.

A aplicação desta ferramenta vai além de uma avaliação de desempenho, ela cria a oportunidade do debate sobre as práticas escolares sob o ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo.

Cabe ressaltar que a proposta contida nesta dissertação encontra resistências e que para o sucesso da utilização da ferramenta avaliativa é necessário uma ampla campanha de sensibilização evidenciando as potencialidades dessa técnica e para a sedimentação da confiança será imprescindível que o feedback ou retroalimentação seja executada de forma transparente e inequívoca.

E finalmente este Plano de Ação Educacional não tem a pretensão de esgotar o assunto ou trazer uma fórmula pronta, apenas procura abordar o tema sob a perspectiva da responsabilização do fazer profissional e ciente de que carecemos de maiores experiências para que se possa gerar uma conclusão estatisticamente mais sólida sobre o assunto.

Outra questão que merece destaque é para a padronização no julgamento por parte dos gestores em face aos professores, visando minimizar avaliações pessoais e passionais, com isso espera-se a redução de conflitos e a integração de todos os atores envolvidos de forma democrática.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Pedro. Quais são as principais medidas de tendência central?, Gauss, Eurotrials consultores científicos, número 8, São Paulo, 2007.

ANDRADE, D. F.; TAVARES, H. R.; VALLE, R. C. Teoria da Resposta ao Item. Conceitos e Aplicações. Associação Brasileira de Estatística: São Paulo, 2000.

BASSO, Itacy Salgado. Significado e sentido do trabalho docente. Cadernos CEDES, volume 19, número 44, Campinas- SP, abril de 1998.

BORCHARDT, Daniel; *et all.* Gestão de Sala de Aula. Escrita das práticas pedagógicas da rede municipal de educação de Pomerode – SC, editora Opet, 2012.

BRANDÃO E BHRV, Hugo Pena e Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, Revista do Serviço Público de Brasília, nº56, 2005.

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. Cadernos de pesquisa, volume 36, número 128, maio / agosto de 2006.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Accountability e empoderamento: estratégias gerenciais na escola. Anpae, XXIII simpósio, 2007

CUNHA, Luísa Margarida Antunes. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. universidade de lisboa faculdade de ciências - departamento de estatística e investigação operacional, 2007.

DAVIS, Claudia; SILVA, Maria Alice Setúbal S. e; ESPÓSITO, Yara. Papel e valor das interações sociais em sala de aula. Caderno de pesquisa, São Paulo, novembro 1989.

DECRETO LEI Nº2479/79. Disponível em <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/968d5212a901f75f0325654c00612d5c/2caa8a7c2265c33b0325698a0068e8fb>, acessado em junho de 2013

FREITAS, Helena Costa Lopes de. Formação de professores no Brasil: 10 anos de debate entre projetos de formação, Educação e Sociedade, volume 23, número 80, Campinas, SP, 2002.

FERNANDES, Domingos. Avaliação do desempenho docente: desafio, problemas e oportunidade, texto editores, Portugal, 2009.

FERNANDES, Reynaldo. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) / Reynaldo Fernandes. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. Gestão integrada da escola, INDG-MG, 2009.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. A gestão dos recursos humanos, Pearson Education, 6ª edição, 1995

DEL PRETTE, Zilda A. Pereira; DEL PRETTE, Almir; GARCIA, Fabiola Alvares; SILVA, Alessandra TuriniBolsoni; PUNTEL, Ludmila Paluci. Habilidades sociais do professor em sala de aula: um estudo de caso, Revista psicologia Reflexão e Crítica, ano / volume 11, número 03, Universidade Federal de São Carlos, Porto Alegre - RS, 1998.

Inspeção Escolar – Coord. Administrativa – SMEC. Disponível em <http://inspecaoescolarsmec.blogspot.com.br/2010/09/atribuicoes-do-inspetor-escolar.html>, acessado em 11 de janeiro de 2013.

LUDKE, Menga; BOING, Luiz Alberto. Caminhos da profissão e da profissionalidade docentes. Educ. Soc., Campinas, volume. 25, número. 89, p. 1159-1180, Set./Dez. 2004

MENDONÇA, Claudio. Solidariedade do conhecimento. Editora ao Livro Técnico, Rio de Janeiro, 2006.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Gisleine Trigo. Gestão dos sistemas escolares - Quais caminhos perseguir?,iFHC/CIEPLAN., São Paulo, Brasil, e Santiago de Chile, 2008.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa São Paulo, v.36, nº 3, 2010.

Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16478&Itemid=1107, acessado em 03 de dezembro de 2012.

Ponto de Contato Nacional para as Diretrizes da OCDE. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.asp>, acessado em 09 de janeiro de 2013.

Projeto Mais Educação. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com_content, acessado em janeiro de 2013.

QEDU aprendizado em foco. Disponível em <http://www.qedu.org.br/estado/119-rio-de-janeiro/proficiencia>, acessado em agosto de 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2006.

RIBEIRO, Sérgio Costa. A pedagogia da Repetência. Artigo de Estudos Avançados, 1991.

SAERJ, avaliação externa. Disponível em <http://www.avaliacaoexternasaerj.caedufjf.net/resultados-escala/>, acessado em 22 de janeiro de 2013.

SCHWARTZMAN, Simon. Melhorar a educação no Rio de Janeiro: um longo caminho. IETS – Instituto de Estudos do Trabalho e sociedade, Rio de Janeiro, 2011.

Secretaria de educação divulga cartilha sobre sistema de bonificação. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=353270>, acessado em 03 de dezembro de 2012.

SEEDUC em números: Transparência na educação. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=711577>, acessado em 05 de dezembro de 2012.

SPOZATI, Aldaíza. Exclusão social e fracasso escolar. Revista Em aberto, volume 17, número 71, Brasília, 2000.

TAVARES, Priscilla Albuquerque; CAMELO, Rafael de Sousa; KASMIRSKI, Paula Reis. A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores da rede estadual paulista de ensino e seus efeitos sobre o desempenho escolar. Anpec- XXXVII Encontro Nacional de Economia, PR, 2009.

VELLEJO, Pedro Morales. A relação professor-aluno o que é, como se faz. Edições Loyola, São Paulo, 6ª edição, 2006.

ANEXO 1 – Decreto nº 42838 de 04 de fevereiro de 2011.

DECRETO Nº 42.838 DE 04 DE FEVEREIRO DE 2011

TRANSFORMA NA ESTRUTURA BÁSICA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - SEEDUC 30 (TRINTA) COORDENADORIAS REGIONAIS EM 14 (QUATORZE) REGIONAIS PEDAGÓGICAS E 14 (QUATORZE) REGIONAIS ADMINISTRATIVAS, E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, e

CONSIDERANDO a necessidade de atender, da forma mais imediata e dinâmica as necessidades regionais, com ênfase na descentralização de rotinas, racionalização dos recursos humanos e um melhor acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico.

DECRETA:

Art. 1º. Ficam transformadas as atuais Coordenadorias Regionais, da estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, em número de 30 (trinta), em 14 (quatorze) Regionais Pedagógicas e 14 (quatorze) Regionais Administrativas, na forma do Anexo I.

Art. 2º. Fica renomeada a Coordenadoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas para Regional Pedagógico-Administrativa que, na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação, fica vinculada à Subsecretaria de Gestão de Rede e de Ensino.

Art. 3º. As áreas de abrangência geográfica das Regionais Pedagógicas, Administrativas e da Regional Pedagógico-Administrativa ficam estabelecidas na forma do Anexo I do presente Decreto.

Art. 4º. Fica a Secretaria de Estado de Educação autorizada a, por meio de ato interno, redimensionar as áreas de abrangência geográfica e o quantitativo de Unidades Escolares das Regionais previstas neste Decreto.

Art. 5º. As Regionais obedecerão à classificação prevista no Anexo II, tomando-se como critério o número de escolas integrantes de cada Regional.

Art. 6º. A estrutura das Regionais Pedagógicas e Administrativas fica organizada a partir da transformação, sem aumento de despesa, dos cargos em comissão relacionados no Anexo III, na forma prevista no Anexo IV.

Parágrafo Único. Os cargos em comissão da estrutura atual das Coordenadorias Regionais não remanejados para as Regionais Pedagógicas e Administrativas ficam transferidos para a estrutura da sede da Secretaria de Estado de Educação.

Art. 7º. As Regionais Pedagógicas terão as seguintes atribuições principais:

- I- acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar;
- I- participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores;
- II- supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos;
- III- supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;
- IV- supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes da SEEDUC;
- V- acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência;
- VI- realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico.

Art. 8º. As Regionais Administrativas terão as seguintes atribuições principais:

- I- orientar e acompanhar a aquisição de bens e serviços pelas Unidades Escolares;
- II- planejar a distribuição dos recursos financeiros de acordo com as necessidades da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;
- III- orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC;
- IV- controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares a partir das diretrizes da SEEDUC;
- V- supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC;
- VI- realizar a interface com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia com foco pedagógico);
- VII- supervisionar e acompanhar os serviços e bens contratados cuja execução e entrega, respectivamente, sejam nas Unidades Escolares ou nas sedes das Regionais, em colaboração com o gestor do contrato.

Art. 9º. A Regional Pedagógico-Administrativa será responsável pelas atribuições previstas nos arts. 8º e 9º deste Decreto, bem como as específicas à sua especialidade, quando for o caso.

Art. 10. A alteração da estrutura das Regionais prevista no art. 1º deste Decreto será precedida de período de transição que se estenderá até o final do mês de abril do presente ano, e dentro do qual deverão ser definidos os Diretores das Regionais Pedagógicas e Administrativas.

§ 1º. Os atuais ocupantes das Coordenadorias Regionais deverão, no final do período de transição, apresentar relatório de prestação de contas dos bens e recursos que administram.

§ 2º. A Superintendência de Gestão da Rede da Secretaria de Estado de Educação, com a colaboração das áreas imobiliária, financeira e de controle interno, deverá acompanhar e fiscalizar a formalização das prestações de contas referidas no parágrafo anterior.

§ 3º. Até a nomeação dos Diretores das Regionais Pedagógicas e Administrativas os ocupantes das Coordenadorias Regionais permanecerão no desempenho regular de suas funções.

§ 4º. As exonerações dos servidores ocupantes de cargos em comissão das Coordenadorias Regionais relacionados no Anexo V terão validade a partir da nomeação a que refere o parágrafo anterior.

Art. 11. A Secretaria de Estado de Educação poderá editar normas complementares visando à regulamentação e fiel observância do disposto no presente Decreto.

Art. 12. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial as previstas nos Decretos nº 25.956, de 07/01/2000, nº 31.738, de 27/08/2002, nº 38.261, de 19/09/2005 e nº 40.945, de 18/09/2007.

Rio de Janeiro, 04 de fevereiro de 2011

SÉRGIO CABRAL

ANEXO 2 - Resolução SEEDUC nº 4778 de 20 de março de 2012

Secretaria de Estado de Educação

ATO DO SECRETÁRIO

RESOLUÇÃO SEEDUC Nº 4778 DE 20 DE MARÇO DE 2012 REGULAMENTA A ESTRUTURA BÁSICA DAS UNIDADES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista a legislação em vigor, e o contido no processo nº E-03/5.576/2011,

RESOLVE:

Art. 1º - Compõem a Rede Pública Estadual de Ensino todas as unidades escolares mantidas e administradas pela Secretaria de Estado de Educação e órgãos vinculados.

Art. 2º - A estrutura básica das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino será constituída das seguintes funções/atividades:

- I. Direção;
- II. Assessoramento Técnico-Pedagógico;
- III. Assessoramento Técnico-Administrativo;
- IV. Professores em regência de turma;
- V. Professores extraclasse.

Parágrafo Único - O quantitativo de pessoal, em cada unidade escolar será fixado por esta Resolução e será revisto sempre que houver reclassificação da unidade escolar.

Art. 3º - O corpo de direção será constituído de:

- I - Diretor;
- II - Diretor Adjunto.

§ 1º - A organização da Equipe de Direção obedecerá aos seguintes critérios:

- a) a carga horária do Diretor e Diretor Adjunto será de 40 (quarenta) horas semanais;
- b) o Diretor de Unidade Escolar poderá acumular a segunda matrícula à de exercício da função, desde que a unidade escolar funcione em no mínimo dois turnos ou a que possua turno ampliado ou integral;
- c) o Diretor Adjunto de unidade escolar, detentor de duas matrículas, deverá ter sua segunda matrícula, prioritariamente, em regime de regência de turma ou em atividade extraclasse, caso a unidade funcione em 03 (três) turnos, desde que não haja carência na unidade onde exerce a função ou em outra unidade escolar do mesmo Município;
- d) o Diretor Adjunto em unidade com funcionamento exclusivamente em um único turno, detentor de 02 (duas) matrículas na SEEDUC, terá a matrícula seguinte em outra unidade escolar, podendo desempenhar atribuições relativas a atividades extraclasse, caso não haja carência na disciplina de ingresso, no município de sua lotação.

§ 2º - As funções de Direção só poderão ser ocupadas por professores efetivos da Rede Pública Estadual de Ensino, a teor do § 1º do art. 8º da Lei nº 1.614 de 26 de janeiro de 1990, e em consonância com o disposto no Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011.

§ 3º - Cada unidade escolar da Rede Pública Estadual de Ensino terá apenas (01) um Diretor. O quantitativo de Diretor Adjunto será definido de acordo com o Anexo I da presente Resolução.

Art. 4º - O corpo de Assessoramento Técnico-Pedagógico que assiste a unidade escolar será composto por:

- I - Professor Supervisor Educacional/Coordenador Pedagógico;
- II - Professor Orientador Educacional/Orientador Educacional;

III - Agente de Leitura;

IV - Professor Articulador Pedagógico.

§ 1º - Poderão atuar na função de Coordenador Pedagógico estabelecida no inciso I, desde que atendam os requisitos previstos no § 2º do artigo 12 do Decreto nº 42.793 de 06 de janeiro de 2011, os Professores Docentes I e os Professores Docentes II, conforme previsto no Decreto nº 42.883, de 17 de março de, e ainda os Professores Assistentes de Administração Educacional I e II.

§ 2º - Poderão atuar na função de Orientador Educacional estabelecida no inciso II os Professores Docentes I e os Professores Docentes

II, graduados em Pedagogia, com habilitação em Orientação Educacional ou especialização na área de Orientação Educacional, conforme previsto no Decreto nº. 42.883, de 17 de março de 2011, o Professor Assistente de Administração Educacional I, e o Professor Assistente de Administração Educacional II, graduado em Pedagogia, com habilitação em Orientação Educacional ou especialização na área de Orientação Educacional.

§ 3º - Poderão atuar na função pedagógica de Agente de Leitura estabelecida no inciso III os Professores Docentes I, desde que não haja carência na disciplina de ingresso na unidade onde exerce a função ou em outra unidade escolar do mesmo Município, os Professores Assistentes de Administração Educacional I, os Professores Docentes II e os Assistentes de Administração Educacional II.

§ 4º - Os professores designados para as funções relacionadas no caput deste artigo deverão cumprir carga horária de 40 (quarenta) horas semanais, exceto aqueles que estiverem em exercício da função de Agente de Leitura, de Professor Articulador Pedagógico e os ocupantes dos cargos de provimento efetivo de Professor Supervisor Educacional e Professor Orientador Educacional, que deverão cumprir carga horária de 25 (vinte e cinco) horas semanais excluindo-se, ainda, os concursados em regime de 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas semanais, que deverão cumprir a totalidade da carga horária.

§ 5º - Os professores designados para as funções relacionadas no caput deste artigo, detentores de 02 (duas) matrículas, deverão ter sua segunda matrícula, prioritariamente, em regime de regência de turma ou em função extraclasse, desde que não haja carência na unidade onde exerce a função ou em outra unidade escolar do mesmo Município.

§ 6º - O quantitativo de servidores do corpo de Assessoramento Técnico-Pedagógico é definido de acordo com o Anexo II, exceto o Agente de Leitura e o Professor Articulador Pedagógico previstos nos Anexos V e VI, respectivamente.

§ 7º - Poderão atuar na função pedagógica de Professor Articulador Pedagógico, estabelecida no inciso IV do presente artigo, os Professores Docentes I, desde que não haja carência na disciplina de ingresso na unidade onde exerce a função ou em outra unidade escolar do mesmo Município, os Professores Assistentes de Administração Educacional I, os Professores Docentes II e os Assistentes de Administração Educacional II.

§ 8º - Em casos excepcionais o quantitativo de Professor Articulador Pedagógico poderá ser revisto, mediante avaliação da Diretoria Regional Pedagógica, com validação da Superintendência de Gestão da Rede e da Superintendência de Gestão de Pessoas, e parecer conclusivo do Subsecretário de Gestão de Ensino.

Art. 5º - O corpo de professores regentes será constituído por professores habilitados, em função de regência de turma na unidade escolar.

§ 1º - A carga horária dos professores em função de regência será definida no edital de concurso público e/ou legislação específica do cargo de ingresso.

§ 2º - O quantitativo de alunos por turma obedecerá ao estabelecido no Anexo III e o número de turmas definirá a alocação dos professores regentes, excetuados os casos expressamente autorizados pela Subsecretaria de Gestão de Ensino.

§ 3º - O quantitativo de professores em função de regência na unidade escolar deverá estar em consonância com o número de turmas e a Matriz Curricular em vigor.

§ 4º - Os Professores Assistentes de Administração Educacional I e II, se assim desejarem, poderão atuar em função de regência de turma, em disciplina para a qual comprovem habilitação e onde existir carência.

Art. 6º - O corpo de Assessoramento Técnico-Administrativo será constituído das seguintes funções:

I - Secretário Escolar;

II - Agente de Pessoal;

III - Auxiliar de Agente de Pessoal.

§ 1º - A função de Secretário Escolar deverá ser exercida por servidor que tenha concluído o Ensino Médio e curso específico para a função, em órgão reconhecido, ou graduação em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar e/ou Supervisão Escolar.

§ 2º - As funções de Agente de Pessoal e Auxiliar de Agente de Pessoal somente poderão ser exercidas por servidores efetivos da SEEDUC, desde que não haja carência no cargo de ingresso.

§ 3º - A regulamentação das funções de Agente de Pessoal e Auxiliar de Agente de Pessoal é estabelecida pelo Decreto nº 19.556/93 e pela Resolução SAD nº 2.400/94, sendo o quantitativo por escola definido no Anexo IV.

§ 4º - A carga horária dos Agentes de Pessoal e Auxiliares de Agente de Pessoal será de 25 (vinte e cinco) horas semanais, excetuando-se os concursados em regime de 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas semanais, que deverão cumprir a totalidade da carga horária.

§ 5º - A carga horária do Secretário Escolar é de 40 (quarenta) horas semanais.

§ 6º - O Secretário Escolar, se detentor de 02 (duas) matrículas na SEEDUC, poderá concentrar, a seu critério, sua segunda matrícula na mesma unidade escolar para a qual é designado, desde que a unidade funcione em 03 (três) turnos, nas seguintes situações:

a) em regência de turma;

b) em outra atividade extraclasse, caso não haja carência no município da unidade escolar.

§ 7º - O Secretário Escolar em unidade com funcionamento exclusivamente em um único turno, se detentor de 02 (duas) matrículas na SEEDUC, terá a matrícula seguinte em outra unidade escolar, podendo desempenhar atividade extraclasse, caso não haja carência na disciplina de ingresso, no município de sua lotação.

§ 8º - Todas as unidades escolares da Rede Estadual de Ensino terão direito a um Secretário Escolar, de acordo com o Decreto nº 17.301/92.

Art. 7º - O corpo de professores extraclasse será constituído das seguintes atividades:

I - Auxiliar de Secretaria;

II - Coordenação de Turno.

§ 1º - As atividades extraclasse de Auxiliar de Secretaria e Coordenação de Turno somente poderão ser exercidas por servidores efetivos da SEEDUC, desde que não haja carência no cargo de ingresso no município de lotação.

§ 2º - A carga horária dos professores extraclasse nas atividades de Auxiliar de Secretaria e Coordenação de Turno será de 25 (vinte e cinco) horas semanais, excetuando-se os concursados em regime de 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas semanais, que deverão cumprir a totalidade da carga horária.

§ 3º - O quantitativo de professores extraclasse para exercício das atividades de Auxiliar de Secretaria e Coordenação de Turno é definido pelo número de alunos da unidade escolar, de acordo com os Anexos VII e VIII.

§ 4º - Em casos excepcionais o quantitativo de professores extraclasse em atividade de Coordenação de Turno poderá ser revisto, mediante avaliação da Diretoria Regional Pedagógica, com validação da Superintendência de Gestão da Rede e da Superintendência de Gestão de Pessoas, e parecer conclusivo do Subsecretário de Gestão de Ensino.

Art. 8º - É vedado o deslocamento de professores regentes para assumir função/atividade extraclasse, gerando ou havendo carência nas disciplinas de ingresso, no âmbito do município da unidade escolar.

Art. 9º - O Diretor deverá aplicar à unidade escolar sob sua responsabilidade o previsto nesta Resolução e ao fazê-lo, se houver servidor excedente, encaminhá-lo para relocação à Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional.

Art. 10 - As atribuições do Coordenador Pedagógico, do Orientador Educacional, do Agente de Leitura, do Professor Articulador Pedagógico e das atividades extraclasse de Auxiliar de Secretaria e Coordenação de Turno estão definidas nos Anexos IX, X, XI, XII XIII e XIV da presente resolução.

Art. 11 - A estrutura básica das Unidades Escolares Indígenas, dos Centros de Estudos de Jovens e Adultos, das Unidades Escolares de Educação Especial, das Unidades Escolares Prisionais e aquelas de Medidas Socioeducativas será regulamentada por legislação específica.

Art. 12 - Os casos omissos serão encaminhados pela Diretoria Regional Pedagógica à Superintendência de Gestão da Rede que decidirá em conjunto com a Superintendência de Gestão de Pessoas e parecer conclusivo da Subsecretaria de Gestão de Ensino.

Art. 13 - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial a Resolução SEE nº 2336/2000.

Rio de Janeiro, 20 de março de 2012

WILSON RISOLIA RODRIGUES

Secretário de Estado de Educação

ANEXO I

Classificação da UE	Diretor Geral	Diretor Adjunto
A	01	03
B	01	02
C	01	01
D	01	01
E	01	--

ANEXO II

Unidade Escolar R turnos de funcionamento	Professor Supervisor Educacional/ Professor Orientador Educacional	Orientador Educacional	Coordenador Pedagógico
A	*	02	02
B	*	02	02
C	*	01	01
D	*	01	01
E	*	01	01

*Onde houver o profissional habilitado, poderá ser lotado um por Unidade Escolar.

ANEXO III

Modalidade de Ensino da UE	Nº MÍNIMO DE Alunos por Turma
Educação Especial	08-12
Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano	20 – 30
Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano	30 - 45
Ensino Médio	30 – 45
Educação de Jovens e Adultos - Presencial	35 - 45

*Para unidades escolares de zona rural ou em municípios que só possuam uma unidade escolar poderá ser autorizada abertura de turma com número inferior ao mínimo estabelecido. Em unidades escolares inseridas

em regiões de intensa demanda poderá ser autorizada abertura de turma com número superior ao máximo estabelecido desde que a capacidade física da sala de aula comporte.

ANEXO IV

Nº Servidores	Agente de Pessoal	Auxiliar de Agente de Pessoal
Até 29	-	-
De 30 a 200	01	-
Mais de 200	01	01

ANEXO V

Nº Alunos	Agente de Leitura
De 50 até 200	01
De 201 até 800	02
De 801 até 1400	03
De 1.401 até 2.000	04
Mais de 2.000	05

ANEXO VI

Turnos	Nº de alunos	Professor Articulador Pedagógico
01	Até 60 alunos	01
01	De 61 até 200	02
02	De 61 até 250	02
01	De 251 até 500	02
02	De 251 a 500	02
03	De 251 até 500	03
01	De 501 até 1.000	02
02	De 501 até 1.000	03
03	De 501 até 1.000	04
01	Acima de 1.001	03
02	Acima de 1.001	04
03	Acima de 1.001	04

ANEXO VII

Nº DE ALUNOS	Extraclasse/Auxiliar de Secretaria
De 200 até 600	01
De 601 até 1.400	02

De 1.401 até 2.000	03
Acima de 2.000	04

ANEXO VIII

Turnos	N] de alunos	Extraclasse/ Coordenador de turno
01	Até 60 alunos	01
01	De 61 até 250	01
02	De 61 até 250	02
01	De 251 até 500	02
02	De 251 até 500	02
03	De 251 até 500	03
01	De 501 até 1.000	02
02	De 501 até 1.000	03
03	De 501 até 1.000	03
01	Acima de 1.001	03
02	Acima de 1.001	04
03	Acima de 1.001	04

ANEXO IX**ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE COORDENADOR PEDAGÓGICO**

- Articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Escola;
- Assessorar a Direção em todas as ações pedagógicas;
- Promover a articulação e a integração das ações pedagógicas desenvolvidas na unidade escolar, de acordo com a política educacional da SEEDUC/RJ e respeitada a legislação em vigor;
- Coordenar a consecução e a avaliação do Projeto Pedagógico da unidade escolar;
- Propor e executar ações junto ao corpo docente que possam garantir a implementação do Projeto Pedagógico da unidade escolar;
- Organizar e conduzir as reuniões do Conselho de Classe, em parceria com a Direção, propondo alternativas para a melhoria do processo educacional, numa perspectiva inovadora de instância avaliativa do desempenho dos alunos;
- Articular as reuniões pedagógicas, oferecendo subsídios para um trabalho pedagógico mais dinâmico e significativo;
- Coordenar e acompanhar os horários das Atividades Pedagógicas dos professores, viabilizando a atualização pedagógica em serviço;
- Assessorar os professores no planejamento da recuperação da aprendizagem e da dependência, considerados os índices de avaliação interna e externa;
- Organizar estratégias que garantam o apoio suplementar àqueles alunos que necessitam de maior tempo para elaborar seu conhecimento;
- Promover a integração e a articulação entre os professores, buscando a consecução de um currículo interdisciplinar;
- Promover, junto ao corpo docente, atividades de formação continuada, tendo em vista o aperfeiçoamento do processo pedagógico;
- Coordenar a escolha de livros e outros suportes didáticos, garantindo a participação dos professores e alunos, quando couber;
- Atuar em conjunto com a Direção e a Equipe de Assessoramento Técnico-Pedagógico, cuidando das relações entre o corpo docente, o discente e o administrativo e a comunidade.

- Avaliar os resultados obtidos na operacionalização das ações pedagógicas, visando a sua reorientação;
- Estimular e articular a elaboração de projetos especiais junto à comunidade escolar, desde que orientados pelas diretrizes da SEEDUC;
- Elaborar, acompanhar e avaliar, em conjunto com a Direção da Unidade Escolar, os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento da escola, considerando os aspectos pedagógicos;
- Conceber, estimular e implantar inovações pedagógicas, divulgando as experiências de sucesso, promovendo o intercâmbio entre Unidades Escolares, através da publicação em canais próprios no portal eletrônico da SEEDUC/RJ;
- Promover e incentivar a realização de palestras, encontros e similares, com grupos de alunos e professores sobre temas relevantes para a cidadania e qualidade de vida;
- Promover reuniões e encontros com pais e responsáveis, visando a integração escola/família para promoção do sucesso escolar dos alunos.
- Dinamizar o processo de utilização das ferramentas tecnológicas à disposição na escola;
- Elaborar um Plano de Gerenciamento do Laboratório de Informática Educativa da escola;
- Organizar os horários de utilização do laboratório;
- Auxiliar os professores na construção do planejamento das aulas a serem ministradas nos laboratórios;
- Selecionar sites e demais recursos pedagógicos necessários ao cumprimento do Currículo Mínimo da SEEDUC;
- Coordenar, junto aos alunos e professores, a confecção da página da escola na internet;
- Zelar pelo funcionamento dos computadores, antenas e demais equipamentos tecnológicos existentes nas escolas;
- Atuar como agente responsável pelo Hardware e Software;
- Cuidar da manutenção do sistema instalado;
- Manter-se em contínua interação com os NTE;
- Desenvolver e colocar em execução projetos e atividades envolvendo as mídias da escola (TV, Vídeo, Computador, etc.) junto aos professores e alunos da unidade escolar;
- Assessorar os alunos na execução das tarefas.

ANEXO X

ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE ORIENTADOR EDUCACIONAL

- Participar da articulação e organização de dados da comunidade escolar, para suporte do Projeto Pedagógico;
- Promover a orientação para o trabalho, contribuindo para a articulação entre o projeto pedagógico e as potencialidades do alunado;
- Promover o processo de integração escola-família-comunidade;
- Participar das reuniões do Conselho de Classe, propondo alternativas para a melhoria do processo educacional;
- Divulgar, junto ao corpo docente, as atividades de formação continuada, tendo em vista o aperfeiçoamento do processo pedagógico e suas articulações com o mundo do trabalho.
- Contribuir para o acesso e a permanência de todos os alunos na escola, intervindo com sua especificidade de mediador na realidade do aluno;
- Coordenar, junto com aos professores, o processo de sistematização e divulgação das informações sobre o aluno, para conhecimento dos professores, pais e, em conjunto, discutir encaminhamentos necessários;

- Participar junto à comunidade escolar na criação, organização e funcionamento das instâncias colegiadas, tais como Associações de Apoio/Conselhos Escolares, Grêmio Estudantil e outros, incentivando a participação e à democratização das decisões e das relações na Unidade Escolar;
- Contribuir para o desenvolvimento da auto-estima do aluno, visando a aprendizagem e a construção de sua identidade pessoal e social;
- Participar junto com a comunidade escolar no processo de elaboração, atualização do Regimento Escolar e utilização deste, como instrumento de suporte pedagógico;
- Coordenar o processo de escolha de representantes de turma (aluno) com vistas ao aperfeiçoamento do processo ensino aprendizagem;
- Coordenar a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de projetos, planos, programas e outros, objetivando o atendimento e acompanhamento do aluno, no que se refere ao processo ensinoaprendizagem, bem como, o encaminhamento dos alunos a outros profissionais, se necessário;
- Participar da análise qualitativa e quantitativa do rendimento escolar, junto aos Professores, Coordenadores e demais educadores, visando reduzir os índices de evasão e repetência, qualificando o processo ensino-aprendizagem;
- Visar o redimensionamento da ação pedagógica, coordenando junto aos demais especialistas e professores, o processo de identificação e análise das causas, acompanhando os alunos que apresentem dificuldades na aprendizagem;
- Coordenar o processo de orientação profissional do aluno, incorporando-o à ação pedagógica;
- Realizar e/ou promover pesquisas e estudos, emitindo pareceres e informações técnicas, na área de Orientação Educacional;
- Desenvolver o trabalho de Orientação Educacional, considerando a ética profissional.

ANEXO XI

ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE AGENTE DE LEITURA

- Executar procedimentos de organização, tratamento, disseminação, preservação, conservação e recuperação das unidades do acervo, além de colaborar no controle e na conservação de equipamentos da biblioteca;
- Recepcionar/atender pessoas da comunidade interna e externa, orientando, disponibilizando e garantindo ao usuário o acesso às obras do acervo;
- Orientar os usuários sobre funcionamento, utilização de materiais, regulamento e recursos da sala de leitura, bem como divulgar material bibliográfico recebido.
- Controlar empréstimos, devoluções e reserva de materiais bibliográficos, bem como cadastrar usuários e realizar a manutenção desses bancos de dados.
- Manter a organização do espaço físico da biblioteca escolar, atendendo a princípios de comunicação visual, sinalização, disposição de mobiliário e organização do acervo;
- Operar equipamentos de audiovisuais na biblioteca escolar, quando houver.
- Realizar atividades de incentivo à leitura e formação de leitores, bem como acompanhar programas e projetos de leitura, de âmbito estadual, quando houver;
- Controlar e selecionar o recebimento do material bibliográfico, bem como efetuar o seu preparo físico, classificando-o e ordenando-o de maneira a facilitar o seu acesso ao usuário e atender a padrões estabelecidos pela SEEDUC, quando houver.

- Executar procedimentos relacionados com a alimentação e operação de sistemas informatizados de informações acerca da biblioteca, quando houver;
- Elaborar levantamento de demandas, junto à comunidade de usuários, para planejamento da aquisição de obras para composição do acervo da biblioteca escolar.
- Participar de todas as etapas do Plano Político Pedagógico da Unidade Escolar, desde a sua elaboração até a sua avaliação;
- Participar de treinamentos e programas de atualização na área do livro/leitura quando solicitado.

ANEXO XII

ATRIBUIÇÕES DA FUNÇÃO DE PROFESSOR ARTICULADOR PEDAGÓGICO

- Contribuir com a construção, reflexão e execução do projeto político pedagógico em todas as suas dimensões;
- Construir com o professor regente um plano de intervenção pedagógica que contemple a especificidade de cada aluno, identificando estratégias eficientes para poder potencializar as aprendizagens nas diferentes áreas de conhecimento. (professor articulador/estratégias/professor);
- Atender, conforme projeto de articulação construído pela escola, os alunos com desafios de aprendizagem, utilizando estratégias pedagógicas e tecnológicas complementares, proporcionando vivências formativas cidadãs integradas às atividades desenvolvidas pelo professor regente. (alunos/desafios de aprendizagem/professor);
- Organizar pedagogicamente o tempo e o espaço escolar, no sentido de assegurar os processos de aprendizagem dos alunos, observando, quando for o caso, das necessidades de aprendizagens orientadas pelas especificidades e modalidades educativas. (tempo, espaço escolar/alunos);
- Elaborar com o coordenador pedagógico e corpo docente da escola o plano de atendimento aos alunos com desafios de aprendizagem ou em processo de superação. (professor articulador/coordenador pedagógico);
- Promover o resgate da auto-estima e a identidade cultural do aluno, visando sua integração no ambiente escolar e a sua construção dos conhecimentos. (professor articulador/alunos);
- Participar da avaliação dos alunos no conselho de classes. (professor articulador/avaliação);
- Auxiliar a unidade escolar no atendimento e orientação aos pais e responsáveis;
- Nos casos de falta eventual ou afastamentos temporários de professor efetivo da mesma disciplina, este professor deverá suprir temporariamente a carência, e nos casos de carência real ocupar definitivamente a vaga;
- Nos casos de falta eventual de professor efetivo de qualquer disciplina, este professor deverá suprir a carência do dia, desde que ministre atividades de sua disciplina e de acordo com o planejamento da turma.

ANEXO XIII

ATRIBUIÇÕES DA ATIVIDADE EXTRACLASSE DE AUXILIAR DE SECRETARIA

- Assistir o Secretário Escolar no cumprimento de todas as suas atribuições;
- Atender às solicitações do Secretário Escolar e da administração da Unidade Escolar.

ANEXO XIV

ATRIBUIÇÕES DA ATIVIDADE EXTRACLASSE DE COORDENAÇÃO DE TURNO

- Orientar e supervisionar o cumprimento das atividades ligadas à rotina escolar;
- Orientar e supervisionar o fiel cumprimento dos horários de aula;

- Proceder o início e o término das atividades de cada turno, garantindo a regularidade de entrada e saída dos educandos;
- Providenciar a distribuição dos profissionais ligados à rotina escolar pelos espaços da unidade escolar para garantir o seu funcionamento normal;
- Prestar assistência e orientação aos docentes e discentes e demais servidores da unidade escolar para a realização de suas atividades diárias;
- Controlar a disciplina dos alunos e o cumprimento das normas estabelecidas, embasando-se no Regimento Escolar, registrando as infrações e as medidas adotadas;
- Assessorar a Direção da unidade escolar no acompanhamento e controle de todas as atividades que compõem o cotidiano escolar;
- Manter a direção da unidade informada de qualquer irregularidade no seu campo de atuação;
- Participar das reuniões e festividades promovidas na unidade escolar;
- Providenciar junto à Direção materiais solicitados pelos docentes para atendimento de suas atividades pedagógicas.

Rio de Janeiro, 20 de março de 2012

WILSON RISOLIA RODRIGUES

Secretário de Estado de Educação

ANEXO 3 –Portaria E/COIE.E nº3 de 19 de setembro de 2001.



Governo do Estado do Rio de Janeiro
Secretaria de Estado de Educação
Subsecretaria de Estado de Educação
Subsecretaria Adjunta de Desenvolvimento do Ensino
COORDENADORIA DE INSPEÇÃO ESCOLAR

PORTARIA E/COIE.E NORMATIVA N.º 03, DE 19 DE SETEMBRO DE 2001.

FIXA AS ATRIBUIÇÕES DO INSPETOR ESCOLAR.

A COORDENADORA DA COORDENADORIA DE INSPEÇÃO ESCOLAR, no uso de suas atribuições legais e,

- Considerando que a garantia de padrão de qualidade é princípio no qual deve estar embasada a oferta do ensino;
- Considerando que a liberdade de ensino se acha condicionada ao cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
- Considerando caber ao Poder Público a autorização de funcionamento de escolas e a avaliação da qualidade do ensino ali ministrado;
- Considerando as competências da Coordenadoria de Inspeção Escolar previstas no Artigo 13, Capítulo III, da Resolução CEE n.º 2029, de 16 de agosto de 1996.
- Considerando que o Inspetor Escolar, profissional da educação, membro do magistério com exercício efetivo, tem formação prevista em Lei, em conformidade com o art. 64 da Lei 9394/96,

RESOLVE:

Art. 1.º - Ao Inspetor Escolar, em exercício nos diversos órgãos regionais da Secretaria de Estado de Educação, cabe planejar a dinâmica de sua atuação em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Coordenadoria de Inspeção Escolar da Subsecretaria Adjunta de Desenvolvimento do Ensino, observadas as normas do Conselho Estadual de Educação - RJ.

Parágrafo Único - A ação do Inspetor Escolar dar-se-á, prioritariamente, de modo preventivo e sob a forma de orientação, visando evitar desvios que possam comprometer a regularidade dos estudos dos alunos e a eficácia do processo educacional.

Art. 2.º - É função precípua do Inspetor Escolar zelar pelo bom funcionamento das instituições vinculadas ao sistema estadual de ensino - público e particular - avaliando-as, permanentemente, sob o ponto de vista educacional e institucional e verificando:

- a) a formação e a habilitação exigidas do pessoal técnico-administrativo-pedagógico, em atuação na unidade escolar.
- b) a organização da escrituração e do arquivo escolar, de forma que fiquem asseguradas a autenticidade e a regularidade dos estudos e da vida escolar dos alunos.
- c) o fiel cumprimento das normas regimentais fixadas pelo estabelecimento de ensino, desde que estejam em consonância com a legislação em vigor.
- d) a observância dos princípios estabelecidos na proposta pedagógica da instituição, os quais devem atender à legislação vigente.
- e) o cumprimento das normas legais da educação nacional e das emanadas do Conselho Estadual de Educação - RJ.

Art. 3.º - São ainda atribuições específicas do Inspetor Escolar, além do acompanhamento contínuo às unidades de ensino:

- a) integrar comissões de autorização de funcionamento de instituições de ensino e/ou de cursos; de verificação de eventuais irregularidades, ocorridas em unidades escolares; de recolhimento de arquivo de escola com atividades encerradas, ou comissões especiais determinadas pela Coordenadoria de Inspeção Escolar.
- b) manter fluxo horizontal e vertical de informações, possibilitando a realimentação do Sistema Estadual de Educação, bem como sua avaliação pela Secretaria de Estado de Educação.
- c) declarar a autenticidade, ou não, de documentos escolares de alunos, sempre que solicitado por órgãos e/ou instituições diversas.
- d) divulgar matéria de interesse relativo à área educacional.

Art. 4.º - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogada a Portaria COSE-E n.º 02, de 07 de dezembro de 1989 (D.O. de 02.01.90).

Rio de Janeiro, 19 de setembro de 2001.

ANEXO 4 – Resolução SEE nº2659 de 19 de abril de 2004.

14 DIA DE JANEIRO • TERÇA-FEIRA
26 DE ABRIL DE 2004
ANO XXX • Nº 02 • PÁGS. 1

Foder Executivo

DO. DIÁRIO OFICIAL
Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de Estado
de Educação

ATO DO SECRETÁRIO
RESOLUÇÃO SEE Nº 2659 DE 19 DE ABRIL DE 2004

ESTABELECE PROCEDIMENTOS DE CONSULTA PARA A INDICAÇÃO DE DIRETORES DE UNIDADES ESCOLARES DO REDE PÚBLICA (ETERNAL E EM OUTRAS PROVINCÍAS).

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o que consta no Processo nº E-8550/2003/000, e

Considerando a importância da participação de todos os segmentos da Comunidade Escolar nos processos decisórios das Unidades Escolares do Rede Pública Estadual de Ensino;

Considerando a necessidade de ampla participação nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas das Unidades Escolares, inclusive a gestão participativa de instituições Comunitárias de Ensino em mantidas mantidas;

Considerando, ainda, a necessidade de promover a interatividade/qualificação das Direções das Unidades Escolares;

RESOLVE:

Art. 1º - Fica instituído em Unidades escolares em rede pública Estadual a Indicação dos nomes de até 3 (três) Professores, inscritos no Procedimento de Consulta, realizado na âmbito da Comunidade Escolar, para a indicação das funções de Diretor.

§ 1º - Os Professores indicados deverão ser, preferencialmente, originários em outro do nível superior.

§ 2º - Instaurado o Procedimento de Consulta de nível superior para a apresentação para o cargo de Diretor, admitir-se-á a suplementação das vagas disponíveis por Professores que possuam os demais níveis de formação.

§ 3º - Na indicação de a Unidade Escolar indicar 2 (dois) ou apenas 1 (um) Professor, não atingido o limite previsto no caput deste artigo, a respectiva Comunidade Escolar poderá optar por indicação sem, respectivamente, 1 (um) ou 2 (dois) Professores, mediante solicitação à Unidade Escolar, observando o disposto no art. 1º, do modo a assegurar a demarcação de todos o procedimentos.

§ 4º - Entende-se por Comunidade Escolar o conjunto do Grupo Escolar, as Direções de Apoio Administrativo, inclusive as prestações de serviços, as Atividades Culturais, Ativas realizadas na Unidade Escolar, Sala e Recreação.

§ 5º - O exercício das funções de Diretor, preferencialmente, não poderá ultrapassar o (quatro) anos.

Art. 2º - O Procedimento de Consulta a que se refere o art. 1º deverá ser realizado de acordo com o Calendário que será o Anexo da presente Resolução.

Parágrafo único - A Indicação dos Professores inscritos para o Procedimento de Consulta deverá ocorrer nos dias 26 a 28 de Outubro de 2004, nos seguintes horários:

- I - das 08 às 17h nas Unidades Escolares que funcionam em 02 (dois) turnos;
- II - das 08 às 21h nas Unidades Escolares que funcionam em 03 (três) turnos;
- III - das 19h às 22h nas Unidades Escolares que funcionam somente no turno da noite.

Art. 3º - Os Professores interessados em exercer as funções de Diretor deverão participar, no respectivo Comunidade Escolar Regional, respectivamente, mediante inscrição expressa e anotação neste sentido, no período de 05/04 a 16/04/2004.

§ 1º - Os Professores interessados deverão atuar, no período de 05 a 16/04/2004, no respectivo Comunidade Escolar Regional, Programa de Consulta de Diretores, de formação obrigatória, com a duração de 10 (dez) dias/turnos, com vistas à elaboração do respectivo Plano de Ensino.

§ 2º - No período de 19/04 a 16/05/2004 os Professores interessados a que tiveram preferência do Programa mencionado no parágrafo anterior, deverão apresentar o currículo para a Comunidade Escolar o Plano de Ensino.

§ 3º - No dia 16/05/2004 os Professores interessados a que tenham preferência de Curso permanecerão no parágrafo primeiro, deverão inscrever no Grupo Executivo Local e Plano de Ensino original devidamente assinado.

Art. 4º - Após o Procedimento de Consulta, o Grupo Executivo Estadual apresentará os nomes dos indicados ao Conselho de Estado de Educação, que designará, preferencialmente, um dos nomes para a Direção da Unidade Escolar, tendo em vista, para tanto, o melhor Plano de Ensino apresentado.

Art. 5º - A Comissão de Estado de Educação promoverá, logo após a publicação da designação dos Diretores no Diário Oficial, Curso de Capacitação de Diretores, com duração de no mínimo 90 (noventa) horas presenciais, de frequência obrigatória, inclusive para os Diretores-Adjuntos também devidamente inscricos.

Art. 6º - São atribuídos para o Professor auxiliar o seu nome para o exercício das funções de Diretor:

- I - pelo seu último sobrenome no âmbito escolar há pelo menos 21 (vinte e um) anos;

- II - sempre que, no âmbito, 03 (três) anos de Registro Público Civil e o qual período de cinco serviços em regime de turnos;
- III - ser portador, preferencialmente, de diploma de Licenciatura Plena;
- IV - deixar, em formulário próprio, não estar respondendo à seguinte pergunta: "qual o seu maior objetivo profissional, mesmo que em fase de elaboração, dentro de um a quatro anos? (preço ou processo) para".

Parágrafo único - Em caso de Diretor atuante em exercício das funções, deverá cumprir a prestação de contas das despesas realizadas pela Unidade Escolar, com o aval do Conselho Fiscal da AEE e aprovação da Comunidade Regional, bem como, sempre de aprovação o Conselho das Direções das Unidades Escolares e do Conselho Regional.

Art. 7º - Participarão do Procedimento de Consulta para a Indicação dos Diretores:

- I - os Professores, inscritos no cargo de provimento efetivo e os respectivos temporários, de Unidades de Apoio Administrativo, inclusive as prestações de serviços, e as Atividades Culturais que estejam inscritos e em exercício no ensino e também das regiões de centros de frequência de ensino;
- II - os nomes regularmente matriculados na unidade escolar, a partir de 2º (segunda) série, no máximo de 12 (doze) anos;
- III - a pais e mães ou responsáveis legais das crianças matriculas de 03 (três) anos, matriculadas na unidade escolar, do Ensino Infantil e Fundamentos, inscritos de regularmente por alunos matriculados no Ensino Médio e nos cursos de Jovens e Adultos;
- IV - a pais e mães ou responsáveis das crianças matriculadas em vagas destinadas a crianças que tenham necessidades especiais, matriculadas, para tanto, desde que tenham condições de exercer a função;

Art. 8º - Cada participante do Procedimento de Consulta terá direito à baixar uma indicação no mesmo Unidade Escolar, inclusive as das de responsabilidade, independentemente do número de filias matriculadas na escola.

Art. 9º - Ao Professor que não estiver inscrito será facultado a indicação em outras as unidades escolares, desde que esteja em exercício em outras unidades.

Art. 10 - Os Professores e Diretores de Apoio poderão ou impetrar pedido para que indicação em sua unidade de origem ou naquela em que se encontram em exercício.

Art. 11 - São proibidos de poder desempenhar atividade no âmbito do Ensino em decorrência do Procedimento de Consulta, a Direção de Ensino de Educação designada a Direção da Unidade Escolar, que:

- I - a Unidade Escolar não apresentar indagação;
- II - a Diretor designado ocupar o cargo de função;
- III - se tratar da Unidade Escolar do Sistema Paralelo do Ensino de Ensino;
- IV - a Unidade Escolar estiver em processo de multiplicação;
- V - se tratar de Unidade Escolar que não tenha pelo menos 04 (quatro) de funcionamento;

§ 1º - No caso de indicações feitas antes a designação de Diretores poderá realizar um concurso público de escolha de Diretor da Comunidade Escolar.

§ 2º - Quando circunstâncias ou imprevistos que levem ao não comparecimento ou ausência do Diretor, a Direção-Adjunto deverá imediatamente se dirigir ao Diretor, sob a designação pelo Secretário de Estado de Educação de um novo Diretor.

Art. 12 - Deverão ser inscricos as seguintes Unidades Executivas de Assessoramento do Procedimento de Consulta:

- I - Grupo Executivo Local;
- II - Grupo Executivo Regional;
- III - Grupo Executivo Estadual.

Art. 13 - O Grupo Executivo Local será composto de 3 (três) membros escolhidos pela Comunidade Escolar, sendo preferencialmente integrantes de respectiva Associação de Apoio à Escola, a ser em nome de representantes:

- I - verificar se os professores interessados atuando de forma regular, previsto no art. 2º;
- II - divulgar amplamente em toda a comunidade escolar os nomes das professoras que manifestaram interesse em exercer as funções de Diretor, bem como os dados previstos no calendário em que ocorrerá o processo;
- III - obter o nome dos interessados à indicação em local de grande circulação;
- IV - organizar o trabalho de Apoio, com Professores, Secretários de Apoio e Atividades Culturais;
- V - providenciar os formulários para a indicação do professor interessado em exercer a função de Diretor;
- VI - providenciar o local e o material necessário à realização do Procedimento de Consulta de Comunidade Escolar;
- VII - orientar os Grupos Executivos Regionais por meio:

§ 1º - os nomes dos professores que apresentarem manifestação de interesse em exercer a função de Diretor, com o respectivo Programa de Ensino e Currículo Profissional;

§ 1º - o Edital de Registro de Membros de Comunidade de Comunidade Escolar;

§ 2º - o Edital de Apoio do Conselho das Unidades e do Conselho Fiscal, com os nomes indicados pela Unidade Escolar;

Parágrafo único - A Direção da Unidade Escolar deverá a designação do Grupo Executivo Local a indicação dos integrantes da Comunidade Escolar, bem como equipamentos e materiais, de modo a que o Procedimento de Consulta seja realizado em condições adequadas.

Art. 14 - O Grupo Executivo Regional será composto de até 3 (três) membros designados pelo Conselho Regional, mediante indicação de representantes, subordinar a atuação ao Grupo Executivo Local durante todo o Procedimento de Consulta realizado nas Unidades Escolares, no âmbito das respectivas Comunidades Regionais.

Art. 15 - O Grupo Executivo Estadual será designado por até 03 (três) membros, sendo por eleição direta a comunidade do Procedimento de Consulta de que trata a presente Resolução, realizado no âmbito do Rede Pública Estadual de Ensino.

Art. 16 - A indicação de cada integrante da Comunidade Escolar, no ato de inscrição, será singular e deverá ser colocada em envelope próprio.

Art. 17 - O resultado final das indicações por Unidade Escolar, será encaminhado pelo Grupo Executivo Regional ao Grupo Executivo Estadual, com os nomes propostos pelas respectivas Comunidades Regionais.

Art. 18 - Designado o Diretor por ato do Secretário de Estado de Educação, não por ato de ofício, este em decorrência do Procedimento de Consulta, indicados no Edital de Apoio de suas respectivas Unidades Escolares, não poderá exercer as atribuições de Diretor em outra unidade.

- I - administrativa financeira;
- II - assessoramento pedagógico e;
- III - articulação com a Comunidade Escolar.

Parágrafo único - As Unidades Escolares que tiverem 02 (dois) Diretores Adjuntos, cada qual exercendo a função de Diretor, não poderão atuar em outras, na hipótese de 02 (dois) anos, a contar da indicação prevista no Edital de Apoio, a ser em nome de representantes das Unidades de Ensino, a ser, no caso da Unidade Escolar não apenas um Diretor Adjunto, exercendo as duas funções.

Art. 19 - Não participará do procedimento de escolha de que trata a presente Resolução as Unidades Escolares que:

- I - não apresentarem professores interessados em participar do procedimento de escolha;
- II - não funcionamento há mais de 12 (doze) anos;
- III - estiverem com menos de 100 (cem) alunos matriculados no presente ano letivo;
- IV - pertencem ao Sistema Paralelo do Ensino de Ensino de Ensino;
- V - estiverem em processo de multiplicação;

Art. 20 - Casos de falta dos designados para o cargo de Diretor e Diretor Adjunto, será a Unidade Escolar emitir o seu multiplicado.

Art. 21 - Os casos omissos serão resolvidos pelo Grupo Executivo Estadual.

Art. 22 - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogando-se disposições em contrário.

Em 19 de abril, 19 de abril de 2004

ELIZABETH CRISÓSTOMO
Secretária de Estado de Educação

ANEXO

CALENDÁRIO

DATA/PERÍODO	ATIVIDADE
05/04 a 16/04/2004	Indicação em Edital de Apoio Executivo Estadual
19/04 a 16/05/2004	Indicação pelo Grupo Executivo Local e Regional
20/04 a 28/04/2004	Participação dos interessados no Edital de Apoio à Escola e inscrição no Edital
05/04 a 16/04/2004	Inscrição dos interessados no Edital de Apoio à Escola e inscrição no Edital
19/04 a 16/05/2004	Designação de Diretor e Diretor Adjunto
17/05 a 20/05/2004	Indicação pelo Grupo Executivo Estadual
20/04 a 28/04/2004	Inscrição dos interessados no Edital de Apoio à Escola e inscrição no Edital
05/04 a 16/04/2004	Inscrição dos interessados no Edital de Apoio à Escola e inscrição no Edital
19/04 a 16/05/2004	Inscrição dos interessados no Edital de Apoio à Escola e inscrição no Edital

ATTESTAÇÃO
Em 19 de abril de 2004
Pág. 11, do Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro
ATO Nº 2659/2004
DE 19 DE ABRIL

Outra via: ZORANI FREITAS SILVA,
Lata nº 01 - ZORANI FREITAS SILVA.

ANEXO 5 –Portaria conjunta SUGEN/SUBGP nº2 de 28 de novembro de 2011.

ATO DOS SUBSECRETÁRIOS
PORTARIA CONJUNTA SUGEN/SUBGP Nº 02
DE 28 DE NOVEMBRO DE 2011

DISPÕE SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE MONTAGEM DE QUADRO DE HORÁRIOS E ALOCAÇÃO DE PROFESSORES DENTRO DAS UNIDADES ESCOLARES DA SEEDUC, E DAS OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DE ENSINO E O SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o que consta no processo nº E-03/13.515/2011;

CONSIDERANDO:

- a necessidade de organização administrativa e pedagógica das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Educação;
- a necessidade de estabelecer critérios e normas que regulamentem a distribuição das disciplinas no Quadro de Horários e a alocação de professores regentes nas unidades escolares da SEEDUC,

RESOLVEM:

Art. 1º- A Direção da unidade escolar, em conjunto com a equipe técnico-pedagógica, deverá, previamente, elaborar o Quadro de Horários, distribuindo equilibradamente os tempos de aula de cada componente curricular, de forma a evitar a acumulação de disciplinas pertencentes à mesma área de conhecimento no mesmo dia, propiciando melhor aproveitamento das aulas pelos alunos.

Art. 2º- O Quadro de Horários deverá estar em consonância com as matrizes curriculares em vigência para as modalidades de ensino oferecidas pela unidade escolar.

Art. 3º- O período para elaboração do Quadro de Horários da unidade escolar no Sistema Conexão Educação será divulgado pela Superintendência de Gestão de Pessoas.

Parágrafo Único - Após encerramento do período de elaboração, não será permitida alteração do Quadro de Horários, que deverá ser mantido até o final do ano letivo.

Art. 4º- De forma a contribuir com a organização administrativa e pedagógica da unidade escolar, a alocação do professor deverá respeitar a distribuição de disciplinas no Quadro de Horários previamente elaborado pela Direção e a equipe técnico-pedagógica, e será realizada obedecendo aos seguintes critérios:

- I - somente 01 (um) professor por disciplina em cada turma;
- II - o mesmo professor deverá suprir todos os tempos de sua disciplina na turma, em conformidade com a Matriz Curricular vigente;
- III - a carga horária da matrícula do professor deverá estar prioritariamente integralizada na mesma unidade escolar;
- IV - não será permitida a complementação de carga horária de professores regentes em função extraclasse;
- V - a carga horária do professor deverá ser distribuída da seguinte forma:

- a) Professores Docentes I 16 horas: distribuição da carga horária em efetiva regência em no mínimo dois dias da semana;
- b) Professores Docentes II 22 horas: distribuição da carga horária em efetiva regência em todos os dias da semana, excetuando servidores em rotina de aproveitamento, que deverão ter sua carga horária em efetiva regência distribuída em no mínimo dois dias da semana;
- c) Professores Docentes I 30 horas: distribuição da carga horária em efetiva regência em no mínimo três dias da semana;
- d) Professores Docentes I 40 horas: distribuição da carga horária em efetiva regência em no mínimo três dias da semana.
- e) Professores Docentes II 40 horas: distribuição da carga horária em efetiva regência em todos os dias da semana, excetuando servidores em rotina de aproveitamento, que deverão ter sua carga horária em efetiva regência distribuída em no mínimo três dias da semana.

VI - a carga horária destinada a atividades pedagógicas/complementares (planejamento) deverá ser cumprida dentro da unidade escolar. No caso de complementação de carga horária em uma ou mais unidades escolares a mesma deverá ser distribuída equitativamente.

Parágrafo Único - Fica expressamente proibida a alocação da carga horária do professor em um único dia na mesma unidade escolar.

Art. 5º - A Direção da unidade escolar deverá, obrigatoriamente, iniciar a alocação de professores a partir das séries/anos finais de cada segmento.

Art. 6º - A Direção da unidade escolar deverá priorizar, quando da escolha de turmas, a alocação de professores observando os critérios na seguinte ordem:

- I - Professores Docentes I na disciplina de ingresso, por antiguidade dentro da unidade escolar, no exercício da função de regente no turno de atuação;
- II - Professores Docentes I na disciplina de habilitação, por antiguidade dentro da unidade escolar, no exercício da função de regente no turno de atuação;
- III - Professores Docentes II em rotina de aproveitamento, por antiguidade dentro da unidade escolar, no exercício da função de regente no turno de atuação.

§1º - Considerando a possibilidade de otimização de turmas no final da enturmação dos alunos, os professores com prioridade de alocação deverão ser alocados nas primeiras turmas criadas para cada série/ano.

§2º - Os Professores vinculados a cursos e projetos de formação ofertados pela SEEDUC que exijam atuação em séries/anos específicos terão prioridade de alocação na sua unidade escolar.

§3º - Além dos critérios referidos acima, a alocação de professores deverá observar o disposto no Decreto nº42.883 de 2011 e na Resolução SEEDUC nº 4.686 de 2011 que estabelecem e normatizam, respectivamente, a rotina de aproveitamento dos Professores Docentes II.

Art. 7º - Para atendimento ao disposto no artigo anterior serão utilizados como critérios de desempate, na seguinte ordem:

- I - assiduidade e pontualidade do servidor;
- II - participação nas atividades pedagógicas da unidade escolar (conselhos de classe, projetos, avaliações internas e externas, lançamento de notas no sistema);
- III - cumprimento do currículo mínimo quando de sua regulamentação.

Art. 8º - É de responsabilidade do Diretor da unidade escolar:

I - registrar e manter atualizado o Quadro de Horários no sistema Conexão Educação, de maneira que o mesmo reflita fielmente o horário praticado pela unidade escolar;

II - encaminhar imediatamente à Regional os professores com carga horária livre ou incompleta, para que a Coordenação de Gestão de Pessoas providencie a complementação em outra unidade;

III - emitir, até o primeiro dia do mês subsequente, a declaração de frequência mensal dos servidores com complementação de carga horária, a ser entregue ao professor para envio à unidade de lotação.

Art. 9º - Fica a cargo da Coordenação de Gestão de Pessoas da Regional, com ratificação pela Diretoria Regional Pedagógica, autorizar:

I - a adequação da distribuição da carga horária do professor no Quadro de Horários às necessidades locais quando estas forem identificadas;

II - a modificação do Quadro de Horários quando identificada a necessidade.

Art. 10 - A Direção da unidade escolar que não mantiver o seu Quadro de Horários em consonância com as diretrizes estabelecidas na presente Portaria estará sujeita às sanções administrativas previstas no artigo 292 do Decreto nº 2.479/1979, e em caso de reincidência poderá ocorrer a perda da função.

Art. 11 - Os casos omissos serão encaminhados pela Coordenação de Gestão de Pessoas à SEEDUC, com simultânea comunicação para ciência à Diretoria Regional Pedagógica.

Art. 12 - Esta Portaria Conjunta entrará em vigor a partir da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2011

ANTONIO JOSÉ VIEIRA DE PAMA NETO
Subsecretário de Gestão de Ensino
LUIZ CARLOS BECKER JUNIOR
Subsecretário de Gestão de Pessoas

ANEXO 6 –Decreto nº 42793 de 6 de janeiro de 2011.

01-1009008

DECRETO Nº 42.793 DE 06 DE JANEIRO DE 2011

ESTABELECE PROGRAMAS PARA O APRIMORAMENTO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - SEEDUC E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições constitucionais e legais,

CONSIDERANDO:

- o art. 206, V e VII, da Constituição Federal, o art. 307, V e VII, da Constituição do Estado do Rio de Janeiro, e o art. 3º, VII e IX, da Lei

Federal nº 9.394/1996, que dispõem sobre a valorização do profissional da educação escolar e a garantia de padrão de qualidade da educação;

- o art. 62, §1º da Lei Federal nº 9.394/1996, com a redação que lhe deu a Lei Federal nº 12.066/2009, que dispõe sobre a formação inicial, a formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério;

- a necessidade de adoção de medidas que propiciem o alcance, pelas escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro, das metas propostas pelo MEC - Ministério da Educação;

- a necessidade de que sejam definidas diretrizes levando-se em conta a realidade das escolas e suas demandas, para que a educação pública estadual atinja novos patamares;

- o indispensável planejamento de tais diretrizes, com vistas à sua efetiva implementação, à medição dos resultados e à tomada de ações corretivas; e

- o dever do Estado de oferecer aos estudantes educação pública de qualidade.

DECRETA:**CAPÍTULO I
DA AFERIÇÃO DA QUALIDADE ESCOLAR**

Art. 1º - Com vistas ao monitoramento da qualidade da rede pública de ensino da Secretaria Estadual de Educação - SEEDUC, fica criado o Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro - IDERJ.

§ 1º - O IDERJ é um índice de qualidade escolar que visa a fornecer um diagnóstico da escola, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), baseando-se em dois critérios: Indicador de Fluxo Escolar (IF) e Indicador de Desempenho (ID).

§ 2º - O Indicador de Fluxo Escolar (IF) é uma medida sintética da promoção dos alunos em cada nível de ensino e varia entre 0 (zero) e 1 (um), que considera a taxa de aprovação nas séries iniciais (1º ao 5º ano) e finais do Ensino Fundamental - EF (6º ao 9º ano) e do Ensino Médio - EM (1º ao 3º ano) para cada escola.

§ 3º - O Indicador de Desempenho (ID) é medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos em exames de avaliação externa da educação promovidos pelo Estado do Rio de Janeiro, em quatro níveis de proficiência: Baixo (B), Intermediário (Int), Adequado (Ad) e Avançado (Av).

§ 4º - Compete à Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC a regulamentação, o monitoramento e a divulgação do IDERJ.

**CAPÍTULO II
DA BONIFICAÇÃO**

Art. 2º - Fica instituída, nos termos deste Decreto, Bonificação por Resultados a ser paga aos servidores públicos efetivos da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC em exercício nas Regionais Pedagógicas, Regionais Administrativas e Unidades de Ensino de Educação Básica de Ensino Fundamental e Médio, Ensino Médio Integrado à Educação Técnica de Nível Médio e Educação de Jovens e Adultos, decorrente do cumprimento de metas previamente estabelecidas, visando à melhoria e ao aprimoramento da qualidade do ensino público.

§ 1º - Para os fins do disposto neste artigo, as Regionais Pedagógicas, Regionais Administrativas e Unidades de Ensino serão avaliadas anualmente, de acordo com metas traçadas a partir de indicadores objetivos.

§ 2º - A Bonificação não integra nem se incorpora aos vencimentos, salários, proventos ou pensões para nenhum efeito e não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária ou benefício, não incidindo sobre a mesma os descontos previdenciários.

§ 3º - A Bonificação será paga em parcela única, no ano subsequente ao da avaliação.

Art. 3º - O valor da Bonificação variará de acordo com a função do servidor e o percentual de atingimento das metas estabelecidas, sendo o calculado sobre o vencimento-base do servidor, conforme Anexo Único deste Decreto.

Parágrafo Único - O pagamento da Bonificação será proporcional à carga horária do servidor alocado na unidade que atingir a meta.

Art. 4º - O Programa de Bonificação é composto das seguintes etapas:

- I - definição dos indicadores;
- II - fixação das metas;
- III - certificação do cumprimento das metas;
- IV - pagamento do bônus.

Parágrafo Único - As metas serão estabelecidas por ato interno da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, que deverá publicá-las até o início do ano letivo.

Art. 5º - As metas para o ensino regular serão fixadas utilizando como indicador o IDERJ, e as metas para a educação de jovens e adultos - EJA serão fixadas utilizando como indicador o ID.

§ 1º - Poderá a Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC estabelecer indicadores adicionais para composição das metas, a exemplo da avaliação de infraestrutura da unidade escolar.

§ 2º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC regulamentará a composição dos indicadores, definindo seus respectivos pesos e critérios, e a partir deles, as metas aplicáveis e sua forma de controle.

Art. 6º - Farão jus à Bonificação instituída pelo art. 2º deste Decreto o Diretor Geral, Diretor Adjunto, Coordenador Pedagógico, Professor Regente e demais servidores efetivos do quadro da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, lotados em unidade escolar a qual:

- I - cumprir 100% (cem por cento) do currículo mínimo, conforme regulamentação da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC;
- II - participar de todas as avaliações internas e externas;

III - efetuar o lançamento das notas do aluno na forma e prazo estabelecidos pela Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC;

IV - alcançar, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) de resultado de cada meta de IDERJ do ensino regular da unidade escolar;

V - alcançar, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de resultado de cada meta de ID da educação de jovens e adultos da unidade escolar.

Parágrafo Único - Além dos requisitos estabelecidos no caput, somente perceberão a Bonificação os servidores que tiverem, pelo menos, 70% (setenta por cento) de frequência presencial no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo.

Art. 7º - Farão jus à Bonificação instituída pelo art. 2º deste Decreto o Diretor e os demais servidores efetivos da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC lotados em Regional Pedagógica e Administrativa:

I - em cuja área de abrangência 80% (noventa por cento) das escolas alcançarem, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento) de cada meta de IDERJ do ensino regular da Regional;

II - em cuja área de abrangência 90% (noventa por cento) das escolas alcançarem, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de cada meta de ID da educação de jovens e adultos da Regional;

III - que tiver 100% (cem por cento) das Unidades Escolares de sua área de abrangência com o cumprimento do currículo mínimo, conforme regulamentação pela Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

Parágrafo Único - Além dos requisitos estabelecidos no caput, somente perceberão a Bonificação os servidores que tiverem, pelo me-

nos, 70% (setenta por cento) de frequência presencial no período de avaliação, que corresponde ao ano letivo.

Art. 8º - A Bonificação não será devida:

- I - aos servidores cedidos à Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC;
- II - aos servidores exclusivamente ocupantes de cargo em comissão;
- III - aos professores da classe de Inspeção Escolar prevista no art. 20 da Lei nº 1614, de 24 de janeiro de 1990.

**CAPÍTULO III
DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Art. 9º - Fica instituído o Programa de Recrutamento e Seleção para o preenchimento de funções e cargos em comissão estratégicos da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

§ 1º - O Programa de Recrutamento e Seleção será obrigatório para as funções e os cargos em comissão estratégicos relativos à área pedagógica da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC e facultativo para os demais.

§ 2º - Em situações excepcionais, desde que devidamente justificado, poderá-se proceder, diretamente, à designação provisória de servidores em funções e cargos em comissão estratégicos da área pedagógica, pelo prazo máximo de 06 (seis) meses, até seu preenchimento mediante regular observância do Programa de Recrutamento e Seleção disciplinado neste capítulo.

Art. 10 - A participação no Programa de Recrutamento e Seleção não afeta a prerrogativa de livre destituição e exoneração.

Art. 11 - O Programa de Recrutamento e Seleção visa a:

- I - promover melhores resultados pedagógicos por meio de uma gestão escolar de qualidade;
- II - oferecer oportunidade aos candidatos que possuam perfil e interesse de exercer cargos e/ou funções de liderança;
- III - identificar e selecionar os candidatos mais qualificados por meio de processo transparente.

Art. 12 - São requisitos para participar do Programa de Recrutamento e Seleção para as funções e cargos em comissão estratégicos da área pedagógica:

- I - ter ensino superior completo;
- II - não estar respondendo nem ter sido apenas em inquérito administrativo anterior à data da inscrição para o cargo;
- III - ser da carreira do magistério da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

§ 1º - Além dos requisitos estabelecidos no caput, para as funções estratégicas de Diretor e Diretor Adjunto de unidade escolar, os candidatos deverão:

- I - ser servidor ativo da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC;
- II - ter atuado, no mínimo, 03 (três) anos em funções efetivas em unidade escolar.

§ 2º - Além dos requisitos estabelecidos no caput, para a função estratégica de Coordenador Pedagógico, os candidatos deverão:

- I - ser servidor ativo da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC;
- II - ter ensino superior completo em Pedagogia;
- III - ter, preferencialmente, Pós-Graduação em Educação;
- IV - ter atuado, no mínimo, 05 (cinco) anos em funções efetivas em unidade escolar ou na Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

§ 3º - Além dos requisitos estabelecidos no caput, para a função estratégica de Diretor da Regional Pedagógica, os candidatos deverão:

- I - ter atuado, preferencialmente, na função de Diretor de unidade escolar;
- II - ter atuado, no mínimo, 5 (cinco) anos em funções efetivas em unidade escolar ou na Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

§ 4º - Para os cargos em comissão estratégicos de Subsecretário, Superintendente e Diretor da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC da área pedagógica, além dos requisitos estabelecidos no caput, os candidatos deverão:

- I - ter, no mínimo, 02 (dois) anos de atuação em funções ou cargos em comissão estratégicos de hierarquia diretamente inferior à função a ser preenchida;
- II - ter, no mínimo, 03 (três) anos de atuação na área relacionada à vaga.

§ 5º - Terá preferência os candidatos com especialização na área relacionada à vaga.

Art. 13 - Será permitida a permanência na condição de Diretor ou Diretor Adjunto de uma mesma unidade escolar por no máximo 06 (seis) anos consecutivos.

§ 1º - Após o prazo fixado no caput, o servidor somente poderá voltar a concorrer ao processo seletivo para a função de Diretor ou Diretor Adjunto daquela unidade escolar decorridos 02 (dois) anos.

§ 2º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC realizará, a cada 12 (doze) meses a partir da data da posse, uma avaliação do Diretor ou Diretor Adjunto.

§ 3º - Será motivo para exoneração o Diretor ou Diretor Adjunto que obtiver duas avaliações insatisfatórias.

Art. 14 - Caso haja exoneração dos servidores nomeados para as funções mencionadas neste capítulo, a Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC poderá convocar o candidato imediatamente melhor classificado no respectivo Programa de Recrutamento e Seleção.

Art. 15 - O preenchimento das funções mencionadas neste capítulo observará as normas sobre a proibição de nepotismo na Administração Pública Estadual.

**CAPÍTULO IV
DA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Art. 16 - Fica instituída a Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento para os servidores públicos efetivos lotados na Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

Parágrafo Único - A Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento visa a promover o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho profissional e crescimento integral do servidor como agente co-responsável pelo processo de transformação e qualificação da educação no Estado do Rio de Janeiro.

Art. 17 - São objetivos específicos da Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento:

- I - melhorar a qualidade da educação do Estado do Rio de Janeiro;
- II - promover, divulgar e possibilitar o acesso dos servidores às ações de formação e desenvolvimento;
- III - aumentar a escolaridade dos servidores públicos, visando ao seu melhor desempenho, proporcionando soluções inovadoras para as demandas da educação;
- IV - avaliar permanentemente os resultados advindos das ações de formação e desenvolvimento.

Art. 18 - A Diretriz de Formação e Desenvolvimento é constituída pelos seguintes Programas:

I - Programa de Treinamento do Processo Admissal;

II - Programa de Desenvolvimento Profissional;

III - Programa de Formação Direcionada.

§ 1º - O Programa de Treinamento do Processo Admissal tem por objetivo promover a integração dos servidores públicos efetivos que ingressarem nas carreiras de Magistério e outras funções no âmbito da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, fornecendo-lhes informações básicas que nortearão a execução das atividades.

§ 2º - O Programa de Desenvolvimento Profissional visa ampliar os conhecimentos, habilidades e comportamentos dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho no cumprimento das atividades administrativas e pedagógicas.

§ 3º - O Programa de Formação Direcionada visa a apoiar o servidor na complementação de seus estudos.

Art. 19 - Compete à Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC a regulamentação, o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação da Diretriz de Formação e Desenvolvimento dos servidores públicos, ressalvados os casos contemplados em legislação específica.

§ 1º - As capacitações de Formação e Desenvolvimento serão classificadas em facultativas ou obrigatórias, conforme sua natureza, objetivos e complexidade.

§ 2º - Observadas as disposições do Decreto-Lei nº 220, de 18 de julho de 1975, as capacitações obrigatórias terão sua carga horária computada na jornada de trabalho.

§ 3º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC elaborará um plano que deverá indicar as ações de capacitação em cronograma anual, devendo, em cada ação prevista, serem explicitados, no mínimo:

I - resultados que se pretende alcançar;

II - carga horária prevista;

III - conteúdo programático;

IV - universo de servidores aos quais se destina;

V - estimativa de investimento;

VI - formas de ingresso em cada capacitação.

Art. 20 - Para viabilizar a Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento, fica autorizada a concessão pela Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC de auxílio formação aos professores ocupantes de cargo efetivo da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC em regência de turma na sua rede, no valor anual de até R\$ 500,00 (quinhentos reais), observada a prévia existência de disponibilidade orçamentária.

§ 1º - A Secretaria de Estado de Educação regulamentará o auxílio formação previsto no caput, definindo as ações compatíveis com a sua finalidade, bem como a forma de controle.

§ 2º - O auxílio mencionado neste artigo não se incorporará, para quaisquer efeitos, aos vencimentos, ficando excluído da base de cálculo do adicional de tempo de serviço, bem como de quaisquer outros percentuais que incidam sobre a remuneração dos servidores, não sofrendo a incidência de contribuição previdenciária nem sendo utilizada como base de cálculo para proventos de inatividade ou pensões.

§ 3º - Será concedido um único auxílio formação por servidor, ainda que possua mais de uma matrícula junto à Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC.

CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Art. 21 - Fica instituída a Sistemática de Avaliação de Competências, com o objetivo de monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual dos servidores públicos do quadro da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, identificando os potenciais e limitações individuais a partir dos modelos que serão detalhados em ato normativo da referida Pasta.

Art. 22 - A Avaliação de Competências servirá de instrumento para a implementação da Diretriz Estadual de Formação e Desenvolvimento e valorização dos servidores.

Art. 23 - A Avaliação de Competências obedecerá aos seguintes fatores:

I - assiduidade e pontualidade;

II - produtividade;

III - conhecimento técnico;

IV - relações interpessoais;

V - conduta ética.

§ 1º - Será dada ciência ao servidor de todas as etapas que compõe o processo de Avaliação de Competências.

§ 2º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC identificará o servidor do conceito que lhe for atribuído.

§ 3º - Os casos não previstos serão resolvidos por equipe designada pelo Secretário de Estado de Educação - SEEDUC.

CAPÍTULO VI DO CURRÍCULO MÍNIMO

Art. 24 - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC editará ato normativo definindo o currículo mínimo a ser percorrido, em cada ano escolar, por cada disciplina.

§ 1º - A definição do currículo mínimo deverá expressar os aspectos fundamentais de cada disciplina que os professores não podem deixar de transmitir aos alunos, ainda que não esgote todos os conteúdos a serem abordados na unidade escolar.

§ 2º - O currículo mínimo deverá ser definido pela Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC, com a participação de representantes da classe de professores.

§ 3º - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC divulgará e implementará o currículo mínimo gradativamente, devendo esse processo ter início em 2011.

§ 4º - Após implantado, a Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC deverá criar mecanismos de acompanhamento bimestral do currículo mínimo, possibilitando correção dos desvios durante o ano letivo.

Art. 25 - O currículo mínimo deverá atender aos seguintes objetivos específicos:

I - estabelecer os conhecimentos, habilidades e competências a serem adquiridos pelos alunos na educação básica;

II - proporcionar clareza e coerência nos objetivos do ensino-aprendizagem;

III - promover a compreensão global dos passos e nuances da formação integral do aluno;

IV - promover a correspondência entre as diferentes unidades escolares, com o alinhamento dos graus de complexidade que a aprendizagem deve atingir em cada ano da educação básica;

V - incorporar as inovações propostas pelas práticas pedagógicas;

VI - observar as diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 26 - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC apresentará, no prazo de até 30 (trinta) dias a contar da publicação deste Decreto, proposta de adequação da estrutura da Pasta.

Art. 27 - A Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC editará normas complementares, visando à regulamentação e fiel observância ao disposto no presente Decreto.

Art. 28 - O presente Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 06 de janeiro de 2011

SÉRGIO CABRAL

