UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Lucelia Cristina Brant Mariz Sá

A GESTÃO ESTRATÉGICA FRENTE AO ABSENTEÍSMO DOCENTE: A REALIDADE DE DUAS ESCOLAS DE JANAÚBA (MG)

Juiz de Fora
2014

LUCELIA CRISTINA BRANT MARIZ SÁ

A GESTÃO ESTRATÉGICA FRENTE AO ABSENTEÍSMO DOCENTE: A REALIDADE DE DUAS ESCOLAS DE JANAÚBA (MG)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora
2014

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCELIA CRISTINA BRANT MARIZ SÁ

A GESTÃO ESTRATÉGICA FRENTE AO ABSENTEÍSMO DOCENTE: A REALIDADE DE DUAS ESCOLAS DE JANAÚBA (MG)

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

_____

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior - Orientador

_____

Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

_____

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora, 14 de agosto de 2014

A Isabelle Brant dedico este trabalho. Que meu esforço, sacrifício e dedicação te inspirem a lutar pelos seus sonhos com fé, amor, sabedoria e respeito ao próximo.

AGRADECIMENTOS

Ao CAEd/UFJF, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior, pelo interesse e confiança depositados em meu trabalho.

Às professoras Dra. Maria Isabel Alvim e Dra. Ilka Schapper, que integraram a banca de qualificação, pelas sugestões pertinentes que enriqueceram meu trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação Profissional do CAEd, pela experiência partilhada.

Aos assistentes de suporte acadêmico, Johnny Hara, Michelle Rodrigues e Helena Rivelli, que me acompanharam na produção deste texto, contribuindo significativamente com críticas e sugestões pontuais a tudo que foi produzido. Agradeço-lhes ainda a paciência que tiveram com minhas limitações e o incentivo pelo qual me fizeram acreditar que seria possível.

A todos os funcionários do PPGP/CAEd/UFJF, em especial à Débora Vieira a qual sou grata pela sua capacidade de organização, disponibilidade e atenção.

À equipe gestora e professores das duas escolas onde realizei a pesquisa, pela permissão que me foi concedida e pela disponibilidade de todos em contribuir com este projeto.

A todos os colegas da turma de 2012 do PPGP, em especial às colegas Daniele Cristina, Elisângela Aparecida e Jane Passos pelo apoio e companheirismo nos momentos mais difíceis.

Às colegas da turma de 2013 do PPGP/CAEd/UFJF Lucília Alves, Irlene Nogueira e Jeane Edna, pela cumplicidade e partilha de experiências.

Aos inspetores da SRE Janaúba (MG), pela paciência em escutar minhas queixas em dias difíceis, e, sobretudo, pelo convívio que enriqueceu muitas reflexões desta pesquisa.

À Superintendente Regional de Ensino Maria Eni, pelo apoio e por ter dispensado o seu tempo para contribuir com meu trabalho.

À Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, pela iniciativa da qualificação do quadro de servidores e pelo financiamento do curso, o que possibilitou minha titulação.

Ao meu pai Avelino Mariz, que apesar de não estar no nosso meio, me deixou a herança da fé, do caráter e da boa vontade.

À minha mãe Lúcia Brant, mulher guerreira e admirável, que me ensinou a buscar meus ideais e foi o meu porto seguro nas minhas ausências maternas. Durante toda a minha jornada acadêmica, foi a minha inspiração.

A Antônio Júnior, meu esposo, pela parceria, cumplicidade e compreensão nos momentos mais difíceis.

À Eveline Júnia, minha irmã e Anderson Carvalho, meu cunhado pelo suporte técnico e emocional.

Por fim, agradeço a Deus e a Nossa Senhora que me conduziram e me proporcionaram paz espiritual.

Educar é crescer. E crescer é viver. Educação é, assim, vida no sentido mais autêntico da palavra.

Anísio Teixeira

RESUMO

A presente dissertação objetivou analisar as ações estratégicas dos gestores escolares frente ao absenteísmo docente, em duas escolas que atendem aos anos finais do ensino fundamental e ao ensino médio, no município de Janaúba (MG). Destaca-se, ao final do trabalho, o desenvolvimento de um Plano de Intervenção Educacional que compreende a produção de orientações para a gestão escolar e sugestões para o Sistema Estadual de Educação de Minas Gerais, tendo como foco a melhoria da atuação dos gestores escolares e, consequentemente, a redução do absenteísmo docente, com a prática de novas ações de condução do tema. O absenteísmo docente se tornou um objeto de estudo relevante por consistir em um problema frequente nas escolas, prejudicando o desempenho dos alunos, pela ruptura no processo de ensino e aprendizagem, e a organização da rotina escolar na educação básica. A escassez de literatura sobre o tema fez a pesquisa ainda mais relevante, já que os assuntos que envolvem o processo de ensino e aprendizagem devem ser discutidos e entendidos pelos atores do processo. Os referenciais teóricos utilizados para estudo foram Santos (2006), Gesqui (2008), Zanardi (2008; 2009), Tavares et al. (2010) e as legislações próprias do sistema de ensino. A metodologia utilizada assumiu uma abordagem qualitativa, fazendo uso da pesquisa documental para aquisição de dados oficiais e da realização de entrevistas semiestruturadas, com professores com maior e menor número de faltas, com os gestores (diretores e vice-diretores) e com a Superintendente Regional de Ensino. O período da pesquisa documental se concentrou entre os anos de 2010 a 2012, com entrevistas realizadas em 2013. A pesquisa mostrou que as estratégias adotadas pelos gestores em ambas as escolas, apesar de diferentes entre si, podem comprometer o processo de ensino e aprendizagem, o que nos levou à elaboração de um Plano de Intervenção Educacional, composto por medidas preventivas em relação às faltas docentes.

Palavras-chave: Absenteísmo docente. Estratégias. Gestão escolar.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the strategic actions of school administrators against teachers absenteeism in two schools that meet the final years of basic school and high school in the city of Janaúba (MG). Stands out at the end of the work, the development of an Educational Intervention Plan that comprehend the production of guidelines for school administrators and suggestions for the state government of education of Minas Gerais, with a focus on improvement the performance of school administrators and thus reducing absenteeism of teachers, with practice of new actions leading theme. The teacher absenteeism became an object of study relevant because it consists of a frequent problem in schools, impairing the performance of students by the disruption in the teaching and learning process, and organization of the school day in basic education. The paucity of literature on the subject made even more relevant research, as the subjects involving the process of teaching and learning should be discussed and understood by actors in the process. The theoretical framework used for the study were Santos (2006), Gesqui (2008), Zanardi (2008; 2009), and Tavares et al. (2010) and the laws of the education system. The methodology uses was qualitative, using documentary research for acquire information of official datum and conducting semi-structured interviews with teachers with more and less number of absences, with administractors (directors and deputy directors) and the Regional Superintendent of Education. The period of documentary research concentrated between the years 2010-2012, with interviews conducted in 2013. The research showed that the strategies adopted by administrators school in both schools, although different, can harms the process of teaching and learning, which led us to the formulation of an Educational Intervention Plan, consisting of preventive measures in relation to teachers absenteeism.

Keywords : Teacher absenteeism; Strategies; School administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Mapa da SRE de Janaúba..... 26

2. Comparativo entre processos de designação de professores substitutos..... 104

LISTA DE QUADROS

1. Quadro de professores por disciplina lecionada – Escola A..... 31
2. Quadro de professores por disciplina lecionada – Escola B..... 39
3. Identificação do público entrevistado..... 65
4. O olhar dos entrevistados sobre o motivo das faltas..... 68
5. Currículo do Progestão..... 96
6. Estrutura do Módulo VIII – Progestão..... 97
7. Questionário Avaliativo..... 103
8. Síntese das ações do Plano de Intervenção Educacional..... 106

LISTA DE TABELAS

1. Índice de Desenvolvimento Humano do Município de Janaúba..... 26
2. Turmas e alunos da Escola A..... 33
3. Turmas e alunos da Escola B..... 41
4. Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2010..... 46
5. Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2011..... 48
6. Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2012..... 50
7. Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola B – 2010..... 51
8. Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola B – 2012..... 53
9. IDEB 5° ano do ensino fundamental de Janaúba..... 56
10. IDEB 9° ano do ensino fundamental de Janaúba..... 57
11. IDEB da Escola A, 2005 a 2011..... 57
12. IDEB 5° ano da Escola B, 2005 a 2011..... 58
13. IDEB 9° ano da Escola B, 2005 a 2011..... 59
14. Número de aulas geradas pelo absenteísmo docente..... 63
14. Planilha de custos..... 101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC – Conteúdos Básicos Comuns
CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação
EJA – Educação de Jovens e Adultos
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
LDB – Lei de Diretrizes e Bases
PAE – Plano de Ação Educacional
PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola
PEUB – Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca
Pibid – Programa Institucional de Bolsa de Iniciação a Docência
PIP – Plano de Intervenção Pedagógica
PPP – Projeto Político Pedagógico
Progestão – Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Pública
SEE/MG – Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão
SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar
Simave – Sistema Mineiro de Avaliação Educacional
SISAP – Sistema de Administração de Pessoal
SRE – Superintendência Regional de Ensino
SYSADP – Sistema do Portal da Educação
TRE – Tribunal Regional Eleitoral
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15

1 ABSENTEÍSMO DOCENTE NA EDUCAÇÃO BÁSICA 19

1.1 O absenteísmo docente em escolas brasileiras 19

1.1.1 O Estado de Minas Gerais frente ao absenteísmo docente 21

1.1.2 O cenário da investigação 25

1.1.3.2 Perfil da Equipe Docente 30

1.1.3.3 Perfil dos Alunos 32

1.1.3.4 A relação do Projeto Político Pedagógico com as ações voltadas para a aprendizagem na Escola A 34

1.1.4 Escola B 36

1.1.4.1 Perfil da Equipe Gestora 36

1.1.4.2 Perfil da Equipe Docente 38

1.1.4.3 Perfil dos Alunos 40

1.2 O Cumprimento da carga horária obrigatória 43

1.2.1 As aulas de reposição de carga horária na Escola A 44

1.2.2 As aulas de reposição de carga horária na Escola B 50

1.2.3 A reposição de carga horária e sua relação com o IDEB 54

1.3 Os dados do IDEB sob a luz do absenteísmo docente 55

1.3.1 O IDEB da Escola A 57

1.3.2 O IDEB da Escola B 58

1.4 Os índices de absenteísmo docente das escolas pesquisadas 59

1.5 O Processo de Designação 61

2 ANALISANDO O ABSENTEÍSMO DOCENTE 64

2.1 Referenciais teóricos 65

2.2 Os diversos olhares sobre o absenteísmo docente 67

2.2.1 Os professores frente a suas faltas 71

2.2.2 Ações pedagógicas desenvolvidas pelas escolas, na visão dos professores 78

2.2.3 A gestão escolar e a relação com os funcionários, pais e alunos 81

2.3 O absenteísmo docente em face da legislação vigente 84

2.3.1 A contratação de professores substitutos 89

3 O PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL 91

3.1 Capacitação de Gestores Estaduais: o Progestão 93

3.1.1 O Progestão em Minas Gerais 94
3.1.1.1 A proposta de mudança 97
3.1.1.2 O Congresso de Boas Práticas 100
3.2 A legislação estadual 103
3.3 Considerações gerais sobre a proposta apresentada 105
CONSIDERAÇÕES FINAIS 110
REFERÊNCIAS 113
ANEXO A 117
ANEXO B 118
APÊNDICE A 119
APÊNDICE B 122
APÊNDICE C 125
APÊNDICE D 128

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar as ações estratégicas dos gestores educacionais frente ao absenteísmo docente em duas escolas que atendem aos anos finais do ensino fundamental e ao ensino médio no município de Janaúba (MG). O período da pesquisa documental se concentra entre os anos de 2010 a 2012. Ao final da dissertação, diante do quadro verificado durante a pesquisa, sugerimos algumas ações propositivas para o absenteísmo docente mediante a confecção de um Plano de Intervenção Educacional.

O sistema educacional vem passando, nas últimas décadas, por diversas mudanças, caracterizadas por reformas que visam à melhoria do processo de ensino e aprendizagem, especialmente em relação à educação básica, que tem recebido políticas respaldadas nos resultados de avaliações externas. Tal situação traz à tona questionamentos acerca da eficiência da escola e da atuação dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Assim, tomando como base a importância do papel do professor e do gestor escolar na implementação de políticas educacionais, uma pesquisa sobre o absenteísmo docente poderia resultar num trabalho bastante produtivo para que possamos pensar em ações que visem a minimizar seus efeitos sobre a qualidade de ensino.

Embora haja pesquisas que demonstrem as consequências do absenteísmo sobre o aprendizado dos estudantes (TAVARES et al., 2010), a literatura sobre o problema do absenteísmo docente nas escolas brasileiras ainda é escassa, o que torna o presente estudo ainda mais relevante, na medida em que aborda um problema de suma importância para os profissionais comprometidos com um processo realmente eficiente de ensino e aprendizagem.

O tema foi escolhido considerando a trajetória profissional da pesquisadora, que atua como inspetora escolar na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba desde 2006. O cargo tem como função principal acompanhar o cotidiano escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, prezando pela educação de qualidade e pelo cumprimento da legislação vigente. O exercício do cargo possibilita o acesso às estratégias de gestão para lidar com o alto índice de absenteísmo e a interferência que a falta do professor causa nos aspectos pedagógicos da escola.

Para a realização desta pesquisa foram escolhidas duas escolas estaduais, com aspectos semelhantes e localizadas em regiões distintas no município de Janaúba (MG), denominadas, nesta dissertação, por Escola A e Escola B. As duas unidades escolares são as maiores do município, de acordo com o número de alunos e servidores, sendo consideradas escolas de grande porte. Uma está localizada na região central da cidade, inserida num melhor contexto social, e outra em um bairro periférico, em região de alta vulnerabilidade.

O período pesquisado abrange os anos de 2010 a 2012, fase em que as equipes gestoras das duas escolas se mantiveram com os mesmos funcionários, tendo alterações apenas nas funções de diretores e vice-diretores. As unidades escolares em questão apresentaram, ao final dos anos letivos analisados, um déficit de carga horária muito distinto uma da outra.

A metodologia utilizada constituiu em uma abordagem qualitativa para a obtenção dos dados, recorrendo, sobretudo, à pesquisa documental[1], para aquisição de dados oficiais, e à realização de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa documental examinou livros de ponto dos servidores, guias de ocorrências e relatórios de pagamento, visando apurar os dados oficiais do absenteísmo docente. Debruçou-se, ainda, na regulamentação do absenteísmo na rede estadual de ensino e, por fim, sobre os índices obtidos pelas escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)[2] com o propósito de investigar uma possível relação entre as médias aferidas por esse indicador e o absenteísmo docente.

Por se tratar de um estudo de caso que se propõe a analisar a postura dos gestores escolares frente ao absenteísmo docente e suas possíveis causas, optou-se pela entrevista semiestruturada. Na elaboração dos roteiros das entrevistas foi considerado o estudo do Projeto Político Pedagógico, dos calendários escolares de reposição de carga horária nos anos de 2010, 2011 e 2012 e o conhecimento acerca da realidade de ambas as escolas, adquirido pela pesquisadora ao longo de sua carreira profissional.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas à Superintendente Regional de Ensino de Janaúba, à equipe gestora (diretores e vice-diretores) e aos

[1] As referências bibliográficas dos documentos da escola serão moficadas para que as identidades das instituições sejam preservadas.
[2] O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e agrega em um só índice o fluxo escolar e o desempenho das instituições de ensino nas avaliações externas do Saeb e Prova Brasil (BRASIL, 2013a).

professores mais e menos faltosos, entre os anos de 2010 e 2012, que atuam em ambas as escolas pesquisadas, no intuito de investigar os motivos do absenteísmo no período citado, visando compreender o comportamento dos docentes faltosos, e também de coletar dados para fazer um levantamento das ações dos gestores e do sistema de ensino perante o absenteísmo dos docentes no cotidiano escolar.

Para a escolha dos professores a serem entrevistados, partimos dos documentos escolares que indicam as faltas desses profissionais e selecionamos os docentes com o maior e o menor índice de absenteísmo nas instituições, totalizando seis professores em cada escola. É importante frisar que os docentes entrevistados atuaram nas unidades escolares entre todo o período analisado.

Para a exposição da pesquisa, iniciamos o capítulo 1 com a explanação teórica dos conceitos de absenteísmo docente. Para tanto, nos embasamos nos estudos de Santos (2006), Gesqui (2008), Zanardi (2008; 2009) e Tavares et al. (2010). Em seguida, fazemos a exposição do cenário em que estão inseridas as duas escolas pesquisadas e a caracterização de cada uma delas. Em um terceiro momento, apresentamos os dados do absenteísmo docente existente nas unidades escolares, realizando um comparativo entre os anos de 2010, 2011 e 2012. Esse capítulo apresenta, ainda, o problema gerado pelo absenteísmo docente nos processos de ensino e aprendizagem das escolas, analisando dados referentes à postura da Secretaria de Educação do Estado frente à questão da ausência de professores na rede de ensino.

No capítulo 2 apresentamos a posição dos entrevistados frente ao problema do absenteísmo docente. As falas dos profissionais que compõe o ambiente escolar são explicitadas, apresentando os olhares dos professores faltosos e dos professores frequentes e a percepção dos gestores e da superintendente regional de ensino acerca da situação. Nesse capítulo os professores relatam porque faltam e como acontecem as reposições de aula para os alunos. Os gestores explicam as estratégias de trabalho para lidar com as faltas dos professores no cotidiano e sua relação com a comunidade do entorno escolar. Desse modo, demonstram as ações pedagógicas desenvolvidas pela escola e, em seguida, fazemos uma comparação com as ações descritas no Projeto Político Pedagógico.

A terceira e última seção teve como objetivo elaborar um Plano de Intervenção Educacional, oferecendo estratégias para uma possível redução nos índices de absenteísmo docente e uma melhor colaboração do sistema para a

reorganização da escola frente às ausências dos professores. Seguindo a proposta da pesquisa, o foco do Plano de Intervenção priorizou a figura do gestor escolar, direcionando as ações sugeridas às suas atribuições e competências. Não obstante, esse plano recomenda também a colaboração do Sistema Estadual de Ensino, pois, afinal, se trata da entidade mantenedora de todas as escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, sendo, portanto, responsável por quaisquer alterações que venham a ocorrer no interior das escolas pesquisadas.

Ao final da dissertação é disponibilizada a apresentação da pesquisadora, justificando-se seu vínculo como tema abordado. Após essa apresentação, a presente pesquisa traz, ainda, o roteiro das entrevistas semiestruturadas utilizadas com os professores, a equipe gestora e a Superintendente Regional de Ensino.

Através dos estudos elaborados espera-se colaborar para a melhoria da educação pública mineira, oferecendo subsídios para lidar com o grave problema do absenteísmo docente na educação básica.

1 ABSENTEÍSMO DOCENTE NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Com a expansão da educação pública brasileira nas últimas décadas, as escolas vêm tentando manter um padrão mínimo de qualidade, respaldando sua política nos resultados de avaliações externas. Tal situação traz à tona questionamentos acerca da eficiência do sistema de ensino e da atuação dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo analisar as ações estratégicas de determinados gestores educacionais frente ao absenteísmo docente em escolas que atendem aos anos finais do ensino fundamental e ao ensino médio no município de Janaúba (MG).

As faltas docentes, justificadas ou não, causam transtorno na rotina escolar e dificultam o trabalho dos gestores, que direcionam suas ações diárias para acomodar alunos e professores em suas devidas turmas. Trata-se, portanto, de um problema que merece ser analisado mais a fundo, pois apesar de sua indubitável relevância no âmbito da organização escolar, ainda há poucos estudos que o discutiram sistematicamente.

1.1 O absenteísmo docente em escolas brasileiras

O termo absenteísmo docente é apresentado nesta pesquisa na perspectiva dos autores Zanardi (2009), Gesqui (2008) e Tavares et al. (2010). Zanardi trata o absenteísmo como “a ausência dos professores e alunos com as mais variadas justificativas” (ZANARDI, 2009, p. 64). Tal conceito é compartilhado por Gesqui (2008), que considera absenteísmo todas as ausências da sala de aula, sejam elas formais ou informais. As faltas formais são faltas abonadas, faltas justificadas e licenças médicas. Tavares et al. (2010) apresentam um conceito mais generalizado, caracterizando o absenteísmo docente como todas as faltas dos professores às salas de aula. Apesar das várias definições, a expressão absenteísmo docente frequentemente é utilizada para representar a ausência dos professores ao trabalho e sob esta perspectiva a presente pesquisa apresenta, à luz da gestão escolar, algumas estratégias para lidar com a situação no cotidiano escolar.

A questão do absenteísmo docente se tornou uma situação problemática e rotineira nas escolas brasileiras. As unidades escolares buscam junto à inspeção escolar a autorização para contratar professores substitutos no intuito de sanar momentaneamente o problema da ausência de profissionais, o que tem causado transtorno na rotina escolar e influenciado negativamente a continuidade do processo de ensino e aprendizagem, por acarretar, de acordo com Tavares et al. (2010), a ruptura no acompanhamento da matéria lecionada.

É importante ressaltar que, para a efetivação do aprendizado, o aluno necessita de um acompanhamento sequencial. Segundo Gesqui (2008, p. 142), uma escola de qualidade está relacionada com o tempo disposto aos alunos para aprender, “as interrupções de aulas detectadas, a deficiente reorganização da escola em função das faltas são fatores negativos para o funcionamento adequado da escola que deve ser a atividade pedagógica”. Observa-se que

> [...] além dos custos financeiros impostos pelas faltas dos professores, custos administrativos e organizacionais são incorridos pelas escolas: gasta-se tempo para recrutar um substituto, adaptá-lo à escola e à turma; tarefas administrativas assumidas pelo professor faltante têm que ser executadas por outros funcionários; atividades de planejamento são canceladas ou prorrogadas (TAVARES et al., 2010, p. 04).

Além da “interrupção do fluxo contínuo de interação” (TAVARES et al., 2010, p. 04) entre professor e aluno, que pode provocar oscilações indesejáveis ao aprendizado, o sistema deve estar preparado para lidar ainda com os custos financeiros que a constante contratação de novos professores requer. Sendo assim, Tavares et al. (2010, p. 13) acrescentam que

> Além dos custos financeiros e administrativos que as faltas impõem, deve haver também um custo sobre o aprendizado dos alunos. Evidências internacionais mostram que parte das faltas dos docentes é evitável e, portanto, passível de políticas públicas e que o impacto deste absenteísmo sobre o desempenho dos alunos é não negligenciável.

Apesar das consequências negativas causadas pelo absenteísmo docente, não se pode determinar que os professores sejam os únicos culpados pelos resultados ruins que qualificam a educação. A educação escolar é composta de

vários indicadores que comprometem sua qualidade e desmotivam os professores a exercitar sua função. Para Zanardi (2009, p. 60)

> A massificação e a democratização do ensino trouxeram consigo modificações profundas no perfil social e na imagem da profissão docente. Tais modificações foram responsáveis em parte pelo desprestígio docente que, aliado às péssimas condições de trabalho que são oferecidas a esses profissionais traduzem a insegurança e o desânimo profissional que atinge boa parcela dos profissionais da classe.

Assim, não é possível afirmar que a precarização da aprendizagem institucionalizada decorra exclusivamente do absenteísmo docente, pois “muitos fatores ou ocorrências, além da sala de aula, interferem positiva ou negativamente no processo de ensino e aprendizagem” (GESQUI, 2008, p. 7). O absenteísmo é, portanto, apenas mais um fator somado aos demais, o qual pode ser reduzido e até mesmo evitado, mediante pesquisas que demonstrem os reais motivos do absenteísmo e as estratégias que os gestores utilizam para lidar com o problema.

O absenteísmo docente pesquisado não se limita às faltas às aulas. Junto a estas também estão incluídos todos os afastamentos considerados legais pelas instituições, tais como licenças para tratamento de saúde, férias-prêmio, licença luto, licença casamento, afastamento para júri, entre outros.

Vejamos agora o caso do absenteísmo docente no estado de Minas Gerais.

1.1.1 O Estado de Minas Gerais frente ao absenteísmo docente

O Estado de Minas Gerais abona alguns casos de absenteísmo dos professores, considerando os mesmos como exercício efetivo, desde que sejam previstos no artigo 133 da Lei nº 7109/1977 do Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais.

> Art. 133 - São contados como de efetivo exercício do magistério os períodos de:
> I - licença por acidente em serviço ou doença grave, especificada em lei;
> II - licença a funcionária gestante;
> III - afastamento por motivo de casamento;
> IV - afastamento por motivo de falecimento do cônjuge, filho, pai, mãe ou irmão;
> V - férias-prêmio;
> VI - período sabático. (MINAS GERAIS, 1977).

As faltas que não são contempladas como efetivo exercício, quando informadas pela chefia imediata, acarretam desconto no pagamento dos servidores, conforme Estatuto do Servidor Público Estadual (MINAS GERAIS, 1952).

> Art. 98 - Para efeito de pagamento, apurar-se-á a frequência do seguinte modo:
> I - pelo ponto;
> II - pela forma que for determinada, quanto aos funcionários não sujeitos a ponto.
> Parágrafo único - Haverá um boletim padronizado para a comunicação da frequência.
> Art. 99 - O funcionário perderá:
> I - o vencimento ou remuneração do dia, se não comparecer ao serviço. (MINAS GERAIS, 1952, p. 19).

Mediante verificação no Sistema de Administração de Pessoal (SISAP)[3], responsável por estruturar a vida funcional dos servidores estaduais de Minas Gerais, percebe-se que o Estado, apesar de constatar o problema do absenteísmo docente, ainda não desenvolveu estratégias para lidar com a questão. O programa SISAP não oferece às Superintendências Regionais de Ensino um controle mensal que disponibilizaria os índices de servidores afastados da docência, elencando, também, os vários motivos dos afastamentos. Desse modo, somente os gestores escolares tendem a buscar esses números devido à prestação de contas e responsabilização pela gestão das unidades escolares. Entretanto, os gestores não se sentem motivados a buscar tais dados porque não estão tecnicamente instrumentalizados para coletá-los. Caso estivessem, com base nesses dados poderiam realizar um trabalho de conscientização na escola, visando evitar o alto número de absenteísmo docente.

[3] SISAP é um sistema eletrônico de administração dos servidores do Estado de Minas Gerais, alimentado com os dados da pasta funcional dos servidores pelo Setor de Recursos Humanos de cada órgão de lotação (MINAS GERAIS, 2013f).

As Superintendências Regionais de Ensino, que detêm a função de acompanhar, orientar e fiscalizar o trabalho interno das escolas, também não acompanham sistematicamente o problema, tampouco apresentam subsídios para lidar com a questão. Segundo Tavares et al. (2010, p. 2), “a ausência do professor deve estar associada também à permissividade dos contratos de trabalho e à má gerência dos recursos humanos”. Desse modo, tornam-se necessários trabalhos de pesquisa dentro das escolas estaduais de Minas Gerais, ainda que por amostragem, os quais sejam capazes de contribuir com o Sistema na redução do número dos afastamentos dos professores da regência.

Diante das possibilidades disponíveis aos docentes que garantem o abono de suas faltas, os gestores escolares enfrentam o absenteísmo como um problema grave na rotina escolar, uma vez que, quando um professor falta ou se afasta legalmente do trabalho, a escola encontra muita dificuldade de conseguir alguém que o substitua e dê continuidade ao trabalho com a mesma qualidade das aulas ministradas pelo professor titular. Segundo Tavares et al. (2010, p. 4), os “professores substitutos em geral são menos qualificados e não possuem experiência suficiente para substituir perfeitamente o professor regular”. Além disso, os substitutos, em sua maioria, ainda não se habilitaram na disciplina que ministram, pois ainda não se formaram ou concluíram outra graduação afim. Gesqui (2008) utiliza o termo “ocupar” para definir o tempo em que os alunos não estão tendo aulas com os professores titulares, pois, segundo ele

> (…) nenhuma das alternativas constatadas privilegia o trabalho pedagógico junto aos alunos: utilizam substitutos, distribuem os alunos em outras turmas, utilizam outros espaços da escola (quando esses espaços existem) sem a presença do professor, adiantam as aulas e dispensam os alunos antes do horário previsto para o cumprimento da jornada diária ou ficam em aula vaga. (GESQUI, 2008, p. 11).

Em seu estudo sobre a atuação dos professores substitutos presentes nas escolas públicas paulistas, que na maioria das vezes são docentes em início de carreira, Zanardi (2008, p. 2) caracteriza a atuação destes profissionais como uma “desprofissionalização da carreira docente”, o que pode causar uma visão diferenciada do trabalho do professor em sala de aula.

> Nossa hipótese é que o desempenho da função de professor eventual pelos professores em início da carreira pode resultar numa aprendizagem equivocada sobre o trabalho docente, podendo os levar ao abandono da profissão ou, talvez pior, ao descrédito e à desesperança em relação ao magistério, o que resultaria num ônus terrível para toda a educação pública (ZANARDI, 2008, p.1).

O autor destaca que a maneira como o trabalho do professor substituto, denominada por ele como “professor eventual”, acontece nas escolas impede o planejamento das aulas e a organização do trabalho de forma sistematizada. Contratados às pressas, tais professores não dispõem do tempo necessário para planejar as aulas. Geralmente, esses profissionais conhecem as turmas em que atuarão já no início das aulas, o que torna ínfimo o tempo de planejamento didático. Isso nos faz perceber como o processo de ensino e aprendizagem sofrem as consequências do absenteísmo docente.

Gesqui (2008) investigou por 200 dias letivos uma escola pública estadual localizada na grande São Paulo e constatou que a presença desses professores tidos como “eventuais” é muito frequente. De acordo com o pesquisador, “os professores titulares das disciplinas lecionam apenas 64,4% das aulas”, o restante fica dividido entre “as faltas legalmente permitidas e supridas com professores eventuais” (GESQUI, 2008, p. 1), que totalizam 15,4%; as aulas ociosas, durante as quais os alunos permanecem na escola, mas sem ter aula, que chegam a 6,0%; e as aulas em que os alunos são dispensados por situações diversas, criadas pela própria escola, as quais atingem 14,2% do total de aulas.

Apesar dos autores mencionados neste trabalho, verifica-se que estudos na área do absenteísmo docente ainda são bastante limitados e aqueles já existentes não contemplam a situação de escolas mineiras. Para a apuração de informações pertinentes a esse caso são necessários dados referentes às faltas dos professores, o que nem sempre se consegue, uma vez que as possíveis respostas da questão referente ao número de faltas ou ao motivo delas podem estar relacionadas não apenas com a vida profissional, mas também pessoal dos profissionais faltosos.

Considerando que os assuntos que norteiam a educação e o processo de ensino e aprendizagem devem ser apurados, analisados e divulgados, visando à melhoria desse mesmo processo, torna-se necessário e relevante uma pesquisa que objetive verificar como se dá a prática do gestor escolar e a organização das escolas mediante a possível ausência diária dos professores aos seus postos de trabalho.

Assim, para a redação desta dissertação, buscamos informações quantitativas e qualitativas sobre o absenteísmo docente em duas escolas públicas de Minas Gerais, descritas a seguir, juntamente com o contexto que as envolve.

1.1.2 O cenário da investigação

O município de Janaúba está localizado no norte de Minas Gerais, a 558 km da capital do Estado, numa região com 2.181,3 km², num bioma de cerrado caatinga. Segundo dados do Censo 2010, o município possui 6.233 habitantes na área rural e 60.570 habitantes na área urbana, sendo a segunda maior cidade do Norte de Minas, tendo como atividades principais a agricultura, a pecuária e serviços de comércio (IBGE, 2013a).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município está em 2028º lugar a nível nacional. Considerando a média aritmética do nível de desenvolvimento educacional do município, a renda da população e a expectativa de vida, o município de Janaúba apresenta IDH de 0,696. Essa avaliação é considerada como médio desenvolvimento, contando ainda com o índice de 0,796 em longevidade (saúde), 0,654 em renda e 0,649 em educação. O IDH mede o nível de desenvolvimento humano de determinada região e, em 2013, foi calculado com base nos dados do censo demográfico de 2010 do IBGE (2013b). Entretanto, apesar do crescimento do IDH, o município de Janaúba vem caindo no ranking nacional, o que evidencia o maior crescimento de outros municípios. A tabela 1 apresenta o IDH do município nas últimas décadas.

Tabela 1 – Índice de Desenvolvimento Humano do Município de Janaúba

Ano	Ranking Nacional	IDH
1991	1978	0,429
2000	1957	0,580
2010	2028	0,696

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil (IBGE, 2013a).

A Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Janaúba é a representante da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais na jurisdição e tem como função prestar acompanhamento às atividades escolares no que tange aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, com o propósito de garantir a continuidade e qualidade do processo de ensino e aprendizagem. A SRE é responsável por acompanhar a área educacional em dezessete municípios do norte do Estado, localizados na circunscrição da sede da Superintendência, incluindo Janaúba, totalizando 94 escolas estaduais, 299 municipais e 29 particulares. Os municípios atendidos estão descritos na figura 1.

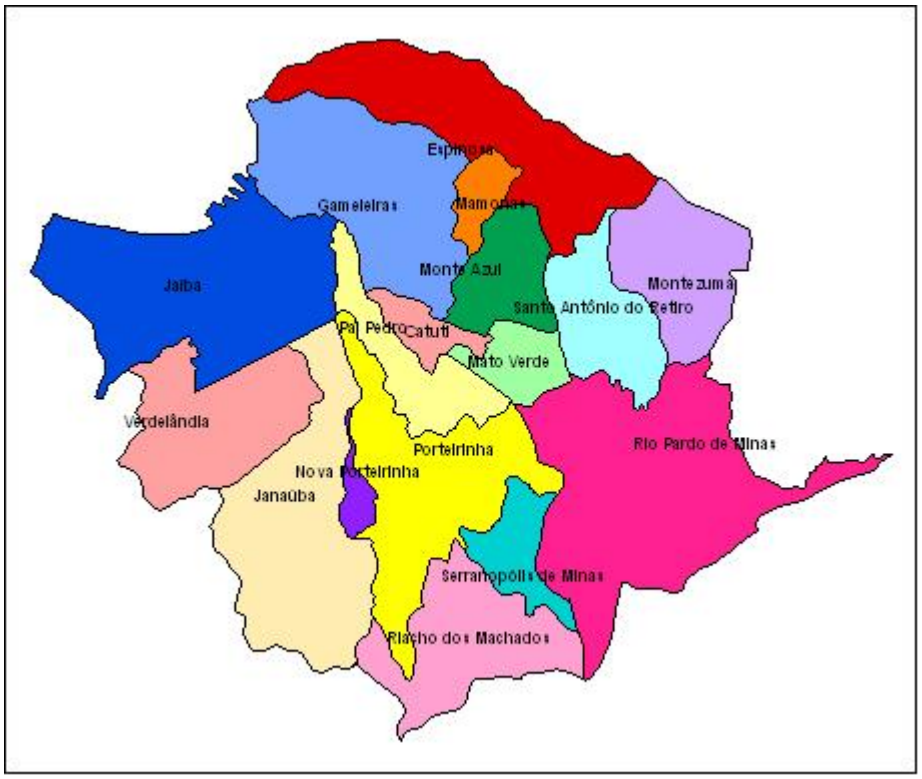

Figura 1 – Mapa da SRE de Janaúba
Fonte: *Site* do Centro de Referência Virtual do Professor (MINAS GERAIS, 2013a).

Os resultados do IDEB na jurisdição da SRE em questão não indicam a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que, conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira (INEP), em 2011 as escolas estaduais da região de Janaúba tiveram IDEB abaixo da média mineira. Para os anos iniciais do ensino fundamental, a média de Minas Gerais foi 6,0 e a média das escolas do município de Janaúba foi 5,6. Para os anos finais do ensino fundamental, a média mineira foi 4,4 e a média do município 4,0.

O município lida com a frequente falta de professores para lecionar as disciplinas obrigatórias do currículo, especialmente se observarmos a área de concentração dos estudos, tais como as disciplinas de matemática, física, química e biologia, obrigando as escolas a buscar parcerias junto às faculdades locais para atrair graduandos para ocupar cargos de professor substituto. Isso leva à rotineira contratação de professores que não são habilitados (não possuem licenciatura plena na área de conhecimento lecionada) ou que se habilitaram em outra área.

Diante desta realidade, faz-se necessário analisar as práticas que os gestores escolares utilizam em seu cotidiano para amenizar os danos causados pelo absenteísmo docente. Sendo assim, nas próximas seções deste capítulo serão apresentadas as escolas-objeto desta investigação, doravante denominadas Escola A e Escola B; serão apresentados também o perfil e as ações do pessoal envolvido no processo de ensino e aprendizagem.

1.1.3 Escola A

A escola A está localizada na sede do município de Janaúba, no centro da cidade, numa avenida comercial de fácil e rápido acesso; é vinculada à rede pública estadual mineira e oferece à comunidade o ensino fundamental do 6º ao 9º anos, ensino médio e ensino profissionalizante, nos turnos matutino, vespertino e noturno.

Sua estrutura física é composta de 17 (dezessete) salas de aula, laboratório de informática, biblioteca, secretaria, salas para diretor, vice-diretor e especialistas, cantina, depósito de merendas, depósito de materiais de limpeza, refeitório, sala de multimídia, laboratório de ciências, banheiros masculino e feminino para os alunos e para os funcionários, quadra de esportes coberta e vasta área para recreação.

A escola adota o regime de ciclos, orientada pela Resolução SEE nº 2197/2012 (MINAS GERAIS, 2013j). Esse regime se divide em Ciclo Intermediário para o 6º e 7º anos e Ciclo da Consolidação para o 8º e 9º anos. O ensino profissionalizante é oferecido por meio dos cursos Técnico em Contabilidade e

Técnico em Informática, financiados pelo Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) [4].

A instituição de ensino atende a comunidade escolar do município de Janaúba há 54 (cinquenta e quatro) anos e, por isso, observa-se identificação e entrosamento dos moradores quanto aos trabalhos desenvolvidos pela instituição. Verifica-se no município um grande número de ex-alunos da escola, que se tornaram cidadãos considerados bem sucedidos profissionalmente pela população. Existe uma espécie de consenso entre os moradores de Janaúba sobre o bom desempenho da escola nos primeiros quarenta anos de sua criação. No entanto, o primeiro resultado do desempenho escolar, comprovado por meio das avaliações externas, foi divulgado em 2005. Não havendo, portanto, registros que comprovem a qualidade do ensino da Escola A em períodos anteriores, o senso comum dos moradores da cidade nesse quesito não pode ser comprovado.

Desde a sua primeira portaria autorizativa de funcionamento, a unidade escolar está localizada no mesmo endereço, fazendo uso do mesmo prédio, que ao longo dos anos passou por reformas e ampliações visando atender a demanda.

Atualmente a escola conta com 73 (setenta e três) servidores distribuídos nas funções gestora, docente, pedagógica e administrativa e 1.037 (mil e trinta e sete) alunos. Os servidores são vinculados ao sistema de ensino por contratos temporários ou concursos públicos. A escola possui 30 (trinta) turmas.

1.1.3.1 Perfil da Equipe Gestora

A equipe gestora da Escola A é composta pela diretora e um vice-diretor, que juntos lideram os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola, coordenando os servidores de cada setor. No setor administrativo, a escola conta com auxiliares de serviços da educação básica (serviçais), assistentes técnicos da educação básica (auxiliares de secretaria) e secretário escolar. No setor financeiro, os gestores contam com assistente técnico da educação básica (ATB) financeiro. No setor pedagógico, os gestores contam com o supervisor pedagógico, o orientador

[4] Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, criado pelo Governo Federal com o objetivo de ampliar a oferta de cursos técnicos no país (BRASIL, 2013b).

educacional e os professores. Em cada área de atuação os gestores contam com o apoio dos demais servidores lotados na escola para realização das atribuições, quais sejam regentes de aula, professor para o ensino do uso da biblioteca (PEUB), serviçais, supervisora escolar, orientadora educacional, secretário e auxiliares de secretaria (MINAS GERAIS, 2013d).

O perfil da equipe gestora junto à escola é contemplado em seu Projeto Político-Pedagógico da seguinte maneira:

> O trabalho realizado pela direção da escola está totalmente voltado para uma gestão democrática e participativa, tendo sempre o hábito de trabalhar em conjunto, de ouvir as opiniões de todos os integrantes da comunidade escolar, procurando descentralizar o poder dentro da escola, e para a concretização desse trabalho a direção investe no combate a discriminação, vendo cada aluno, cada professor, cada funcionário, cada pai como portador de grandes potencialidades [...] (MINAS GERAIS, 2010f, p.12-13).

A diretora acredita que construiu com os funcionários uma relação de respeito. Em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013, a profissional relata que tenta evitar conflitos, pois sabe que os servidores da escola são pessoas experientes e com ideais definidos. Em suas reuniões, repassa as informações necessárias e não discutem ideias, dando a cada professor liberdade para agir como lhe convém. Quanto ao absenteísmo docente, a diretora assume que não apresenta em suas ações iniciativas para a redução do problema.

Na entrevista que realizamos com a vice-diretora, na mesma data, a profissional nos disse que atua no turno vespertino e se dedica especialmente a organizar o turno, acompanhando a disciplina dos alunos e a frequência dos professores. No turno matutino, essas atividades são realizadas pela supervisora pedagógica e no turno noturno pelo coordenador dos cursos técnicos.

A equipe gestora conta, ainda, com o Colegiado Escolar, que é instituído por resolução específica com vigência de 02 (dois) anos. No colegiado escolar constam membros representantes de duas categorias: a de profissionais em exercício na escola e a da comunidade atendida pela escola. O órgão é formado por 02 (dois) professores regentes de aula, 02 (dois) professores que exercem outras funções na escola ou são especialistas (supervisor escolar/orientador educacional), 02 (dois) alunos regularmente matriculados, com idade superior a 14 (quatorze) anos, 02 (dois) pais ou responsáveis por alunos menores de 14 (quatorze) anos e

regularmente matriculados, totalizando 08 (oito) membros titulares e 08 (oito) suplentes (MINAS GERAIS, 2012e). O colegiado escolar é presidido pelo diretor da escola e quando um membro se afasta é providenciada a substituição do mesmo convocando o suplente. Os membros são escolhidos conforme votação das categorias e possuem as seguintes atribuições:

I - elaborar e divulgar o cronograma de reuniões ordinárias do Colegiado Escolar;
II - aprovar e acompanhar a execução do Projeto Pedagógico da Escola, do Plano de Ação e do Regimento Escolar;
III - aprovar o Calendário Escolar e o plano curricular da escola;
IV - acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
V - indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e afastamentos temporários;
VI - indicar representante para compor a Comissão de Avaliação de Desempenho dos servidores, observadas as normas vigentes;
VII - propor parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais – ONGs;
VIII - propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes e acompanhar sua execução;
IX - referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
X - opinar sobre a adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e alunos, no âmbito da escola (MINAS GERAIS, 2012e).

As reuniões do colegiado escolar acontecem ordinariamente uma vez por mês ou sempre que for necessário (MINAS GERAIS, 2012e). De acordo com a direção da escola, em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013, o colegiado é parceiro nas atividades da escola e seus membros sempre comparecem às reuniões quando convocados, em casos de ausências são convocados os suplentes.

1.1.3.2 Perfil da Equipe Docente

A instituição atualmente conta com 45 (quarenta e cinco) professores em seu quadro geral, sendo 15 (quinze) professores da área de linguagens, 08 (oito) de

matemática, 12 (doze) da área de ciências da natureza, 13 (treze) de ciências humanas, 02 (dois) docentes de ensino religioso, 04 (quatro) professores atuando no curso técnico em informática, 05 (cinco) no curso técnico em contabilidade e 01 (um) PEUB, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Quadro de professores por disciplina lecionada – Escola A

Áreas de conhecimento/ Cursos	Disciplinas	Professores Efetivos	Professores Designados
Linguagens	Arte	02	-
	Português	06	-
	Educação Física	03	-
	Inglês	03	01
Matemática	Matemática	05	03
Ciências da Natureza	Ciências/Biologia	05	01
	Física	02	02
	Química	01	01
Ciências Humanas	Geografia	03	01
	História	04	-
	Filosofia	02	01
	Sociologia	01	01
Ensino Religioso	Ensino Religioso	01	01
Técnico em informática		-	04
Técnico em contabilidade		-	05
	PEUB	01	-
Total		24	21

Nota: Áreas de conhecimento conforme Resolução SEE 2197/2012 (MINAS GERAIS, 2013j).
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Quadro de Identificação da Escola (MINAS GERAIS, 2013d).

Entre os professores da escola, 18 (dezoito) são efetivos nos cargos e 27 (vinte e sete) estão inseridos no sistema por meio de contratos temporários. Alguns atuam há vários anos na escola, enquanto outros têm sido nomeados mais

recentemente, devido ao concurso público de 2012. Do total, apenas 13 (treze) possuem somente um cargo[5], os demais atuam em outras instituições, em turnos alternados.

A lotação em mais de um cargo de um grande número de professores atuantes na Escola A não está diretamente ligada ao absenteísmo docente, haja vista o fato de que, conforme esta pesquisa apurou, os profissionais que atuam tanto nessa quanto na Escola B não apresentam características de professores faltosos.

Como a escola possui ensino regular nos turnos matutino e vespertino e ensino profissionalizante à noite, os cargos dos professores variam entre os 03 (três) turnos, principalmente entre os turnos matutino e vespertino, períodos em que se concentra um maior número de turmas e alunos. Devido ao acúmulo de cargos, as demais unidades escolares constroem seus horários considerando a carga horária dos docentes e os períodos em que atuam em outras escolas.

A Diretora A, em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013, informa que em sua equipe de professores existem membros do sindicato dos professores, que costumam ser resistentes às ações propostas pela SEE/MG e nem sempre reagem com satisfação à implantação de novas políticas governamentais. A diretora acrescenta que conta com apenas metade da equipe de docentes para executar os projetos da escola.

1.1.3.3 Perfil dos Alunos

A clientela atendida pela escola é composta de alunos oriundos dos anos iniciais de outras escolas do município, residentes tanto na região central da cidade, quanto nos bairros e áreas rurais próximas.

Conforme dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE, 2013)[6], essa escola, apesar de comportar, ao todo, 1.120 (mil, cento e vinte) alunos, encerrou o primeiro semestre letivo de 2013 com 1037 (mil e trinta e sete) alunos matriculados, distribuídos conforme Tabela 2.

---

[5] Para os professores das escolas estaduais um cargo se refere a 16 horas-aulas e 8 horas destinadas a atividades extraclasse, totalizando 24 horas semanais (MINAS GERAIS, 2013i).

[6] O SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar) é um sistema informatizado de gestão para as escolas estaduais de Minas Gerais, desenvolvido pelo CAED/UFJF (MINAS GERAIS, 2009).

Tabela 2: Turmas e alunos da Escola A

Ensino Fundamental		
Ano de Escolaridade	**Número de alunos**	**Número de turmas**
6º ano	135	04
7º ano	144	05
8º ano	133	04
9º ano	95	03
Total	507	16
Ensino Médio		
Ano de Escolaridade	**Número de alunos**	**Número de turmas**
1º ano	174	04
2º ano	145	04
3º ano	161	04
Total	480	12
Ensino Profissionalizante		
Técnico em Contabilidade	28	01
Técnico em Informática	22	01
Total	50	02
TOTAL GERAL	1037	30

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do SIMADE (2013e).

A Escola A lida constantemente com questões relacionadas à indisciplina dos alunos e seus gestores acreditam que isso acontece porque a escola recebe anualmente alunos oriundos de bairros periféricos, com alta vulnerabilidade social. Na instituição não há grêmio estudantil e para lidar com o problema da indisciplina a escola oferece aos alunos projetos, especialmente artísticos, com os quais procura envolvê-los e levá-los a valorizar a escola e a reconhecê-la como parte integrante e necessária para sua vida social. Em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013 o vice-diretor 1 relata que os projetos de disciplina realizados pela escola auxiliam no processo de ensino e aprendizagem, entretanto faz com que os gestores dispensem um tempo de trabalho maior no acompanhamento das ações disciplinares que na aprendizagem.

1.1.3.4 A relação do Projeto Político Pedagógico com as ações voltadas para a aprendizagem na Escola A

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola A foi reelaborado em abril de 2010, contendo as assinaturas de aprovação da equipe pedagógica da escola, do colegiado escolar, da direção e da inspeção escolar. O documento possui 122 (cento e vinte e duas) páginas e fica de posse das supervisoras pedagógicas da escola, com acesso fácil àqueles que se interessarem pelo seu estudo.

O Projeto Pedagógico da escola contém as seguintes informações: identificação da escola, histórico, apresentação, justificativa, termo de pactuação de metas, missão da escola, filosofia, diagnóstico da realidade escolar, objetivos da escola, currículo, metodologias, avaliação da aprendizagem, gestão escolar, calendário escolar, frequência, processo de classificação e reclassificação, atividades de lazer e convívio social, educação inclusiva, capacitação de profissionais, a relação aluno-professor, monitoramento e avaliação, Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), considerações finais e a bibliografia consultada (MINAS GERAIS, 2010f).

O Projeto da escola em análise traz como referenciais teóricos os Conteúdos Básicos Comuns (CBC), resolução SEE n° 521/2004, Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), Programa de Avaliação Seriada para o Acesso ao Ensino Superior, lei n° 9381/1996, lei n°15.455/2005, parecer CEE n° 1132/1997, parecer CEE n° 1158/1998, parecer n° 388/2003, Lei de Diretrizes e Bases n° 9394/1996, Estatuto da Criança e do Adolescente.

Logo em seu início, o Projeto apresenta o termo de pactuação de metas firmado entre a diretora da escola e diretora da SRE, no qual constam os objetivos a serem alcançadas nas avaliações externas. Para isso o documento prevê ações estratégicas voltadas para melhoria da aprendizagem, apresentadas no Plano de Intervenção Pedagógica (PIP)[7] da escola, anexo ao PPP.

O PIP oferece à escola o direcionamento para o trabalho pedagógico com os alunos, por meio de informações detalhadas de “O que fazer? Quem deve fazer?

[7] PIP é um programa desenvolvido pela Secretaria de Estado de Minas Gerais que visa melhorar a eficiência do Ensino Fundamental por meio de projetos de intervenções pedagógicas que garantam a elevação dos índices de desempenho (MINAS GERAIS, 2013b).

Como fazer? Quando fazer?", dando ênfase às atividades voltadas para as competências e habilidades a serem alcançadas pelos alunos, em consonância com o Currículo Básico Comum (CBC) e matrizes de referências das avaliações externas (MINAS GERAIS, 2010f).

O Projeto Político Pedagógico referencia, ainda, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que é um programa oferecido pelo Governo Federal para apoiar a gestão escolar, repassando recursos financeiros para subsidiar a execução do planejamento elaborado pela escola. Com tais recursos, a escola executa projetos de iniciação científica[8] em seus laboratórios, adquire equipamentos de apoio pedagógico, capacita os docentes, dinamiza as práticas esportivas e realiza atividades de caráter cultural e científico (MINAS GERAIS, 2010f).

Os projetos e programas constantes no PPP trazem ações que visam à melhoria do processo de ensino e aprendizagem, elaboradas e executadas com a participação de professores, de alunos e de demais membros da comunidade escolar.

Apesar de a falta do professor ser vista como um problema para os entrevistados na escola, a situação não é lembrada no ato da elaboração do documento pela comunidade escolar. Verifica-se que não há menção ao absenteísmo docente em nenhum tópico contido no PPP, o que pode ser considerado um indício de que o assunto ainda é pouco discutido no ambiente escolar.

O novo PPP da escola já foi reelaborado e aguarda aprovação da SRE. A escola sentiu a necessidade de reformulá-lo devido à publicação da Resolução SEE n° 2.197/2012, de 26/10/2012, que dispõe sobre a organização e funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013j) e Resolução SEE n° 2.253/2013, de 09/01/2013 (MINAS GERAS, 2013k), que estabelece normas para a organização do quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais. Por mais uma vez, o absenteísmo não foi um assunto considerado no momento da reelaboração do documento.

[8] A escola denomina "Iniciação Científica" o despertar do interesse pelos alunos pela pesquisa na área de ciências da natureza e tecnologias (MINAS GERAIS, 2010f).

1.1.4 Escola B

A escola B é vinculada à rede pública estadual mineira e localiza-se num bairro periférico do município de Janaúba. A instituição foi criada em 01 de junho de 1993 e, apesar dos seus vinte anos de existência, somente no ano de 2004 foi contemplada com um novo prédio escolar que supria as demandas referentes ao espaço físico de que a escola necessitava.

A escola possui 18 (dezoito) salas de aula, laboratório de informática, biblioteca, secretaria, salas para diretor, vice-diretor e especialistas, cantina, refeitório, depósito de merendas, depósito de materiais de limpeza, sala de multimídia e projeção, laboratório de física, sala de recursos, laboratório de química, quadra poliesportiva com vestiário, espaços acessíveis a deficientes físicos, banheiros masculinos e femininos para alunos e para funcionários e vasta área para recreação.

A instituição oferece à comunidade o ensino fundamental e o ensino médio, na modalidade regular e educação de jovens e adultos, nos turnos matutino, vespertino e noturno. Conforme Resolução SEE nº 2197/2012(MINAS GERAIS, 2013j), no ensino fundamental é adotado o regime de ciclos, que se divide em Ciclo Complementar para o 4º e 5º anos, Ciclo Intermediário para o 6º e 7º anos e Ciclo da Consolidação para o 8º e 9º anos. Para a educação de jovens e adultos é oferecida formação de nível fundamental (anos finais) e nível médio.

Atualmente a escola conta com 120 (cento e vinte) servidores, distribuídos entre profissionais gestores, docentes, pedagógicos e administrativos e 1.333 (mil, trezentos e trinta e três) alunos. Os servidores são vinculados ao sistema de ensino por contratos temporários, por concursos públicos ou lei estadual de efetivação. Os alunos estão distribuídos em 40 (quarenta) turmas.

1.1.4.1 Perfil da Equipe Gestora

A equipe gestora da Escola B é composta pelo diretor e duas vice-diretoras, que juntos lideram os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola,

coordenando os servidores de cada setor. No setor administrativo a escola conta com os auxiliares de serviços da educação básica (serviçais), assistentes técnicos da educação básica (auxiliares de secretaria) e secretário escolar. No setor financeiro os gestores contam com um assistente técnico da educação básica (ATB) financeiro. No setor pedagógico os gestores contam com o supervisor pedagógico, o orientador educacional e os professores.

Em cada área de atuação os gestores têm o apoio dos demais servidores lotados na escola para realização de diversas atribuições. Tais servidores são os regentes de turma, os regentes de aulas, os professores para o uso da biblioteca, o professor de apoio,[9] o professor intérprete de libras, os serviçais, a supervisora escolar, a orientadora educacional, o secretário e os auxiliares de secretaria (MINAS GERAIS, 2013c).

Em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013, o diretor afirmou que busca tratar os seus colegas de trabalho com humildade e atenção, por isso não detecta problemas de relacionamento em sua equipe.

A gestão escolar divide a administração da escola com o Colegiado Escolar, que tem o seu funcionamento amparado pela Resolução SEE/MG n° 2034 de 14 de fevereiro de 2012. O Colegiado é eleito pela comunidade escolar e possui “funções deliberativa e consultiva nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitada a norma legal” (MINAS GERAIS, 2012e). O Colegiado possui entre seus membros diversas categorias da unidade escolar, sendo presidido pelo diretor da escola.

> As funções deliberativas compreendem as decisões relativas às diretrizes pedagógicas, administrativas e financeiras previstas no Projeto Pedagógico da Escola.
>
> As funções consultivas referem-se à análise de questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentação de sugestões para solução de problemas (MINAS GERAIS, 2012e).

O diretor escolar tem o colegiado como parceiro em suas decisões e o identifica como atuante nas questões relacionadas com o cotidiano escolar. Em suas reuniões são tratados assuntos tais como: definição do cardápio diário da merenda escolar, análise de orçamentos e escolha de empresas para efetuar compras,

[9] Professor responsável pelo atendimento educacional especializado de alunos com deficiência e transtornos globais do desenvolvimento.

aprovação do calendário escolar, calendário de reposição, planos curriculares, regimento escolar e projeto político-pedagógico, proposição de parcerias e intervenções pedagógicas (MINAS GERAIS, 2012e).

1.1.4.2 Perfil da Equipe Docente

A instituição atualmente conta com 69 (sessenta e nove) professores em seu quadro geral, sendo 22 (vinte e dois) deles da área de linguagens, 09 (nove) de matemática, 12 (doze) de ciências da natureza, 13 (treze) de ciências humanas, 03 (três) de ensino religioso e 03 (três) atuando na biblioteca, além de 04 (quatro) regentes de turma e 03 professores que atendem alunos com necessidades especiais.

Entre os professores que atuam na Escola B, apenas 11 (onze) docentes possuem somente um cargo, os demais atuam em outras instituições, em turnos alternados. Como a escola possui ensino regular nos turnos matutino e vespertino e educação de jovens e adultos no turno noturno, os cargos dos professores variam entre os três turnos, principalmente entre os turnos matutino e vespertino, períodos em que se concentra um maior número de turmas e alunos. Em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013, o diretor relatou que nos demais cargos dos professores, em outras instituições, os horários também foram feitos em turnos alternados para melhor acomodar a carga horária dos docentes.

O gestor afirmou na mesma entrevista, que os professores da Escola B se reúnem no último sábado de cada mês para, com a equipe gestora, tratar de assuntos diversos de interesse comum e para estudar as legislações mais utilizadas. Além da reunião, efetuam o planejamento semanal com o supervisor pedagógico e os demais professores da mesma área, aproveitando esse momento para planejar suas aulas e trocar materiais.

De todos os professores, 48 (quarenta e oito) são efetivos e 21 (vinte e um) possuem vínculo empregatício mediante contratos temporários, conforme discriminado no Quadro 2.

Quadro 2: Quadro de professores por disciplina lecionada – Escola B

Áreas de conhecimento	Disciplinas	Professores Efetivos	Professores Designados
Linguagens	Arte	02	-
	Português	08	05
	Educação Física	03	-
	Inglês	02	02
Matemática	Matemática	07	02
Ciências da Natureza	Ciências/Biologia	03	03
	Física	03	-
	Química	02	01
Ciências Humanas	Geografia	04	01
	História	05	-
	Sociologia	01	
	Filosofia	-	02
Ensino Religioso	Ensino Religioso	02	01
-	Professor para ensino do uso da biblioteca	03	-
-	Regentes de turma	04	-
-	Professor de apoio	-	02
-	Professor intérprete de libras	-	01
Total		49	20

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Quadro de Identificação da Escola (MINAS GERAIS, 2013c).

Segundo o PPP da escola, seus funcionários trabalham “em prol do objetivo comum, melhoria da aprendizagem dos alunos e elevação dos níveis de proficiência nas avaliações externas além do cumprimento de sua missão” (MINAS GERAIS, 2010c, p. 48). Conforme relatos das entrevistas, os professores adotam uma postura participativa nos projetos da escola, e, como relatou o diretor, participam por

acreditar nos resultados dos projetos. Estão, em sua maioria, realmente comprometidos com a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Os professores adotam uma postura participativa nos projetos da escola, e, como relatou o diretor, participam por acreditar nos resultados dos projetos. Eles estão direcionados, em sua maioria, para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

1.1.4.3 Perfil dos Alunos

A clientela atendida pela escola é composta por alunos oriundos de outras escolas do município, circunvizinhas à Escola B, e alunos da área rural, que utilizam o transporte escolar para terem acesso à escola. Os alunos advêm de regiões com condições socioeconômicas precárias.

De acordo com a direção da escola, a maioria dos alunos matriculados é de família com origem no município de Janaúba, que residiam na cidade desde antes da sua emancipação, de modo que os alunos trazem consigo uma identidade própria quase que comum, com demonstrações de cultura e valores que facilitam o trabalho da escola e a interação de todos. A escola utiliza do conhecimento trazido pelo aluno para propor atividades e estratégias de melhor adaptação ao ambiente e melhor aprendizagem dos alunos.

A maior clientela da escola está matriculada no ensino fundamental, especialmente nos anos finais, já que a escola está em processo de encerramento do atendimento dos anos iniciais do ensino fundamental. O final do recebimento das turmas se dá devido ao número de escolas circunvizinhas que já atendem o nível de ensino e a demanda crescente da Escola B para receber os alunos dos anos finais e do ensino médio.

A Escola B comporta em sua totalidade de turmas 1.445 (mil, quatrocentos e quarenta e cinco) alunos, mas encerrou o primeiro semestre letivo de 2013 com o saldo de 122 (cento e vinte e duas) vagas, apresentando 1.333 (mil, trezentos e trinta e três) alunos matriculados – de acordo com o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) – distribuídos conforme Tabela 3, disponível na página seguinte.

Tabela 3: Turmas e alunos da Escola B

Ensino Fundamental		
Ano de Escolaridade	**Número de alunos**	**Número de turmas**
4º ano	52	02
5º ano	56	02
6º ano	166	05
7º ano	186	06
8º ano	101	03
9º ano	104	03
Total	665	21
Ensino Médio		
Ano de Escolaridade	**Número de alunos**	**Número de turmas**
1º ano	184	05
2º ano	176	05
3º ano	126	04
Total	486	14
Educação de Jovens e Adultos – EJA		
EJA Fundamental	76	02
EJA Médio	106	03
Total	182	05
TOTAL GERAL	1.333	40

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do SIMADE (MINAS GERAIS, 2013e).

Apesar de estar previsto no PPP da escola a possibilidade de organização dos alunos em grêmios estudantis, a escola não os possui porque, segundo a direção, não houve interesse dos alunos em se organizarem. O diretor, no entanto, não apresentou nenhum incentivo que tenha dado aos alunos para a formação do grêmio estudantil. Não obstante, afirmou, em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013, que os alunos são participativos e atuam democraticamente nas ações escolares, decidindo sobre a execução de projetos que visem o incentivo à aprendizagem.

1.1.4.4 A relação do Projeto Político-Pedagógico com as ações voltadas para a aprendizagem na Escola B

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola B foi reelaborado em 07 de julho de 2010 e aprovado pelo Colegiado Escolar, direção e inspeção escolar. O documento possui 64 (sessenta e quatro) páginas e fica de posse das supervisoras pedagógicas da escola, com acesso fácil àqueles que se interessarem pelo assunto.

O Projeto contempla as seguintes informações: identificação da escola, histórico, diagnóstico, missão da escola, estrutura organizacional, justificativa, objetivos, desenvolvimento metodológico, cultura escolar, a relação da escola e seus profissionais, infraestrutura, equipamentos, recursos, materiais didáticos e de suporte, Plano de Ação, avaliação e revisão do Projeto Político Pedagógico e a bibliografia consultada. Apesar de compor os arquivos da escola, o PIP não é parte integrante do PPP.

Com base nessas orientações, elabora-se o Plano de Ação, definindo seus objetivos, período de implementação e os responsáveis pela execução das seguintes ações:

> Elaboração e execução do PIP; elaborar e executar projetos de pesquisa junto à comunidade escolar; elaborar e executar consultoria junto aos alunos; capacitação com psicólogo para aprendizagem de como lidar com a indisciplina em sala de aula; desenvolver projetos interdisciplinares que favoreçam a aquisição de tais hábitos e atitudes e conservação do ambiente (prédio, móveis e utensílios); realização do projeto “Festival de Talentos” (MINAS GERAIS, 2010c, p. 61-62).

Apesar de o Plano de Ação estar focado na aprendizagem, a maioria de suas ações não está diretamente ligada a esse processo, mas se relacionam com ele, apresentando como ação a elaboração do PIP e de projetos de pesquisa junto à comunidade escolar, consultorias junto aos alunos, capacitação com psicólogo para lidar com a indisciplina em sala de aula, projetos interdisciplinares que favorecem a aquisição de hábitos e atitudes de conservação do ambiente, realização do Festival de Talentos e aumento da participação da família na escola. Diante disso percebe-se que apenas as ações de execução do PIP estão diretamente ligadas à aprendizagem dos alunos.

Mesmo sendo a falta dos professores um fenômeno identificado como um problema pela equipe de docentes e gestores entrevistados, esse assunto não é contemplado no PPP. Assim, após o mapeamento das nuances que envolvem os campos desta pesquisa, torna-se necessário analisar o cumprimento de dias letivos e carga horária obrigatória nas Escolas A e B, verificando se o calendário escolar previsto no início do período letivo está em harmonia com a carga horária cumprida ao final do ano; o que será exposto a seguir.

1.2 O Cumprimento da carga horária obrigatória

As escolas pesquisadas apresentam dificuldades em cumprir o calendário escolar e completar a carga horária prevista para todo o ano letivo. Tal situação pode ser constatada verificando-se o grande número de aulas que compõem o levantamento, anexado ao calendário de reposição de carga horária ao final do ano. Verifica-se que a Escola A, no que tange ao conjunto de todas as modalidades de ensino ofertadas no ano de 2010, chegou à última etapa avaliativa com um saldo negativo de 1.520 (mil, quinhentos e vinte) aulas[10], enquanto a Escola B obteve 316 (trezentos e dezesseis) aulas pendentes ao final do ano para repor. Desse número de aulas não estão incluídos os afastamentos gerados pelo período de greve, uma vez que o seu calendário de reposição foi feito separadamente, em período distinto das reposições de aulas geradas por outros afastamentos dos professores.

Segundo dados documentais, a greve dos profissionais da educação em 2010 ocorreu entre os dias 16/03 e 26/05/2010, considerando paralisações parciais e greve geral, trazendo um déficit de 3.914 (três mil, novecentos e quatorze) aulas na Escola A e 3.482 (três mil, quatrocentos e oitenta e dois) aulas na Escola B. A distinção da carga horária destinada às greves e aos demais afastamentos se justifica porque a carga horária de greve é prioritariamente reposta pelo próprio professor titular da turma, conforme acordo com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e o Sindicato dos Professores.

No ano de 2011, na Escola A, o número de aulas faltantes para fechamento da carga horária obrigatória foi 1090 (mil e noventa) aulas, excluindo a carga horária

[10] O total de aulas é referente à hora-aula de 50 minutos.

gerada pelo afastamento da greve, que foi de 2.891 (dois mil, oitocentos e noventa e uma) aulas. Na Escola B, em 2011, registraram-se 1.806 (mil oitocentos e seis) aulas faltosas devido ao movimento grevista. De acordo com a gestão escolar da Escola B, foi possível reorganizar a rotina diária a fim de evitar o aumento do número de aulas pendentes destinadas ao calendário de reposição.

Em 2011, o período de greve foi de 29/03 a 12/09/2011, ultrapassando 05 (cinco) meses sem atividades regulares na escola. O número de aulas pendentes por disciplina não caracteriza exatamente o número de dias de greve, porque nem todos os professores aderiam às paralisações e nem todos os professores ficaram em greve por todo o período informado. Desse modo, as escolas providenciavam aulas emergenciais, em horários extras, conforme a disponibilidade dos professores, a cada dia.

Em 2012, na Escola A, houve uma redução para 670 (seiscentos e setenta) aulas, e na Escola B o calendário de reposição de carga horária continha apenas 143 (cento e quarenta e três) aulas a serem repostas nas disciplinas de história, geografia e ciências. Não houve registro de greve decretada, entretanto aconteceram paralisações distribuídas em cinco dias, no decorrer do ano letivo, totalizando 30 (trinta) aulas pendentes na Escola A e 73 (setenta e três) na Escola B.

A reposição de carga horária dos afastamentos de licença médica, licença gestação, férias-prêmio, faltas injustificadas, luto, licença casamento e afastamento para prestar serviço ao TRE, em ambas as escolas e nos três anos pesquisados, foi feita por professores contratados especificamente para isso. Quando o afastamento foi originário de greve, os professores que se afastaram se comprometeram a repor os dias paralisados e as aulas pendentes, mediante acordo feito entre o sindicato da classe e a SEE/MG.

No calendário de reposição de carga horária do aluno constam todas as aulas pendentes para oferecimento total das aulas previstas no plano curricular da escola.

1.2.1 As aulas de reposição de carga horária na Escola A

A Escola A, visando cumprir a carga horária e o total de dias letivos escolares previstos na Lei de Diretrizes e Bases, no regimento escolar e nos planos

curriculares, procede ao levantamento de aulas não ministradas para confecção do calendário de reposição de carga horária do aluno. O levantamento de aulas pode ser feito pela escola bimestralmente, semestralmente ou ao início da última etapa avaliativa. A Escola A, nos anos de 2010, 2011 e 2012, optou por fazer o levantamento de aulas no início da última etapa avaliativa, visando fazer um calendário único de reposição de aulas. Apesar do grande número de aulas a serem repostas, o calendário de reposição com todas as aulas pendentes no ano facilita a contratação de professores, uma vez que o número de aulas de cada cargo fica maior.

No ano de 2010, a escola iniciou a reposição de carga horária pelo turno matutino, porque este detinha o maior índice de absenteísmo docente. A reposição de aulas nesse turno matutino aconteceu no período de 02 a 29/12/2010. Já a reposição nos turnos vespertino e noturno compreendeu o período de 17 a 30/12/2010. Nesse período, o ano letivo se encerrou no dia 15 de dezembro, de modo que, até essa data, os alunos retornavam à escola após cumprirem o turno regular das 7h às 11h30, para o cumprimento do contraturno de reposição, de segunda à sexta-feira, das 16h30 às 21h30, e aos sábados, das 07h00 às 11h30. As reposições de aulas ocorridas após o término do ano letivo aconteceram nesses mesmos horários, incluindo o turno matutino regular.

As turmas dos turnos vespertino e noturno iniciaram a reposição de aulas após o término do período letivo previsto no calendário escolar regular. Dessa maneira, efetuaram a reposição de 17 a 30 de dezembro das 13h às 17h30 para o turno vespertino e das 19h às 22h20 para o turno noturno, repondo o total de aulas pendentes. Para a equipe gestora, “o turno noturno é o mais prejudicado com relação à frequência dos alunos, já que nem todos se predispõem a ficar na escola até às 22h20. Contudo, os professores se faziam presentes até o término do turno” (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Em 2010, segundo o calendário escolar e carga horária prevista no início do ano letivo, a escola deveria ministrar 40.160 (quarenta mil, cento e sessenta) aulas, considerando todas as disciplinas pertencentes ao currículo. Contudo, ao final do ano letivo, ainda se encontravam pendentes as aulas descritas na Tabela 4.

Tabela 4 – Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2010

Disciplinas do plano curricular	Aulas a ministrar	Aulas a repor
Arte	880	12
Aspectos Antropológicos	80	-
Aspectos Bio Psicológicos	80	-
Biologia	2560	265
Ciências	2040	130
Educação Física	2160	-
Educação Religiosa	680	-
Filosofia	760	-
Filosofia da Educação	80	-
Física	2280	28
Geografia	3800	-
História	4120	88
História da Educação	80	-
Informática	80	-
Inglês	1920	200
Literatura	320	-
Matemática	6920	482
Metodologias	80	-
Português	7560	166
Prática Pedagógica	400	-
Química	2440	82
Sociologia	760	67
Sociologia da Educação	80	-
Total	40.160	1.520

Nota: O total de aulas a ministrar engloba as aulas semanais, de todas as turmas por ano de escolaridade e o total de semanas letivas anuais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, conforme calendário de reposição de carga horária 2010 (MINAS GERAIS, 2010d).

Conforme a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), no referido ano, as escolas estaduais deveriam finalizar a reposição de carga horária pendente antes do término do ano civil, o que levou a escola a organizar os horários considerando a data de 02 a 30 de dezembro.

Ainda em 2010, a escola efetuou o Projeto Solidário de Natal, envolvendo os alunos, professores e serviço pedagógico em atividades solidárias. O projeto visou

resgatar atitudes de cooperação, participação e respeito ao próximo, incentivando o trabalho coletivo. Foram desenvolvidas ações tais como: ornamentação da escola, pesquisa sobre as manifestações religiosas do Natal no município de Janaúba, estudo de textos, pesquisa, elaboração de tabelas e gráficos dos produtos mais consumidos nas festas de natal no município, pesquisa sobre o valor nutricional das receitas natalinas, cadastro de famílias carentes a serem beneficiadas com cestas de Natal, confecção e entrega das cestas (MINAS GERAIS, 2010d).

De acordo com a diretora, o projeto não atribui credo aos alunos nem "contraria as opções religiosas porque seu foco não é doutrinário e sim solidário, por isso conta com a participação de todos os alunos" (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O Vice-diretor 1, em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013, disse concordar com a reposição das aulas faltosas através dos projetos extracurriculares focados no espírito natalino, e não acredita que haja comprometimento do conteúdo a ser ministrado nas aulas.

O Projeto Solidário de Natal é parte integrante do calendário de reposição de carga horária 2010. Foi coordenado pela equipe pedagógica dos turnos matutino, vespertino e noturno e executado pelos alunos, professores, especialistas em educação e direção da escola.

> Partindo do princípio de que a grande maioria dos nossos alunos são cristãos, celebraremos o Natal pesquisando como se dá a manifestação religiosa no nosso município. Atividades musicais serão usadas para discussões de valores e atitudes como respeito ao próximo, fraternidade e solidariedade.
> A importância deste trabalho, como temos observado nos anos anteriores, se evidencia na sensibilização dos alunos ao verdadeiro sentido da festa do Natal e na participação solicita dos alunos e professores, que se empenham em beneficiar famílias carentes com cestas de alimentos não perecíveis (MINAS GERAIS, 2010d).

O projeto previa atividades que trabalhavam o currículo em sala de aula e atividades extracurriculares com a comunidade escolar, tal como arrecadar alimentos para doação. Sendo que, do total de aulas a serem repostas, foram descontadas cinco aulas de cada disciplina, de cada turno.

No ano de 2011, pelo calendário escolar e carga horária prevista no início do ano letivo, a Escola A deveria ministrar 37.160 (trinta e sete mil, cento e sessenta)

aulas, considerando todas as disciplinas pertencentes ao currículo. No entanto, ao final do ano letivo ainda se encontravam pendentes as aulas descritas na Tabela 5.

Tabela 5 – Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2011

Disciplinas do plano curricular	Aulas a ministrar	Aulas a repor
Arte	880	33
Biologia	2240	110
Ciências	2040	122
Conhecimento de Arte e Cultura	80	-
Didática	80	-
Educação Física	2360	13
Ensino Religioso	680	20
Espanhol	160	-
Filosofia	680	-
Física	2040	29
Geografia	3280	20
História	3560	157
Inglês	1840	19
Matemática	6320	203
Metodologias	240	-
Pesquisa Educacional	80	-
Português	7360	165
Prática Pedagógica	200	-
Psicomotricidade	80	-
Química	2280	199
Sociologia	680	-
Total	37.160	1.090

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, conforme dados do Calendário de Reposição de Carga Horária (MINAS GERAIS, 2011c).

O número de aulas pendentes de cada disciplina, descritos na Tabela 5 não inclui os afastamentos de professores gerados pela greve, que totalizou um déficit de 2.891 aulas nesse ano.

O longo período de greve dos professores levou a escola a iniciar a reposição de aulas mais cedo para que se pudesse terminar o ano letivo de 2011 sem

comprometer o início do ano letivo seguinte. Sendo assim, iniciaram-se as reposições no dia 20 de agosto de 2011 e as encerraram somente em 21 de janeiro de 2012, acontecendo simultaneamente as reposições de greve e reposições geradas pelos demais afastamentos. As aulas foram ministradas no contraturno, aos sábados, recessos e feriados, nos mesmos horários previstos para as reposições do ano de 2010.

A escola utilizou o Projeto Solidário de Natal como reposição de cinco aulas de cada disciplina, conforme havia feito no ano anterior.

Consta no calendário de reposição, ainda, o Projeto Largada do Cigarro para repor treze aulas de educação física. Esse visou realizar atividades pedagógicas, sociais, culturais, educativas e recreativas com a participação da comunidade escolar e parceiros que se preocupam com a promoção da saúde. Na execução os envolvidos elaboraram o percurso da corrida, divulgam o trabalho às demais escolas do município, encaminharam ofício à prefeitura e à polícia militar para solicitar a liberação do espaço, fizeram a inscrição dos participantes e realizaram a corrida de revezamento (MINAS GERAIS, 2011c). O projeto envolveu professores de educação física, alunos, prefeitura municipal, polícia militar e comunidade escolar.

Em 2012, pelo calendário escolar e carga horária prevista no início do ano letivo, a Escola A deveria ministrar 31.000 (trinta e uma mil) aulas, considerando todas as disciplinas pertencentes ao currículo, contudo, ao final do ano letivo, ainda se encontravam aulas pendentes. De acordo com o calendário de reposição de carga horária de 2012, arquivado nos registros escolares, essas aulas foram repostas no contraturno, nos mesmos horários previstos para as reposições dos anos de 2010 e 2011, já ao final do última etapa letiva, entre os dias 12 a 28 de dezembro de 2012.

Simultânea à reposição das aulas pendentes, também foram repostas 30 (trinta) aulas referentes ao período de greve dos servidores da educação. Dos 05 (cinco) dias de paralisações no decorrer do ano letivo, apenas 05 (cinco) professores da Escola A aderiram ao movimento.

As aulas previstas e não dadas no horário regular das turmas encontram-se detalhadas à página seguinte.

Tabela 6 – Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola A – 2012

Disciplinas do plano curricular	Aulas a ministrar	Aulas a repor
Arte	520	-
Biologia	1520	-
Ciências	2040	116
Educação Física	2320	-
Ensino Religioso	680	33
Filosofia	560	-
Física	1320	21
Geografia	3320	65
História	3320	191
Inglês	2080	119
Matemática	5640	19
Português	6320	106
Química	800	-
Sociologia	560	-
Total	31.000	670

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados do calendário de reposição 2012 e dados do Quadro de Identificação do Estabelecimento, 2012.

A escola enfrentou desafios em todos os anos para proceder à reposição de carga horária. Conforme relatado pela Diretora A, em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013, há dificuldade de liberação do ônibus escolar para que os alunos possam se deslocar até a escola em dias em que não seriam inicialmente letivos. Além disso, os alunos se sentem cansados para frequentar aulas em dois turnos e ainda aos sábados e feriados, o que acarreta um alto número de absenteísmo discente. Há cumprimento de carga horária e dias letivos, porém a qualidade do processo de ensino e aprendizagem fica comprometida.

1.2.2 As aulas de reposição de carga horária na Escola B

A Escola B, visando cumprir a carga horária e dias letivos escolares previstos na Lei de Diretrizes e Bases, no regimento escolar e nos planos curriculares,

procede a cada ano o levantamento de aulas não ministradas para confecção do calendário de reposição de carga horária do aluno.

Para o ano de 2010, pelo calendário escolar e carga horária prevista no início do ano letivo, a Escola B deveria ministrar 36.040 (trinta e seis mil e quarenta) aulas ao longo do ano, considerando todas as disciplinas pertencentes no currículo; contudo, ao final do ano letivo, ainda se encontravam aulas pendentes (MINAS GERAIS, 2013a). Após apuração de carga horária pendente para o cumprimento do número de aulas previstas, a escola detectou aulas faltantes para o oferecimento completo da carga horária, registrado na Tabela 7. Os afastamentos gerados pelo movimento grevista não estão computados na Tabela 7, mas totalizaram 3.482 (três mil, quatrocentos e oitenta e duas) aulas, o que representa 34 (trinta e quatro) dias letivos pendentes, repostos no período de 05/06 a 18/12/2010 em sábados letivos, feriados e recessos escolares.

Tabela 7 – Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola B – 2010

Disciplinas do plano curricular	Aulas a ministrar	Aulas a repor
Arte	920	-
Ciências	1880	-
Educação Física	2440	-
Educação Religiosa	880	-
Geografia	3440	-
História	3040	-
Inglês	1840	60
Português	6480	-
Matemática	6320	-
Redação	280	-
Biologia	2280	43
Filosofia	800	-
Física	2360	213
Química	2280	-
Sociologia	800	-
Total	36.040	316

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados do calendário de reposição 2010. (MINAS GERAIS, 2010a).

As aulas descritas na Tabela 7 se referem aos afastamentos em que não houve designação de professores substitutos, seja por falta de demanda ou por tempo insuficiente para formalizar a contratação. Essas aulas foram repostas no

período de 18 a 31 de dezembro, com aulas nos turnos matutino e noturno. Não foi necessário calendário de reposição de aulas para o turno vespertino porque, segundo a equipe gestora, foi possível reorganizar os horários das turmas dos anos finais do ensino fundamental sem deixar lacunas de aulas. Das 18 (dezoito) turmas do turno vespertino, 09 (nove) eram turmas de anos iniciais do ensino fundamental e a escola contava com professor eventual para substituir professores faltosos (MINAS GERAIS, 2010a). O horário de reposição das aulas no turno matutino era das 7h às 11h30 e, no noturno das 19h às 23h30. De acordo com a equipe gestora, a frequência dos alunos em aulas que acontecem ao término do ano letivo é pequena, especialmente no turno noturno, mas as aulas foram repostas com alunos presentes.

Em 2011, foram 36 (trinta e seis) dias de greve, sendo 11 (onze) dias de paralisação total das aulas e 25 (vinte e cinco) dias de paralisação parcial, totalizando 1.806 (mil, oitocentos e seis) aulas pendentes. Os 11 (onze) dias de greve total de professores foram repostos aos sábados e recessos escolares, os demais 25 (vinte e cinco) dias foram repostos acrescentando um horário a mais a cada turno, como todos são compostos por cinco horários, a contar do dia 26 de setembro, os turnos passaram a ter seis horários (MINAS GERAIS, 2011a).

Nesse ano de 2011 não houve calendário de reposição de carga horária dos demais afastamentos dos professores. Para a direção da escola, foi possível organizar os horários de aulas nos dias dos afastamentos sem substitutos, mediante reorganização dos horários e do encaminhamento para as salas de aula de outros profissionais disponíveis na escola, tais como supervisor pedagógico, orientador educacional, diretor, vice-diretores e PEUB. Desse modo, a escola conseguiu efetuar as 33.120 (trinta e três mil, cento e vinte) aulas previstas no calendário escolar para o referido ano. Quanto à qualidade dessas aulas, alguns professores das escolas pesquisadas a contestou, em entrevista, acreditando que o conteúdo a ser ministrado pode ter ficado comprometido. Entretanto, sobre esse ponto, as opiniões são divergentes quando a comparamos com a opinião do vice-diretor 3: “O professor deixa o material e o pedagogo vai pra sala. Ou então ele pede pra outro colega fazer isso pra ele. Garante a qualidade, pois ele já deixa a atividade.” (Fala do Vice-diretor 3 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Essa opinião, contudo, é difícil de ser corroborada, pois como bem observou o Professor P8:

> A gente percebe que a qualidade do ensino não é a mesma do professor titular. O professor substituto fica um pouco perdido porque não conhece a turma. Ele faz um trabalho que pode não atender aos objetivos (Fala do Professor P8 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Zanardi (2008) também questiona a qualidade do trabalho do professor substituto que às vezes é contratado de maneira precária e, sem ter o controle sobre o seu próprio trabalho, acaba ministrando aulas de conteúdos que não domina e atuando na regência sem um devido planejamento antecipado.

Na sequência, em 2012, pela carga horária prevista no início do ano letivo, a Escola B deveria ministrar 33.720 (trinta e três mil, setecentos e vinte) aulas anuais, considerando todas as disciplinas pertencentes ao currículo. Contudo, ao final do ano letivo, ainda se encontravam aulas pendentes, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Levantamento de aulas a ministrar e a repor – Escola B – Ano 2012

Disciplinas do plano curricular	Aulas a ministrar	Aulas a repor
Arte	600	-
Biologia	1640	-
Ciências	2000	20
Educação Física	2440	-
Educação Religiosa	840	-
Filosofia	640	-
Física	1840	-
Geografia	3160	104
História	3160	19
Inglês	1840	-
Matemática	6200	-
Português	6840	-
Química	1880	-
Redação	-	-
Sociologia	640	-
Total	33.720	143

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados do calendário de reposição 2012. (MINAS GERAIS, 2012a).

A escola apresentou calendário de reposição de carga horária constando a necessidade de reposição de 143 (cento e quarenta e três) aulas, distribuídas entre as disciplinas de Ciências, História e Geografia.

No referido ano, as reposições de carga horária aconteceram no período de 12 de novembro a 14 de dezembro, nos turnos matutino e noturno. As aulas que aconteceram no turno matutino repuseram as que estavam pendentes para as turmas do turno vespertino, que assim tiveram aulas no contraturno. As aulas aconteceram nos horários de 13h às 17h30. As aulas do turno noturno aconteceram nos quartos e quintos horários, que seriam vagos, uma vez que as aulas pendentes eram de turmas de Educação de Jovens e Adultos, que possuíam plano curricular diferenciado, constando apenas três aulas diárias.

De acordo com a equipe gestora, o número pequeno de aulas a serem repostas é justificado porque sempre que um professor se afasta, até que se concretize o processo de designação do professor substituto, a unidade escolar utiliza acomodações de horários de aula com os demais professores da escola, para evitar que os alunos sejam dispensados e a carga horária fique pendente.

Quanto ao período de greve, apenas 07 (sete) professores aderiram ao movimento, em três dias do ano letivo, totalizando 73 (setenta e três) aulas, repostas pelos próprios professores grevistas, nos meses de novembro e dezembro, aos sábados letivos (MINAS GERAIS, 2012a).

1.2.3 A reposição de carga horária e sua relação com o IDEB

Conforme indicado anteriormente, as reposições de carga horária nem sempre têm acontecido de forma a propiciar continuidade no processo de ensino e aprendizagem, uma vez que não garantem a mesma qualidade das aulas que acontecem no turno normal. Os envolvidos no processo se desgastam com as aulas simultâneas e a eficiência fica comprometida. Desse modo, a escola encontra dificuldades em cumprir sua missão, definida pela comunidade escolar e contemplada no Projeto Político Pedagógico da escola.

Como já foi dito anteriormente, a reposição de carga horária, ocasionada pelo absenteísmo docente, geralmente é feita por professores substitutos, com menos

experiência na função e/ou não habilitados, ou seja, aqueles que ainda não concluíram o curso de licenciatura específico. Isso porque a reposição de carga horária dos alunos acontece ao longo do segundo semestre e os professores habilitados e de maior experiência docente geralmente já se encontram trabalhando em outros cargos no período destinado às reposições, além do que o norte de Minas Gerais é uma região carente de professores habilitados para suprir toda a demanda.

Sabemos que a questão do absenteísmo não traduz todos os entraves ao avanço dessas escolas no quadro geral do IDEB e reconhecemos que os indicadores que comprometem a aprendizagem podem ser vários, tais como cansaço físico e mental dos envolvidos, disponibilidade de tempo para repor todas as aulas, profissionais habilitados, experientes e com domínio de classe. Com tantos fatores de risco, os resultados do IDEB da escola podem estar ligados à descontinuidade das aulas no tempo certo, justificando até mesmo o baixo resultado das avaliações externas de ambas as escolas em relação ao estado de Minas Gerais, conforme será demonstrado nas próximas seções.

1.3 Os dados do IDEB sob a luz do absenteísmo docente

O IDEB é um índice que contempla os resultados das avaliações externas da Prova Brasil, juntamente com o fluxo escolar, nivelando-os numa escala de 0 a 10. Considerando os resultados obtidos no IDEB 2011, é possível constatar que o município apresenta resultados promissores tanto para o 5° quanto para o 9° ano do Ensino Fundamental em relação aos resultados no Brasil e do estado de Minas Gerais. No que diz respeito à meta de 4,7 para os anos iniciais do ensino fundamental, o país conseguiu elevar o resultado de 2009 de 4,9 para 5,1, em 2011. Nos anos finais, apesar do resultado mais baixo, conseguiu cumprir a meta de 3,8, adquirindo índice de 3,9 (BRASIL, 2013a). O Estado de Minas Gerais, no 5° ano, avançou de 5,8 em 2009 para 6,0 em 2011, cumprindo a meta estipulada. Quanto ao 9° ano, o resultado do IDEB de 2011 foi 4,4, caracterizando mais um avanço se considerarmos o IDEB de 2009, cujo resultado foi 4,1. Segundo dados do INEP, as escolas estaduais de Minas Gerais vêm cumprindo as metas previstas para os anos

finais do ensino fundamental desde a primeira projeção, feita em 2007 (BRASIL, 2013a).

Os índices educacionais das escolas estaduais de Janaúba do 5° ano do ensino fundamental, apesar de estarem abaixo da média estadual, se encontram acima da média nacional e conseguiram cumprir, antecipadamente, no ano de 2011, a meta prevista para 2015, conforme demonstra a Tabela 9.

Tabela 9 - IDEB 5° ano do ensino fundamental de Janaúba

Períodos avaliados	IDEB Observado	Metas Projetadas
2005	4.2	-
2007	5.0	4.3
2009	5.3	4.6
2011	5.6	5.0
2013	-	5.3
2015	-	5.5
2017	-	5.8
2019	-	6.1
2021	-	6.3

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados do INEP (BRASIL, 2013a).

Desde o primeiro ano de apuração do IDEB, em 2005, até o ano de 2011, o 5° ano no município de Janaúba teve um crescimento considerável de 1,4 pontos, o que supera o crescimento nacional, que foi de 1,2. Já o crescimento estadual foi de 4,9 em 2005 para 6,0 em 2011, totalizando 1,1 pontos. Percebe-se, então, que, apesar de o índice de Minas Gerais ser maior que o índice brasileiro e o do município de Janaúba, seu crescimento ao longo dos anos foi menor.

As avaliações do 9° ano demonstram maior preocupação para as escolas e para o sistema de ensino, já que quando chegam ao final do ensino fundamental, os alunos não conseguem manter os mesmos índices dos anos iniciais, ocorrendo uma queda considerável.

Apesar da redução do índice, em comparação com os anos iniciais, o município de Janaúba conseguiu manter-se dentro da meta projetada, com uma pequena melhora no desempenho, de 3,9 em 2009 para 4,0 em 2011, conforme demonstra a Tabela 10, na página seguinte.

Tabela 10 - IDEB 9° ano do ensino fundamental de Janaúba

Períodos Avaliados	IDEB Observado	Metas Projetadas
2005	3.5	-
2007	3.4	3.5
2009	3.9	3.7
2011	4.0	3.9
2013	-	4.4
2015	-	4.7
2017	-	5.0
2019	-	5.2
2021	-	5.5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados do INEP (BRASIL, 2013a).

Desde o primeiro ano de apuração do IDEB, em 2005, até o ano de 2011, o 9° ano no município de Janaúba teve crescimento de 0,5 pontos, o que se aproxima do crescimento nacional que foi de 0,6. Já o crescimento estadual foi de 3,6 em 2005 para 4,4 em 2011, totalizando 0,8 pontos (BRASIL, 2013a).

1.3.1 O IDEB da Escola A

Os resultados nas avaliações externas da Escola A não têm sido muito favoráveis, já que, enquanto o Estado de Minas Gerais está com IDEB de 4,4, o da Escola A é de 4,0 pontos. Além disso, foi detectada uma queda nos resultados do último período avaliativo, referente a 2011, com relação ao ano de 2009, passando de 4,3 para 4,0. A queda de resultados impediu que a escola conseguisse cumprir a meta projetada para 2011, que era de 4,4. Os dados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - IDEB da Escola A, de 2005 a 2011

ANOS	IDEB OBSERVADO	METAS PROJETADAS
2005	3,9	-
2007	3,4	4,0
2009	4,3	4,1
2011	4,0	4,4

Nota: Não há meta projetada em 2005 por ter sido este o primeiro ano do IDEB.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do INEP (BRASIL, 2013a).

A redução do índice também é observada entre os anos de 2005 e 2007, havendo queda de 0,5 pontos, ficando a 0,6 pontos do cumprimento da meta

projetada para o último ano. Apesar do considerável avanço de 0,9 no ano de 2009, o IDEB da Escola A voltou a cair em 2011.

A queda de resultados pode estar relacionada com o alto índice de absenteísmo nos anos de 2010 e 2011, período em que a carga horária pendente foi suprida com projetos interdisciplinares ou aulas de reposições ocorridas simultaneamente aos dias letivos anteriormente previstos em calendário, o que causa aos alunos e professores uma sobrecarga de trabalho que interfere no processo de ensino e aprendizagem (MINAS GERAIS, 2010a).

Com a redução do IDEB em 2011, a Escola A enfrentou novo desafio nas avaliações externas de 2013, visando superar o crescimento de 0,8 pontos para alcançar a meta prevista de 4,8. A escola aguarda a divulgação do novo resultado do IDEB para analisar o seu desempenho.

1.3.2 O IDEB da Escola B

A Escola B, por oferecer também os anos finais do Ensino Fundamental, apresenta dois resultados no IDEB, uma vez que as turmas de 5° ano também são avaliadas para fim de cômputo de resultados.

No 5° ano, o resultado do IDEB de 2011 da Escola B, apesar de apresentar índice que ultrapassa a meta projetada de 5,2 pontos, ficou aquém do esperado pelos profissionais da instituição, devido à queda de 0,4 pontos entre 2009 e 2011, ficando, inclusive, abaixo do índice estadual e municipal. Os dados detalhados seguem na Tabela 12.

Tabela 12 - IDEB 5° ano da Escola B, de 2005 a 2011.

ANOS	IDEB OBSERVADO	METAS PROJETADAS
2005	4,4	-
2007	5,2	4,5
2009	5,8	4,8
2011	5,4	5,2

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do INEP/MEC. (BRASIL, 2013a).

O IDEB do 9° ano alcançado em 2005 foi de 3,3 pontos; em 2007, permaneceu o mesmo índice; em 2009, aumentou 0,6 pontos e, em 2011, passou de 3,9 para 4,2 pontos, ultrapassando a meta projetada para o referido ano em 0,4 pontos e atingindo a meta projetada para o ano de 2013. Os dados estão disponíveis na Tabela 13.

Tabela 13: IDEB 9° ano da Escola B, 2005 a 2011.

ANOS	IDEB OBSERVADO	METAS PROJETADAS
2005	3,3	-
2007	3,3	3,4
2009	3,9	3,5
2011	4,2	3,8

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do INEP/MEC (BRASIL, 2013a).

Nos anos iniciais e finais do ensino fundamental, em todos os processos avaliativos, a meta projetada foi alcançada. Os resultados nas avaliações externas demonstram que a Escola B, apesar de cumprir a meta projetada no IDEB e superar a média nacional, apresenta índices abaixo da média do estado de Minas Gerais.

1.4 Os índices de absenteísmo docente das escolas pesquisadas

As escolas informam à Superintendência Regional de Ensino a situação do absenteísmo de cada servidor por meio de um instrumento denominado Guia de Ocorrência, que apresenta informações diversas acerca dos dados funcionais do servidor, tais como: seu número de identificação e o de admissão, nome, cargo, situação de exercício e situação de afastamento. A maior parte dos dados descritos na Guia de Ocorrência é representada por meio de códigos, a serem posteriormente lançados no SISAP.

Quando se tratar de professor do quadro efetivo, a Guia de Ocorrência será entregue ao final de cada mês, junto ao Relatório de Pagamento.[11] Quanto se tratar de servidor do quadro de designação, a Guia de Ocorrência deve ser entregue num prazo máximo de 24 (vinte e quatro) horas após o afastamento do servidor, para lançamento no SISAP. A segunda via da Guia de Ocorrência é parte integrante do arquivo das escolas estaduais, o qual foi utilizado para a obtenção dos dados que caracterizam o absenteísmo docente nas instituições de ensino pesquisadas.

De acordo com fontes documentais arquivadas na Escola A e Escola B, nos anos pesquisados o absenteísmo docente encontrado foi gerado por greves, faltas injustificadas, férias-prêmio, licenças médicas, afastamento para atender convocação do Tribunal Regional Eleitoral (TRE), licença gestação, capacitação profissional, licença casamento e licença luto, conforme descrito na Tabela 14.

Tabela 14 – Número de aulas geradas pelo absenteísmo docente

	Escola A			**Escola B**		
Absenteísmo Docente	**2010**	**2011**	**2012**	**2010**	**2011**	**2012**
Faltas injustificadas	70	38	184	155	163	316
Férias-prêmio	1.616	1.474	603	1.289	3.473	709
Greve	3.914	2.867	30	3.482	1.806	73
Afastamento TRE	07	-	-	-	-	-
Licenças médicas	4.837	4.146	3.593	5.015	2.584	2.984
Licença gestação	-	403	222	160	40	1.287
Capacitação	-	-	-	72	-	-
Licença casamento	-	-	-	18	-	-
Licença Luto	-	-	-	-	36	48
TOTAL	**10.444**	**8.966**	**4.632**	**10.191**	**8.102**	**5.417**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados da Guia de Ocorrência. (MINAS GERAIS, 2010e; 2011d; 2012d; 2010b; 2011b; 2012b).

Além da utilização da Guia de Ocorrência, para apuração dos dados do absenteísmo docente descritos acima, foram pesquisados também os livros de ponto das escolas A e B, nos quais consta o registro das aulas a serem dadas a cada dia da semana.

[11] Documento no qual constam a relação de servidores e os dados do cargo que exerce, cujo objetivo é confirmar as situações funcionais dentro da escola para que ocorra o processamento do pagamento de forma correta.

Nas informações referentes a afastamento por greve, estão inseridas todas as paralisações lideradas pelo comando grevista e reconhecidas como tal pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

1.5 O Processo de Designação

Conforme a Secretaria de Estado da Educação, o processo de designação de professores substitutos para repor carga horária pendente deve acontecer quando não existir servidor do quadro efetivo que possa exercer tal função. A secretaria, mediante resolução específica, publicada a cada ano, esclarece que nenhuma designação poderá ser processada sem a prévia autorização da Secretaria de Estado de Educação, de modo que, para dar prosseguimento no processo, após o levantamento da carga horária de aulas a serem repostas e a montagem do provável quadro de horários das aulas, o diretor encaminha os documentos para a inspeção escolar, para análise e homologação. Após a homologação do calendário de reposição de carga horária pelo inspetor escolar, são oferecidas aos professores efetivos, que reunirem condições para assumi-las, as aulas de reposição. Para isso devem ter acúmulo de cargos e horários compatíveis com o calendário (MINAS GERAIS, 2013k).

As vagas remanescentes são lançadas no Sistema do Portal da Educação (Sysadp)[12] pelos gestores das escolas, devendo constar o número de aulas oferecidas, o período de reposição da carga horária, a disciplina e os níveis de ensino. Após registro das informações pela escola, os gestores encaminham ao inspetor escolar um pedido de conferência da vaga solicitada e autorização para liberação da vaga. O inspetor escolar, por sua vez, confere a vaga e remete a solicitação de liberação ao gerente do portal, lotado nas Superintendências Regionais de Ensino. Contudo, pode haver atraso nessa parte do processo, já que os inspetores nem sempre estão com disponibilidade para acessar e-mail e analisar a vaga, pois atuam em visitas nas escolas e não ficam todos os dias em plantão na

[12] O Sysadp é um sistema de administração de pessoal que possibilita a inserção de informações do quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais referente a excedência e aproveitamento de professores efetivados e informações de vagas a serem autorizadas pela SEE-MG para designação (MINAS GERAIS, 2013g).

SRE. O gerente do portal Sysadp libera o pedido à Secretaria de Estado da Educação e esta autoriza, por meio do portal, a divulgação da vaga para designação do professor para repor a carga horária. Nessa parte do processo a agilidade é maior, já que o gerente do portal tem mais disponibilidade de tempo por ser lotado na SRE e cumprir carga horária diária de oito horas, ficando todo o dia com acesso à *internet* para agilizar as liberações de vagas a medida que são enviadas a ele.

As Superintendências somente podem aprovar vagas registradas pelas escolas e solicitar autorização da SEE para designação por meio do Sysadp quando for impossível qualquer outra medida administrativa no âmbito da escola que preserve a continuidade da vida escolar dos alunos, como, por exemplo, outros profissionais da escola serem alocados nas turmas dos professores faltosos ou quando não existir, na localidade, professor excedente habilitado para assumir as aulas.

Após aprovação da Secretaria de Estado de Educação, as vagas devem ser divulgadas por meio de editais afixados na própria escola**,** na escola polo de cada município e na Superintendência Regional de Ensino, com a antecedência mínima de 24 (vinte e quatro) horas do horário previsto para seleção dos candidatos.

Apesar de ser um procedimento padrão para a ocorrência de todas as designações, o processo descrito pode ser delongado e os alunos podem ficar vários dias sem aula, aguardando a designação de um professor substituto. Desse modo, para a gestora da Escola A, todas as vezes que um professor se abstém de ministrar aulas, independente do motivo que o levou à falta, até que o processo se finalize e o professor substituto assuma a turma, os alunos já enfrentaram a ruptura no segmento das aulas, podendo deixar a aprendizagem comprometida. Além disso, “ainda terão que se adaptar a nova forma de trabalho do novo professor” (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Nos casos em que não aparecem candidatos para concorrer às aulas, o edital de divulgação fica mantido, aguardando o comparecimento de pretendentes para assumir as funções em sala de aula. Entretanto, ao analisarmos as Guias de Ocorrência das escolas, constatamos que o período de afastamento de alguns professores se encerra e esses mesmos docentes retornam a suas atividades antes que a SEE disponibilize um profissional substituto. Essas aulas são somadas às demais de mesmo conteúdo para compor o calendário de reposição ao final do ano. Assim, diante de todas as problemáticas que se relacionam ao absenteísmo

docente, a gestão escolar, em ambas as escolas, requer estratégias criativas para lidar com as faltas dos professores na tentativa de minimizar os efeitos no processo de ensino e aprendizagem e garantir a melhoria na qualidade da educação. Tais estratégias serão o tema tratado no próximo capítulo.

2 ANALISANDO O ABSENTEÍSMO DOCENTE

No capítulo anterior, apresentamos abordagens conceituais sobre o absenteísmo docente no Brasil e legislações que vigoram nas escolas estaduais de Minas Gerais e oferecem condições para que tais instituições lidem com as faltas dos professores. Para análise do absenteísmo docente nas duas escolas pesquisadas, foram apresentados os universos em que ambas estão inseridas, incluindo a regional responsável pela administração das escolas, o perfil de suas equipes gestoras e docentes e o de seus alunos. Vimos, ainda, o déficit na carga horária devido ao absenteísmo docente em cada unidade escolar, como acontece o cumprimento dessa carga horária e dos dias letivos previstos no calendário escolar visando o não comprometimento da aprendizagem dos alunos. Os resultados das escolas nas avaliações externas foram expostos e também o alto índice de absenteísmo docente apresentado pela Escola A e a Escola B.

A partir dos dados expostos no capítulo anterior, realizaremos, neste capítulo, a análise dos mesmos, sob o olhar dos professores, da equipe gestora e da Superintendente Regional de Ensino. Os entrevistados apresentaram-nos informações acerca das ações desenvolvidas pelas escolas para lidar com o déficit diário em suas cargas horárias, evitando que as faltas dos docentes sejam transformadas em prejuízo para a aprendizagem dos alunos e, por conseguinte, para os resultados da escola.

Por fim, ainda são demonstradas, neste capítulo, algumas ações implementadas no Estado de São Paulo para minimizar os problemas desencadeados pelo absenteísmo docente, as quais foram observadas pelos autores que compõem o referencial teórico desta dissertação, com o intuito de embasar esta pesquisa e ainda apresentar situações semelhantes e possíveis alternativas encontradas pelos gestores de outras instituições de ensino.

A identificação e apresentação dos entrevistados, segue sistematizada no quadro 3, na página seguinte.

Quadro 3: Identificação do público entrevistado

ENTREVISTADO	TEMPO DE MAGISTÉRIO	FORMAÇÃO	LOCAL DE LOTAÇÃO
Superintendente Regional de Ensino	35 anos	Licenciatura em Geografia Especialização em Supervisão Escolar	SRE
Diretor A	20 anos	Licenciatura em Pedagogia Especialização em Processo de Ensino e Aprendizagem	Escola A
Diretor B	18 anos	Licenciatura em Matemática Especialização em Matemática	Escola B
Vice-diretor 1	29 anos	Licenciatura em Filosofia	Escola A
Vice-diretor 2	20 anos	Licenciatura em Educação Física	Escola B
Vice-diretor 3	22 anos	Licenciatura em História Especialização em História do Brasil	Escola B
Vice-diretor 4	18 anos	Licenciatura em Matemática Especialização em Metodologia da Matemática	Escola B
P1	15 anos	Licenciatura em Biologia	Escola A
P2	18 anos	Licenciatura em Matemática Especialização em Metodologia da Matemática	Escola A
P3	18 anos	Licenciatura em Letras	Escola A
P4	29 anos	Licenciatura em Letras Especialização em Português e Literatura	Escola A
P5	17 anos	Licenciatura em Geografia	Escola A
P6	5 anos	Licenciatura em História	Escola A e B
P7	29 anos	Adicional em Matemática	Escola B
P8	12 anos	Licenciatura Plena em História	Escola B
P9	5 anos	Licenciatura em Matemática	Escola A e B
P10	7 anos	Licenciatura em Ciências Biológicas	Escola B
P11	27 anos	Licenciatura em Química	Escola B
P12	12 anos	Licenciatura em Ciências Biológicas	Escola B

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, segundo dados das entrevistas.

2.1 Referenciais teóricos

Considerando a escassa literatura sobre o estudo sistemático do absenteísmo docente nas escolas brasileiras para embasar a pesquisa e justificar as hipóteses levantadas, foram utilizadas as reflexões de Santos (2006), Gesqui (2008), Zanardi

(2008; 2009) e Tavares et al. (2010), as quais abordam o cotidiano de escolas brasileiras, especialmente do Estado de São Paulo.

Santos (2006), ao realizar uma pesquisa sobre o absenteísmo docente em escolas de difícil acesso e alta vulnerabilidade do município de São Paulo, no período de 2004 a 2005, concluiu que, apesar de os funcionários das escolas serem em sua maioria efetivos e as unidades de ensino apresentar baixa rotatividade, as faltas dos professores são frequentes. Sobre isso, os pais investigados pela autora acreditam que os funcionários da escola estão cobertos por regalias. Ao finalizar a pesquisa, Santos (2006) concluiu que a legislação que rege as escolas não oferece privilégios aos funcionários porque não é feita para atender somente as escolas, regendo todos os órgãos públicos do Estado de São Paulo. A legislação estadual prevê o abono de dez faltas ao ano e o máximo de duas por mês.

Gesqui (2008), por outro lado, investigou as faltas formais e informais dos professores em uma escola da grande São Paulo, registrando durante 200 dias letivos as faltas dos professores e as estratégias adotadas pela escola para suprir esse problema. Também foram registradas a frequência e aproveitamento dos alunos. Em sua pesquisa, o autor concluiu que apenas 64,4% das aulas das turmas pesquisadas foram ministradas pelos professores titulares das turmas, resultado inesperado pelo pesquisador no início de sua pesquisa. Seu estudo visava investigar as faltas dos professores, mas não se esperava que os docentes ficassem tanto tempo afastados de suas classes regulares de ensino.

Sobre a falta de políticas públicas que forneçam melhores condições de trabalho para os docentes, Zanardi (2009), apoiado em Santos (2006) e Gesqui (2008), faz uma crítica acerca do descaso das autoridades responsáveis pela formulação de tais medidas. Zanardi (2008) apresenta um estudo sobre as condições de trabalho dos professores que atuam como eventuais nas escolas públicas estaduais paulistas e conclui que o perfil dos professores substitutos é quase sempre de profissionais no início da carreira. O autor destaca que a função de professor eventual pode acarretar nos professores em início de carreira uma falsa impressão do seu verdadeiro papel em sala de aula, prejudicando seu aprendizado a respeito da profissão docente, gerando uma educação de baixa qualidade conduzida por profissionais desmotivados e descrentes com a função. Segundo Zanardi (2008, p.14), o professor eventual “é contratado de maneira precária. Ele é impossibilitado de ter o controle sobre o seu próprio trabalho, ministra aulas de conteúdos que por

vezes ele não domina, trabalha em jornadas que excedem o permitido por lei". Assim, para o autor, apesar de alguns desses profissionais exercerem a função sem ter concluído a licenciatura específica, a eles é atribuída a responsabilidade de dar continuidade ao processo de ensino e aprendizagem já em desenvolvimento nas unidades escolares.

Tavares et al. (2010) apresentam um artigo contendo a investigação de uma escola da rede estadual paulista, fazendo uma análise do impacto do absenteísmo docente sobre o desempenho de matemática dos alunos de uma turma de 4ª série do ensino fundamental. Suas conclusões indicam que quanto maior o tempo de serviço e a estabilidade funcional do professor, maior o número de faltas. Contudo, há uma exceção: quando esses profissionais se sentem motivados e engajados com o trabalho, as faltas são reduzidas. Considerando as contribuições de Zanardi (2008), verifica-se a importância de um início de carreira bem construído, pautado no exercício da docência, voltado para a qualidade do ensino e a valorização profissional, pois ao final da carreira a base sólida construída no início poderá ser o diferencial na motivação e na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

2.2 Os diversos olhares sobre o absenteísmo docente

Apesar de se tratar de um assunto de suma importância para a rotina escolar, percebe-se que nas escolas pesquisadas o absenteísmo docente é pouco discutido em reuniões, assim como constatado por Gesqui (2008, p. 10), que caracteriza o tema como "pouco recorrente". Santos (2006), em sua pesquisa exploratória, percebeu que sua presença, enquanto investigador, causava estranheza aos funcionários da escola devido à falta de preocupação, até então, na coleta de informações sobre a falta dos professores. Já no imaginário da escola A e B, o tema limita-se ao senso comum, sem oferecer soluções ou sugestões para o caso. Tal fato pôde ser comprovado devido ao desconhecimento do significado do termo pelos integrantes da equipe gestora de ambas as escolas.

Questionados quanto ao motivo que leva os professores a se ausentarem das aulas, as opiniões da maioria dos entrevistados não diverge, mas se complementa, como é possível averiguar no Quadro 4, à página seguinte.

Quadro 4 - O olhar dos entrevistados sobre o motivo das faltas

Entrevistado	Opinião
Superintendente	“Pra ser sincera, eu acho que é falta de comprometimento e de amor pelo que faz, porque quem tem amor pelo que faz e tem compromisso, se esforça, se sacrifica [...]. Eu acho que é falta de compromisso”.
Diretora A	“Eu diria que na maioria dos casos não é descompromisso com a escola, mas, de repente, falta aquela motivação para poder fazer além das forças”.
Diretor B	“Eu acredito que por questões familiares, muitas das vezes os filhos adoecem, questões particulares mesmo”.
Vice-diretor 1	“Eu acredito que eles faltam mais pra cuidar de casa ou por conta de outro trabalho”.
Vice-diretor 2	“Acho que pelo estresse, cansaço, a maioria tem dois cargos ou no próprio estado ou na rede particular. Então sobrecarrega e sacrifica”.
Vice-diretor 3	“Questões de doença ou algum imprevisto, como acidente, comparecimento em audiência”.
Vice-diretor 4	“Um professor às vezes tira licença [...] no dia de paralisação o ensino médio para todo para reivindicar os seus direitos e outras faltas no geral são mulheres com filhos pequenos que os filhos adoecem e aí não tem jeito”.
P1	“[...] médicos em um horário e pode coincidir de ser em horário de aula e a gente pode se deparar com professores que faltam por faltar, né! Sem uma justificativa”.
P2	“paralisação, no dia em que o filho do professor adoece”.
P3	“São vários fatores. Um deles é o excesso de tempo na função. Outro são as férias prêmio que muitos funcionários têm direito, mas não vem conforme a necessidade de cada um [...]. Então, quando não vem uma outra opção que ele tem para recarregar as baterias são as famosas licenças”.
P4	“Indisciplina, sobrecarga de trabalho. Chega um determinado momento em que o professor está estafado. [...]. São as condições de trabalho, é a falta de compromisso dos gestores da educação com a própria educação. [...] A falta de reconhecimento efetivo com o trabalho do professor”.
P5	“Baixa remuneração. Não estímulo por parte governamental”
P6	“Cansaço”
P7	“Cansaço, stress”
P8	“Problemas de saúde, questão familiar”
P9	“Acho que uma função que a presidência aceita aposentar com 25 anos de serviço, é por que ela é puxada. Ela é desgastante. E é por isso que dá tanta margem para licença por que é uma função que puxa muito do profissional e não só o físico, mas entra um monte de outras questões”.
P10	“Insatisfação com o excesso de carga horária”
P11	“Motivos pessoais, doença ou até mesmo doença na família. Principalmente devido à saúde mesmo. Também problemas que veem enfrentando como problemas familiares ou algum imprevisto”.
P12	“questões de saúde, problemas familiares e para descansar, pois a profissão é extremamente desgastante. Nós estamos no nosso limite”.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir dos dados obtidos das entrevistas.

Ao iniciar as entrevistas, foi necessário esclarecer o significado da expressão a todos os entrevistados, o que demonstra que os atores do processo lidam com o problema de modo pouco elaborado, assistemático, sem formular alternativas para melhorar a rotina escolar. Os gestores, assim como os professores, não apresentam familiaridade com o assunto, como se observa na entrevista a seguir, quando o problema é posto em questão:

> É discutido. Nós discutimos e procuramos fazer com que o professor reflita, graças a Deus, nós estamos fazendo essas ações, e essas ações que a gente realiza hoje da equipe administrativa ir pra sala, os pedagogos irem pra sala já é baseado nas discussões e o que fazer, essa foi a solução que os professores nos apresentaram (Fala do Diretor B em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

A despeito do que afirma o diretor da escola B, percebe-se que a preocupação de sua equipe gestora gira apenas em torno de ocupar o tempo do aluno. O problema do absenteísmo docente é pensado em seus fins, não em suas causas, ou seja, o tempo sem aula é que se torna o problema, não sendo percebido como o resultado de uma problemática maior, o que dificulta o encontro de alternativas eficazes para a situação.

A diretora da Escola A possui opinião diferente e se expressa demonstrando desmotivação em relação à sua equipe, que não reage diante de situações propostas:

> Não. Já tivemos essa oportunidade, mas atualmente não. Já tive oportunidade de estar falando com eles, mas eles se calam. Porque eles estão agindo dentro do que é legal, estão tirando licença médica. O médico está falando que ele não está bem de saúde, ele tá falando que ele não está bem. Quem vai questionar? Então, quando a gente toca nisso aí, eles se calam. Não tem o que falar. (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Nenhum dos gestores possui índices sobre o absenteísmo em suas escolas ou sabe dizer com exatidão quantos professores se ausentam em uma semana.

Quanto aos professores, a situação não é diferente. Dentre os seis professores entrevistados na Escola A e os seis na Escola B, apenas um, lotado na Escola A, aqui denominado P5, demonstrou conhecimento do significado da expressão absenteísmo docente. Ele soube articular absenteísmo docente com o

presenteísmo, demonstrando afinidade com o assunto. Em sua fala, relata: “[...] eu acho que o pior da educação não é o absenteísmo e sim o presenteísmo, que é o professor simplesmente estar presente e não faz o ser pedagógico. Esse é o mal da educação” (Fala do Professor P5 em entrevista realizada 31 de outubro de 2013). O profissional entende, ainda, que o professor que vai à escola todos os dias, mas não executa sua função de educador enquanto está em sala de aula, demonstra atitude pior àquele que não comparece diariamente na instituição de ensino para lecionar.

A maior parte dos entrevistados acredita que o maior motivo para as faltas dos professores está relacionado aos problemas familiares ou ao cansaço. Em consonância com os resultados da investigação, Gesqui (2008, p. 89) constatou em sua pesquisa que o “acompanhamento de familiares a tratamento de saúde” é uma das “muitas possibilidades de afastamentos legais do professor da sala de aula”. Entretanto, a superintendente já acredita que as faltas devem ser caracterizadas como falta de compromisso. Os diretores e demais servidores, apesar de entenderem as faltas como algo que prejudica os alunos, tentam passar uma imagem de complacência dos professores faltosos. Sobre esse ponto, Gesqui (2008) apurou que a complacência entre diretor e professor levava ao “acerto caseiro”. Esta alternativa é aquela “em que professor e diretor estão cientes que uma aula ou um conjunto de aulas será oficialmente registrado como dadas, porém, na realidade, os alunos ficarão no pátio em aula vaga” (GESQUI, 2008, p. 93).

Cabe lembrar que nosso objetivo não é questionar a idoneidade dos professores ou a veracidade dos motivos de saúde apresentados como justificativas para as faltas, mas compreender como tais docentes, assim como os gestores, se relacionam com a questão. Seus motivos não estão em julgamento. Entretanto, o esforço empreendido por toda a comunidade escolar para minimizar os transtornos causados pelo absenteísmo pode resultar numa melhoria significativa do processo de aprendizagem.

Na sequência, apresentamos a opinião dos professores entrevistados quanto às suas faltas.

2.2.1 Os professores frente a suas faltas

Foram selecionados para a entrevista seis professores de cada escola, tendo uma amostra de 03 (três) professores com os maiores números de faltas e 03 (três) professores que não costumam abster-se de suas aulas, totalizando 1 (um) de cada situação por ano pesquisado. Todos os professores atuaram nas escolas analisadas no período de 2010 a 2012, período em que ocorre a análise documental da pesquisa.

Durante as entrevistas os professores que não costumam faltar ao trabalho não entenderam inicialmente o porquê da sua escolha para responder às perguntas, pois acreditavam que elas deveriam ser respondidas somente por quem era faltoso. Desse modo, ao serem questionados se costumavam faltar ao trabalho, responderam “não”, sem demonstrar qualquer insegurança na resposta.

Já os professores que mais faltam às aulas na Escola A, apesar de tentarem justificar suas ausências, não demonstraram insegurança em suas respostas ao assumirem as suas faltas. Percebe-se, contudo, que não identificam as licenças médicas como absenteísmo docente, como se observa na declaração do professor P4, que argumenta em relação aos motivos de suas ausências:

> Pelas próprias circunstâncias da atualidade. Indisciplina, sobrecarga de trabalho. Chega um determinado momento em que o professor está estafado. O ano passado praticamente todo eu passei em licença médica. E hoje eu percebo que isso tem acontecido com mais frequência em mim. O professor brasileiro está doente. Por quê? São as condições de trabalho, é a falta de compromisso dos gestores da educação com a própria educação. (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Ao ser questionado, na mesma entrevista, se costuma faltar às aulas o mesmo professor diz que não, e complementa: “mas é claro que como qualquer outro professor eu já faltei” (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). O referido professor informou ainda que suas faltas se deram por “mal estar passageiro. Geralmente por um dia”. Com base nessas informações percebe-se que o professor não inclui as licenças médicas no índice de absenteísmo docente.

A opinião do professor P4 vai ao encontro da postura da diretora da unidade escolar que não discute o assunto com os professores em reunião, considerando que os mesmos tiram licença médica “agindo dentro do que é legal”, conforme nos disse o docente P4. A esse respeito, Santos (2006) apresenta um diretor escolar que, em depoimento, expressou sua preocupação com o número de faltas devidas a licenças médicas. Apesar de identificar em seus professores o afastamento para tratamento de saúde em quantidade excessiva, o gestor não apresenta alternativas ou estratégias de trabalho para reduzir o número de afastamento, por existir amparo legal para a ausência. Tal situação é semelhante ao ocorrido nas escolas pesquisadas. Nas palavras da Diretora A, “Já tive oportunidade de estar falando com eles, mas eles se calam. Porque eles estão agindo dentro do que é legal, estão tirando licença médica. [...] Quem vai questionar? [...] Não tem o que falar” (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). Mais uma vez, nosso objetivo não é discutir o excesso de licenças médicas ou a saúde dos professores, mas como a escola está organizada para lidar com as dificuldades trazidas pelo absenteísmo.

Os professores faltosos da Escola B assumem suas faltas inicialmente, alegando se ausentarem por motivos de saúde, porém após serem questionados sobre os possíveis problemas pessoais que os levam a se ausentarem de suas funções na unidade escolar, falam que também necessitam faltar por problemas pessoais e familiares.

O Professor P11, lotado na Escola B, informa que ficou “praticamente um ano e dois meses fora da sala, de licença médica” (Fala do Professor P11 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013). Segundo esse profissional, a falta da continuidade faz o aluno perder o foco. Não obstante, ele mesmo considera que como se afastou de licença médica sem interrupção, não proporcionou a descontinuidade do processo escolar nos seus alunos. Ao ser questionado, na mesma entrevista, sobre os motivos de suas faltas, responde que tirou licenças médicas por problema na coluna, entretanto, ao ser novamente questionado se costuma faltar ao trabalho ele responde: “Falto. Quando eu falto eu ligo para o diretor e comunico a ele algum tipo de imprevisto, algum problema, já falo que vou repor e já negocio com ele. Nunca que eu falto que não dou satisfação”. Ainda de acordo com o professor P11, os professores que atuam na Escola B não faltam por insatisfação com a escola. Em suma opinião, o que leva seus colegas de trabalho a

faltar às aulas são “motivos pessoais, doenças ou até mesmo doença na família” (Fala do Professor P11 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013). Sobre a questão da reposição de aula por profissionais contratados, o próprio entrevistado afirma que, no início de sua carreira docente, substituía professores faltosos.

Em consonância à justificação sobre a ausência docente, o Professor P7, lotado na Escola B, acredita que os professores faltam por cansaço: “Nós vamos desanimando, né?”. Ao ser questionado se costuma faltar responde: “Não, não, não. A não ser as licenças que tirei por motivo de doença” (Fala do Professor P7 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Quanto aos dois professores que atuam com dois cargos, um na Escola A e outro na Escola B, aqui denominados P6 e P9, não são faltosos em nenhuma das unidades escolares, mas não se sentem à vontade para questionar o motivo das faltas dos colegas de trabalho. O professor P9, ao ser questionado se costuma faltar às aulas, respondeu: “Não, eu não costumo. Nem atestado eu não costumo tirar não!” (Fala do Professor P9 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013). O professor P9 expõe sua opinião sobre o motivo das faltas dos professores:

> Eu acho que uma função que a previdência aceita aposentar com 25 anos de serviço é porque ela é puxada. É uma profissão desgastante e eu acho que é por isso que dá tanta margem para licenças, porque é uma função que puxa muito do profissional, e não puxa só o físico [...]. Eu acho que o tanto que puxa da cabeça não é normal, tem dias que eu vou porque eu preciso ir e não quero passar pelo atestado, mas não é porque eu tô aguentando, não. (Fala do Professor P9 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

O professor P9 acredita que se a escola tivesse um professor eventual para garantir a substituição dos professores de maneira imediata, facilitaria a organização da rotina escolar.

O professor P6 também relata que não é faltoso e não costuma apresentar atestados médicos à escola. Contudo, ao ser questionado se conhecia professores faltosos respondeu: “Conheço muitos, mas não gostaria de falar sobre eles” (Fala do Professor P6 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Percebe-se que sempre há uma justificativa para ocultar a falta, e, além disso, os professores faltosos não dizem pensar nos alunos quando faltam. A falta é vista como um direito inquestionável e não como um assunto a ser discutido em grupo. As pessoas faltosas acreditam que faltam porque precisam faltar, mas não têm a

oportunidade nem o interesse de refletir sobre o impacto que suas faltas têm causado no processo de ensino e aprendizagem de seus alunos e, consequentemente, no desempenho da escola em avaliações externas. Isso evidencia a falta de reflexão da comunidade escolar a respeito do problema do absenteísmo docente.

Frente à necessidade da ausência dos professores, seja por questões de saúde ou pessoais, o que poderia ser feito para minimizar os efeitos do absenteísmo docente sobre a aprendizagem dos alunos? Os professores entrevistados da Escola A, tanto os faltosos quanto os não faltosos, opinaram sobre as possíveis formas de reposição de carga horária e demonstraram sua indignação quanto à qualidade das aulas de reposição de carga horária efetuadas pelos professores substitutos. Estes, por sua vez, nem sempre têm vínculos empregatícios com durabilidade suficiente para estabelecer um pacto didático com os alunos da turma. Entretanto, nenhum movimento foi observado com vistas a sugerir estratégias para lidar com o problema. Nem mesmo os professores que reconhecem o problema se sentem responsáveis por ele.

O professor P1, lotado na Escola A, não costuma se ausentar das aulas com frequência e critica a entrada de outros profissionais em sala de aula que não são professores:

> É uma situação complicada porque aqui é uma escola grande. Se a gente colocar um supervisor na sala de aula, algum outro serviço vai deixar de ser feito: olhar as cadernetas, as qualidades dos planos, acompanhar. A gente teria que ter um banco de atividades e mesmo assim não seria certeza de aprendizagem porque o aluno estaria na sala de aula e precisa da presença do professor, presença física pra estar orientando, dirigindo e coordenando aquelas atividades. Por exemplo, você pode ter um banco de itens, um professor substituto ou pode ter atividades na biblioteca para eles fazerem nesses horários, uma atividade de leitura, uma atividade de produção de texto (Fala do Professor P1 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Nesse ponto é apresentada por P1 uma estratégia de gestão para lidar com o absenteísmo docente, que é a realocação de servidores diversos para substituir os professores faltosos nas salas de aula. Para Tavares et al. (2010), devido à urgência da substituição, nem sempre se consegue alguém qualificado para assumir a função, e então algum “funcionário da escola ministra alguma atividade aos alunos,

geralmente de recreação" (TAVARES et al., 2010, p. 4). Tal constatação é feita nesta pesquisa por meio dos questionamentos aos professores entrevistados, que indagaram acerca da habilitação específica dos substitutos e alegaram que algumas atividades realizadas com os alunos por profissionais sem qualificação específica para a docência pode vir a comprometer o andamento de outros serviços a serem realizados na escola. Tavares et al. complementam que "dificilmente se encontra um suplente que ministre a mesma disciplina do professor que irá se ausentar. Diante de uma ausência inesperada, [...] a rotina da escola é afetada" e "quando se consegue encontrar um substituto, os alunos submetem-se a uma aula não-planejada" (TAVARES et al., 2010, p. 4).

O professor P4, por sua vez, diz que "alguns profissionais às vezes fazem um trabalho com o aluno durante o momento em que ele está ocioso" (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). A ociosidade citada pelo professor se refere à lacuna de aula deixada pela falta do professor titular. O professor P4 introduz o discurso do docente que ministra determinada atividade numa turma que está sem o professor titular, destacando em sua fala que, apesar de ser professor, não tem a garantia de que os alunos darão o devido valor em sua aula. Gesqui (2008) apresentou dados que mostram uma contínua atuação dos professores eventuais na escola pesquisada por ele na cidade de São Paulo. O autor aponta a atividade dos professores eventuais em quantidade bem expressiva e bastante corriqueira, constatando, ainda, que nem sempre o professor eventual chega à sala de aula com "o conhecimento prévio" do assunto a ser trabalhado com os alunos, o que limita o seu trabalho a cuidar dos alunos e administrar conflitos (GESQUI, 2008, p. 113).

Quando não há nenhuma estratégia de gestão para que o tempo dos alunos seja ocupado, seja com a atuação de um professor substituto ou de qualquer outro profissional da escola, os alunos são dispensados, podendo retornar para suas casas antes do horário previsto e a aula perdida poderá ser reposta posteriormente, para cumprimento da carga horária obrigatória, prevista pela Lei de Diretrizes e Bases. Fazendo uso de um contrato temporário, um professor designado trabalhará com o número específico de aulas pendentes. Essas aulas são divulgadas somente no segundo semestre letivo e, embora um dos principais critérios para ser designado nas escolas estaduais seja o tempo de serviço (MINAS GERAIS, 2013k), os professores que ainda dispõem de tempo vago para concorrer às aulas de reposição

de carga horária são, em grande parte, candidatos com pouca experiência profissional ou até mesmo não habilitados, o que pode caracterizar um agravante na qualidade dessas aulas. Conforme Zanardi (2008, p. 6-7), permitir que professores atuem sem a devida habilitação “é permitir que profissionais leigos e incapazes de compreender a complexidade do trabalho docente sejam responsabilizados pela qualidade do ensino nacional”.

Para contornar o obstáculo que pode se formar a partir da contratação de professores temporários com pouca ou nenhuma experiência, gestores e equipe pedagógica podem planejar meios de auxiliar esses profissionais em busca de melhores desempenhos. Se o professor substituto não consegue garantir a qualidade do ensino, valorizando o trabalho executado nas aulas de reposição de carga horária, inclusive recebendo o auxílio dos professores efetivos, os alunos, por sua vez, também não desenvolverão interesse em frequentar as aulas. Essa situação fica clara na fala dos entrevistados, ao mencionarem a frequência nas aulas de reposição, que é inferior às aulas do período normal, previsto no calendário escolar regular. Ao ser questionado sobre isso, o professor P3, lotado na Escola A, explica:

> Não havia frequência igual à normal esperada por que muitos já tinham a vida agendada. Viagens, férias. Então, de uma forma ou de outra, houve situações prejudiciais, tanto para alunos quanto para professores. No contraturno é mais fácil ocorrer a reposição que no final de semana. As reposições ocorrem geralmente no contraturno. Apenas quando aperta demais o calendário, aí ocorrem no final de semana (Fala do Professor P3 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

As aulas de reposição de carga horária são vistas pelos professores como “prejudiciais” porque fogem à rotina da escola e não são conduzidas com o mesmo compromisso das aulas regulares. Para o professor P1, lotado na Escola A:

> [...] os calendários de reposição são feitos no sexto horário, aulas nos sábados, atividades em sala. Então, veja bem, o aluno não tá preparado psicologicamente. De manhã mesmo tem o problema até com a chuva, se chover eles não vêm. Sábado não é dia de transporte escolar, aí você já sabe que vão ter alguns alunos que não vão estar presentes. Aqui na escola mesmo a gente tem muitos meninos que moram em comunidades próximas, que são atendidas por este tipo de transporte. (Fala do Professor P1 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

É perceptível nas falas de alguns docentes que a qualidade do ensino em aulas de reposição é inferior à do período normal de aula, não apenas pela formação incompleta que o professor substituto possa ter, ou pela falta de planejamento da aula, mas ainda pela frequência dos alunos, que não são motivados a frequentar essas aulas. Esse é um problema de difícil solução, visto que a reposição tem de ocorrer em períodos em que os alunos geralmente não estariam na escola. Para que a infrequência seja superada, mesmo que parcialmente, é necessário lançar mão de estratégias didáticas que literalmente convençam os alunos da importância de sua presença.

Em relação à Escola A, a Escola B apresenta menor número de aulas a repor no final do ano, contudo o número de afastamentos dos professores também não é muito menor, conforme demonstrado no capítulo 1. Porém, a forma de organização dessa escola para lidar com as faltas dos professores é diferente da Escola A. De acordo com o diretor da Escola B

> [...] é um problema sério essa questão da ausência dos professores, das licenças e assim por diante, mas a gente tem trabalhado; é uma coisa que eu tenho pedido à equipe de administração dentro da escola; eu, a vice-diretora do matutino, vespertino e noturno e as pedagogas, nós temos um banco de questões que nós usamos quando existe o caso da falta dos servidores ou quando nós temos as situações de não dar tempo [de] o portal liberar a vaga pra gente, pra gente contratar ainda, então o que acontece é que a gente mesmo vai pra sala e a gente desenvolve atividades. [...] E mesmo também tem professores que, tipo assim... na semana que vem eu vou fazer um exame, não tem como eu vir, então a gente vai e pede: então você vai elaborar um material pra mim, lança como exercício avaliativo e nós vamos arrumar uma pessoa aqui dentro da própria escola pra desenvolver a atividade dentro da sala e depois você vai corrigir (Fala do Diretor B em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Tal atitude pode ser questionada, já que, dependendo do número de aulas em cada disciplina, as aulas em que o professor trabalha o conteúdo do currículo podem ficar em quantidade muito pequena para a introdução das matérias. Nesse sentido, Gesqui (2008, p. 12) aponta que a entrada de outros profissionais na sala de aula contribui para a “desorganização da vida escolar, obrigando outros profissionais [...] a se desviarem de suas funções para administrar as ausências e tentar reorganizar a escola, gerando assim, uma sequência de atividades não planejadas”.

Apesar dos apontamentos feitos pelo Diretor B, em entrevista, verifica-se que a entrada de outros profissionais na sala de aula no horário do professor faltoso contribui para uma melhor organização da escola, evitando que os alunos sejam liberados mais cedo e que acumulem um número muito grande de aulas para serem repostas, já que ficou comprovada a falta de eficácia dessas aulas.

2.2.2 Ações pedagógicas desenvolvidas pelas escolas, na visão dos professores

No capítulo anterior trouxemos as ações voltadas para a aprendizagem conforme o Projeto Político Pedagógico da Escola A, em que constavam sugestões para se trabalhar com os alunos de acordo com as escalas de proficiência do Sistema Mineiro de Avaliação (Simave) e do Sistema de Avaliação da Educação Pública (Saeb), matriz de referência, descritores e gráficos de desempenho, conteúdos e avaliações em consonância com a escala de habilidades previstas no Currículo Básico Comum (CBC) e também nas avaliações externas (MINAS GERAIS, 2010f).

O PPP apresenta ações que promovem a valorização de todos os conteúdos, contribuindo para o estímulo ao desenvolvimento das habilidades individuais e para a elevação da autoestima dos alunos, além de dar subsídios para o diagnostico dos alunos com maior dificuldade em leitura e interpretação (MINAS GERAIS, 2010f). Não se percebe o conhecimento e a interação da maioria dos professores entrevistados nas atividades propostas. Mesmo que algumas dessas ações sejam desenvolvidas, não ficou evidente, durante a observação empreendida por esta pesquisa, uma interação entre os professores das diversas disciplinas do currículo. Os projetos desenvolvidos na Escola A são executados com participação pequena tanto de professores quanto de alunos. Não há um processo inicial de motivação dos docentes por parte da equipe gestora, com o intuito de ampliar a adesão.

Para os professores da Escola A, a unidade escolar desenvolve ações pedagógicas voltadas para a aprendizagem dos alunos, mas, durante as entrevistas, poucos professores demonstraram conhecer e participar dessas ações. De acordo com o professor P3, os recursos da escola são poucos, mas a escola está trabalhando com o que lhe é ofertado:

> [...] na medida do possível, são tomadas as medidas e atividades de intervenção constantemente são feitas. A presença da superintendência, das chamadas analistas do PIP, constantemente elas estão aqui e também nos apoiam nessa empreitada. (Fala do Professor P3 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O professor P3 cita o acompanhamento da Superintendência Regional de Ensino, mas não esclarece suas próprias ações. Quando questionado quanto ao efeito das ações no desempenho dos alunos, responde que não atendem ao desejado “porque tem situações que são complicadas, porque estamos insistindo em cima de informação, mas a necessidade não é só de informação, mas também de formação” (Fala do Professor P3 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). Com tal resposta o professor coloca em dúvida a eficiência das ações desenvolvidas.

O professor P5 observa que as ações desenvolvidas na escola são “projetos com os alunos, acompanhamento pedagógico” (Fala do Professor P5 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). Contudo, ao ser questionado sobre a eficiência dessas ações, responde que “algumas [são eficientes] sim, outras nem tanto, porque não depende só do projeto. Porque hoje nós temos uma educação que tem que partir do querer do aluno e se o aluno não quer, não vai surtir efeito”.

O professor P4 demonstrou conhecimento de algumas ações aplicadas aos alunos e citou alguns projetos dos quais participou:

> A escola tem proposto projetos. Agora está destacando muito um projeto da água que faz com que o aluno se envolva em rotação, leitura, atualidade e procura integrar também a comunidade escolar. Agora eu pretendo iniciar um projeto de videoclube, onde pretendemos exibir filmes que não fazem parte do circuito normal de cinema. Filmes de arte, de grandes diretores, com atuação de grandes artistas para provocar debates, discussão sobre tudo que envolveu aquele filme específico. Sempre que pode a escola trata de desenvolver coisas que venham a ajudar (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

A opinião dos professores entrevistados quanto aos efeitos que as ações surtem no desempenho escolar é unânime eles acham que dependerá do envolvimento. Para o professor P4 quando há a participação do aluno, as ações feitas pela escola podem trazer bons resultados na aprendizagem, porém, “nem todos os projetos atingem todas as pessoas. Então muitas vezes você não pode

julgar o efeito que foi produzido numa pessoa que ficou à parte" (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Já na Escola B, os professores entrevistados dizem trabalhar com vários projetos e conseguem citar alguns deles. A escola possui projetos para a melhoria da aprendizagem, desenvolvidos por equipes específicas compostas por estagiários de uma universidade local e projetos desenvolvidos pelos próprios professores. Para o professor P8, "a gente trabalha através de alguns projetos, agora mesmo estamos desenvolvendo um que trabalha procurando melhorar a escrita do aluno. [...] os alunos melhoraram bastante na escrita" (Fala do Professor P8 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

O professor P7, mesmo com o seu conflito com a gestão da escola, na época da entrevista, disse que, apesar dos alunos ainda estarem muito fracos, a escola desenvolve diversas ações, o que demonstra um reconhecimento do esforço de cada profissional da escola. Para o profissional, a equipe gestora

> […] sempre traz palestrantes, projetos que envolvem a família e a escola, [...] eu participei da palestra com a psicóloga. [...] Eu vejo muitas melhoras, pelos trabalhos que eu tenho visto dos alunos. Os alunos estão muito empolgados com os projetos. Mas eu ainda estou achando os alunos muito fracos. (Fala do Professor P7 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

O professor P10 diz que a escola está executando "projetos de meio ambiente, leitura e reescrita, redação..."; acrescenta ainda que, após o resultado do último simulado feito pela unidade escolar, percebeu "bastante melhora" nos alunos (Fala do Professor P10 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

O vice-diretor 1, que também atua como professor da escola no turno vespertino, cita o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (Pibid)[13] que é um projeto de incentivo à docência pelo qual a universidade local disponibiliza 20 (vinte) acadêmicas do curso de pedagogia para acompanharem os alunos com maiores dificuldades. Segundo o profissional, a escola ainda conta com os Professores Para o Uso da Biblioteca (PEUB), que "fazem o acompanhamento com os alunos também". Ela menciona ainda as turmas de Aprofundamento de Estudos, que é um projeto do Governo do Estado para reforçar a aprendizagem dos alunos do

[13] O Pibid é um programa que concede bolsas a alunos de graduação na modalidade de licenciatura e os insere no contexto das escolas públicas, visando o aperfeiçoamento e a valorização da formação de professores para a educação básica (BRASIL, 2014).

9° ano do ensino fundamental e do ensino médio, no contraturno de estudo. Quando questionada a respeito dos resultados das ações desenvolvidas pela escola, a profissional disse: “Não vou te falar que é 100%. Há casos que mais precisam e a gente não tem a família para enviar os alunos pra escola e incentivar. Esses casos a gente não tá conseguindo melhorar, não” (Fala do Vice-diretor 4 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Nas ações voltadas para a aprendizagem, de acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, apresentadas no capítulo 1, constavam a elaboração e execução do PIP, dos projetos de pesquisa junto à comunidade escolar, da consultoria junto aos alunos, da capacitação com psicólogo para aprendizagem de como lidar com a indisciplina em sala de aula, dos projetos interdisciplinares que favoreçam a aquisição de tais hábitos, das atitudes e conservação do ambiente (prédio, móveis e utensílios) e do projeto “Festival de Talentos” (MINAS GERAIS, 2010c). Diante das ações desenvolvidas por professores, diretor e vice-diretoras, é possível constatar o desenvolvimento de todas as ações discriminadas acima e outras que não estão listadas, como a parceria com instituição superior para auxiliar a aprendizagem dos alunos em defasagem.

2.2.3 A gestão escolar e a relação com os funcionários, pais e alunos

A maioria dos professores entrevistados caracteriza as atuações dos gestores das duas escolas como “boas”. Na Escola A, a diretora identifica o trabalho do gestor como “catalisador do processo de ensino e aprendizagem”; em sua opinião, o gestor deve articular os “segmentos da comunidade escolar para se cumprir a proposta pedagógica da escola” (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013). Contudo, ao descrever o seu cotidiano, essa diretora se mostrou cansada e desmotivada com suas atribuições, devido ao amplo espaço físico da escola e o tempo que é gasto para circular todo o espaço, o número reduzido de servidores responsáveis pela limpeza do prédio e pelo atendimento à comunidade escolar. Em suas palavras:

> [...] nós temos direito a apenas um vice, que atua à tarde. Então faço de tudo um pouco. [...] Monitoro o trabalho desenvolvido pelos ATBs[14] e ASBs[15]. [...] A dimensão do prédio é muito grande. [...] O deslocamento dentro da escola é cansativo só da gente circular todas as salas. Por exemplo, só para ter uma ideia, pra gente sair de sala em sala dando um aviso (véspera de feriado, reunião de pais) a gente gasta no mínimo uma hora a cinquenta minutos para percorrer todas as salas, sem fazer hora. [...] É uma escola comprida e ainda temos a área da quadra que, pela legislação, não comporta uma ASB lá. Então, nós temos que tirar do quadro da escola pra fazer a manutenção da quadra, limpeza dos banheiros da quadra e da área que é toda arborizada. [...] Então, o ano inteiro eu tenho que tá reunindo com eles e montando estratégias de ação [...] Todo o movimento da secretaria, nós temos balcão, atendimento ao público aqui o ano inteiro e é muito difícil esse ATB que consiga fazer bem esse atendimento ao público (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

A diretora da Escola A, acredita ter um bom relacionamento com todos os profissionais, apesar de saber que nem sempre suas ações agradam a todos os envolvidos no processo:

> A gente não tem dificuldades. Imagino que eu não deva agradar a todo mundo, é lógico. Mas, mesmo esses que, de repente, ficam insatisfeitos quando a gente tá aplicando a legislação, eles entendem. Eu não tenho relacionamento com arestas. Muito tranquilo, graças a Deus, e é o que me fortalece e me dá forças para a cada manhã começar a trabalhar e fazer o serviço que precisa ser feito (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O bom relacionamento da diretora da Escola A é comprovado pela opinião dos demais entrevistados, que caracterizam como boa a sua gestão na escola e o seu relacionamento com os servidores e a comunidade do entorno da escola.

Apesar do bom relacionamento informado pela diretora da Escola A e os professores entrevistados, a profissional não se sente à vontade com eles para tratar do absenteísmo docente em reuniões. Sendo assim, como não há diálogo aberto entre as partes, também não há conflitos, e desse modo ela não se indispõe com sua equipe. Identifica-se aí um problema de gestão na Escola A, não mencionado diretamente por nenhum dos entrevistados: a falta de diálogo entre as partes.

---

[14] ATB são Assistentes Técnicos da Educação Básica, profissionais que exercem os serviços de secretaria escolar (MINAS GERAIS, 2013h).

[15] ASB são Auxiliares de Serviços da Educação Básica, profissionais que exercem serviços gerais de limpeza, portaria e cantina (MINAS GERAIS, 2013h).

Conforme advertem Colares et al. (1990, p. 91), para o desenvolvimento da qualidade do trabalho escolar é necessário “resgatar a própria escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundado na reflexão, na participação individual e coletiva de todos os seus membros, conferindo-lhes o poder de decisão”.

A diretora A reconhece que, para se cumprir a proposta pedagógica da escola, “deve-se articular os vários segmentos da comunidade escolar” (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013), mas para que isso ocorra a gestão deve estar pautada em princípios democráticos, voltados ao diálogo entre as partes. Sobre essa questão, Colares et al. (2009, p. 91) consideram que

> [...] o desafio da implantação do Projeto [Projeto Político Pedagógico], a partir da gestão democrática, deve ter como meta o desejo de construir uma escola que assuma o diálogo, a participação e a solidariedade como princípios básicos de sua proposta de trabalho, que tenha a ousadia de assumir a utopia da transformação.

Ao se analisar o alto número de ausências dos professores no período pesquisado, verifica-se a necessidade de ampliação do diálogo entre os docentes e a equipe gestora a fim de detectar possíveis soluções capazes de transformar o ambiente escolar num local de aprendizagem qualificada.

O gestor da Escola B, por sua vez, considera que o cargo de gestor escolar representa um desafio, já que “cada dia é uma situação nova a ser vencida” (Fala do Diretor B em entrevista realizada no dia 29 de outubro de 2013). Diferentemente da Diretora A, esse gestor mostra-se motivado e gostando do que faz. Em seus próprios termos “estou me realizando, [...] também tenho aprendido muito com esse novo desafio na minha vida, que é ser diretor”. O profissional caracteriza a sua gestão como democrática e clara, “um ambiente de amizade e de tranquilidade entre todos os servidores”. Quando questionado sobre sua relação profissional com os alunos e familiares, o gestor disse adotar a mesma postura com servidores, pais e alunos:

> Aqui nós temos um contato direto com as famílias, então, desde quando eu assumi, os alunos faltosos... a gente liga para as famílias e vê o que tá acontecendo. Porque eu acho que a diferença é esse tratamento direto com a família, entendeu? Então hoje nós já diminuímos muito a evasão, a questão das faltas. A família, eles todos tem meu celular, me ligam o tempo todo (Fala do Diretor B em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

Quanto aos professores entrevistados, somente um, aqui denominado P7, se mostrou insatisfeito com a gestão. Ao ser questionado sobre como seria a gestão escolar, ele respondeu que, apesar das falhas, está indo bem, contudo “tem suas picuinhas. Eu não vejo união, há falhas” (Fala do Professor P7 em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013). O entrevistado não quis fornecer mais detalhes sobre a situação e disse que a postura da gestão com os alunos e as famílias é tranquila; há um bom relacionamento entre eles. Entre os seis professores, o gestor e as três vice-diretoras entrevistados na Escola B, apenas o professor P7 demonstrou insatisfação com a gestão escolar, o que nos levou a aprofundar a investigação.

Em contato com a Inspetora Escolar responsável por atender a Escola B, esta informou que a gestão escolar teve um problema com o professor P7 no mês de agosto de 2013. O professor esteve afastado da regência de aulas por dois anos, atuando, nesse período, em ajustamento funcional, com serviços de secretaria. Ao ser liberado pela junta médica do Estado para retornar à sala de aula, no referido mês, requereu ministrar aulas em turmas que já estavam sob a incumbência de outro professor e que não poderiam ser repassadas a ele no decorrer do ano. O professor P7 se recusou então a receber as turmas que deveriam ser de sua responsabilidade. Tal situação gerou conflito e indisposição entre o professor e a direção da escola, carecendo da intervenção do Inspetor Escolar. No entanto, o fato já foi esclarecido e o professor P7 está ministrando aulas nas turmas que lhe foram atribuídas pela direção escolar. Mas na data da entrevista o professor ainda se mostrava insatisfeito com a gestão porque acreditava ter direito a ministrar as aulas nas turmas que quisesse, por isso se sentia lesado pela direção da escola.

Na próxima seção serão apresentadas algumas alternativas que o sistema de ensino oferece às escolas estaduais buscando lidar com o absenteísmo docente. A eficiência de tais alternativas é questionada no decorrer da seção.

2.3 O absenteísmo docente em face da legislação vigente

Como já exposto no primeiro capítulo desta pesquisa, as escolas estaduais contam com legislação específica que as mantém trabalhando de maneira

homogênea. Tal legislação garante a organização da rotina escolar. No que tange ao processo de substituição de professores ausentes, no entanto, essa legislação parece gerar mais problemas do que soluções para docentes, gestores e estudantes, como veremos neste subcapítulo.

As escolas estaduais de Minas Gerais contam com um processo lento e burocrático para lidar com a contratação de professores substitutos, não contemplando, em sua formulação, os anseios de equipes gestoras das escolas estaduais, que trabalham frequentemente com a contratação de servidores. Diante desse e de outros problemas que envolvem a carreira docente, os professores e os profissionais da equipe gestora entrevistados na Escola A apresentaram em suas falas insatisfação com o sistema de ensino no qual estão inseridos.

A diretora acredita que o sistema de ensino dificulta o processo de contratação dos professores, o que tem prejudicado a organização da escola. De acordo com a gestora, o prazo para a contratação de um profissional para suprir a carência do absenteísmo docente é de cinco dias para ter a aprovação da vaga no portal de designação[16].

Os professores reputam a dificuldade em se relacionar com o sistema de ensino à desvalorização carreira. Para o professor P5, mesmo que o sistema de ensino venha propor políticas de gratificação para professores que não se ausentam de suas atividades, não resolveria ou amenizaria o número de afastamento, pois, em sua opinião, essas ações remediariam a consequência e não tratariam da causa do problema:

> [...] porque só vai criar mais um indicativo, vai separar salário com a política de remuneração para a falta de ausentes. E não é esta política que nós queremos adotar no estado de Minas Gerais. Nós queremos adotar no Estado de Minas Gerais é uma educação com tempo integral digna e não esta que tá sendo aplicada [...]. Porque hoje a educação é toda uma forma de arquivo. Eu vou cumprir o horário, mas não tenho compromisso com aquela escola. Eu não tenho identidade com aquela escola, por que quantas escolas eu tenho que trabalhar para me formar uma identidade? Então, não é o suficiente. O tempo integral, com uma remuneração melhor resolveria o problema (Fala do Professor P5 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

[16] O processo de designação, descrito no Portal da Educação, encontra-se detalhado no item 1.5 desta dissertação.

O professor P5 ainda demonstra insatisfação com a política de remuneração dos professores do Governo de Minas Gerais e com o plano de carreira oferecido aos servidores e caracteriza essa política como “desumana”:

> Pensa bem, eu: 17 anos na educação e até hoje em um plano de carreira que eu sou nível A. Quem pode cobrar de mim? Se a educação poderia estar muito mais além, muito mais focada numa política de planos de cargos e salários. Deveria estar fixada como uma coisa séria do estado de Minas Gerais e não está. Todo ano lança uma norma e te volta para uma mesma razão (Fala do Professor P5 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O professor em sua fala se referiu à Lei nº 18.975, de 29 de Junho de 2010, que fixou o subsídio das carreiras da Educação Básica (MINAS GERAIS, 2010g).

O professor P4 acredita que as reposições de greve servem como

> [...] fachada para cumprir uma carga horária legal. Mas infelizmente o único beneficiado [...] foi o governo. Professores, alunos e sociedade saíram prejudicados. À exceção do governo que queria economizar e economizou (Fala do Professor P4 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O professor P3 se mostra insatisfeito porque não consegue sair em férias-prêmio, já que para usufruir o direito, deve seguir alguns pré-requisitos previstos em legislação própria:

> As férias-prêmio, que muitos funcionários têm direito, mas não vem conforme a necessidade de cada um e sim conforme um critério elaborado pela superintendência e acaba gerando um desgaste muito grande entre o funcionário e o Estado, uma vez que as férias-prêmio é um direito do funcionário e ele aguarda com expectativa e muitas vezes acabam não vindo. Então, quando não vem, uma outra opção que ele tem para recarregar as baterias são as famosas licenças. (Fala do Professor P3 em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

O “critério elaborado pela superintendência”, citado pelo professor P3, faz parte da Resolução Conjunta SEGLAG nº 8656, de 02 de julho de 2012, que estabelece normas para afastamento em férias-prêmio dos servidores da Secretaria de Estado de Educação em exercício nas escolas estaduais. Conforme seu artigo 3º:

> Para atender ao percentual de que trata o caput, será dada prioridade de atendimento ao servidor que comprove:
> I - maior saldo de férias prêmio por usufruir adquiridas após 29/02/2004;
> II - cumprimento do requisito de tempo de contribuição para aposentadoria, ou que vier a implementá-lo até o semestre subsequente ao pedido, anteriormente à data pretendida para o início do afastamento;
> III - cumprimento do requisito de idade para aposentadoria ou que vier a completá-la até o semestre subsequente ao pedido, anteriormente à data pretendida para o início do afastamento (MINAS GERAIS, 2012f).

A referida resolução ainda esclarece que em casos de empate na aplicação dos critérios, terá preferência no afastamento o servidor com maior tempo de serviço público estadual, melhor resultado de avaliação de desempenho no último período avaliativo ou idade maior. A escola deve organizar semestralmente a escala dos afastamentos e encaminhá-los à Superintendência Regional de Ensino (SRE), que aprovará automaticamente a escala organizada pela unidade escolar e publicará os atos de afastamentos (MINAS GERAIS, 2012f).

O diretor da Escola B não apresentou na entrevista insatisfação com o sistema de ensino, mas acha que o sistema contribui para o grande número de licenças médicas dos professores contratados, já que o processo de afastamento desses profissionais é menos burocrático que o afastamento do professor do quadro efetivo da escola. Para que um professor efetivo se afaste em licença médica por qualquer período de tempo, deverá apresentar atestado médico e agendar a perícia junto ao médico da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Um professor contratado somente precisa ser submetido à perícia médica se o período for superior a 15 (quinze) dias; caso seu afastamento seja de até 15 dias, somente encaminhará o atestado médico para a escola.

> Não falando mal, mas hoje o servidor designado... é muito fácil pra ele faltar, porque acaba que o sistema acaba contribuindo pra isso aí. Pelo fato que o professor designado... Ele vem e monta uma GAP[17], até 15 faltas ele não é mandado pra uma perícia, entendeu? Agora um efetivo e um efetivado, ele é bem mais cobrado em relação a isso aí, porque hoje, faltou um dia, já agenda a perícia. Porque se não fizesse isso, acredito que o número de faltas seria bem maior (Fala do Diretor B em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

[17] Gerência de Assuntos Previdenciários (GAP) é a gerência responsável pelos afastamentos dos servidores designados da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2013l).

A organização administrativa referente ao afastamento para licença médica do servidor designado sofreu alteração a partir do ano letivo de 2014, período no qual esta pesquisa estava em faze de finalização. Com a publicação da Resolução SEPLAG nº 119 de 27 de dezembro de 2013, publicada no Jornal Minas Gerais de 09 de janeiro de 2014, o servidor designado que se afastar por qualquer período inferior a 15 (quinze) dias deverá ser encaminhado para perícia médica junto à unidade pericial da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

> Quando o estágio da doença exigir o imediato afastamento do servidor não titular de cargo de provimento efetivo, fica ele obrigado a comunicar imediatamente o fato à chefia imediata e a proceder ao agendamento da avaliação pericial no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, contados da data do afastamento do trabalho. (MINAS GERAIS, 2014b, p. 1).

Nos afastamentos superiores a 15 (quinze) dias, o servidor é encaminhado para ser periciado junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Essa medida visa dificultar os afastamentos em licença médica dos servidores designados, ou seja, que possuem vínculo de caráter temporário nas escolas estaduais. Contudo, seus resultados podem não ser tão significativos, haja vista que tal medida já era executada com os servidores efetivos e não inibiu os inúmeros afastamentos para tratamento de saúde, detectados nesta pesquisa e demonstrados no capítulo 1.

Os professores da Escola B, apesar de sentirem a carreira do magistério muito desvalorizada pelos governantes, não fizeram reclamações específicas do sistema de ensino no qual estão inseridos.

A Superintendente Regional de Ensino, ao ser questionada sobre a possível conivência do sistema de ensino com as faltas dos professores, se coloca a favor do sistema e contra qualquer ação que esteja em desacordo com as normas legais:

> O sistema jamais será conivente com as irregularidades. Nós temos uma secretaria que é uma secretaria séria, nós temos um governo sério, nós temos uma superintendência séria e nós não somos coniventes com nenhum erro, com nenhuma irregularidade. Agora, sabemos, né?, que as pessoas cometem e infelizmente nós não temos, por exemplo, argumento para contestar atestado médico de pessoas que nós sabemos que não estão doentes e aqui dentro da superintendência a gente vê pessoas tirando atestado médico e nós não temos nenhuma base legal e não podemos contestar um atestado (Fala da Superintendente Regional de Ensino em entrevista realizada em 04 de novembro de 2013).

Para a Superintendente, o sistema faz a sua parte, mas alguns professores não colaboram.

2.3.1 A contratação de professores substitutos

Conforme descrito no capítulo 1, a contratação de professores perpassa normas que costumam tornar o processo demorado. O lançamento de vagas, no Sistema do Portal da Educação, pelos gestores das escolas, a liberação da vaga pelo inspetor escolar, pelo gerente do portal e pela Secretaria de Estado da Educação demandam dias, que, para a Superintendente Regional de Ensino, podem variar conforme a disposição de cada gestor. De acordo com a profissional:

> Tem escola que é rápido porque o diretor às vezes é mais esperto, ele é mais autêntico, mais comprometido, e acompanha de perto as coisas que acontecem. Então, o professor vai entrando de licença, ele já tem aquela sensibilidade de correr atrás, saber lançar no sistema, no portal, pegar a resposta, divulgar e correr atrás do professor. E tem uns que são mais parados, que esperam o professor, que demora entregar a licença... Então varia muito de escola pra escola (Fala da Superintendente Regional de Ensino em entrevista realizada em 02 de novembro de 2013).

Para cumprimento dos trâmites legais os alunos podem ficar alguns dias sem o professor substituto, dependendo da agilidade do gestor em lançar a vaga e do sistema em aprová-la. De acordo com a diretora A, o processo de designação é uma estratégia de trabalho em que o sistema de ensino estadual dificulta a rápida reposição da aula perdida:

> Dificulta porque cinco dias é muito. O sistema coloca cinco dias. Se não houver nenhum atraso, se o professor entregar o atestado médico no dia correto, nas horas previstas, com cinco dias já é muito. É uma semana sem aula. Aí, essa semana sem aula a gente fica tentando. Especialista entrando para a sala. A poesia de levar o bibliotecário pra dentro da sala de aula. Eu falo poesia porque nem sempre é fácil você levar o bibliotecário. Você chega para o bibliotecário de manhã, ele chega com a proposta de fazer alguma atividade na biblioteca, aí você fala: Não! Agora você tá indo para a sala de aula. (Fala da Diretora A em entrevista realizada em 31 de outubro de 2013).

Para o diretor da Escola B, a contratação de um professor substituto no lugar do faltoso é imediata, dependendo de quando o professor avisará que vai faltar. O gestor citou um exemplo de professora que se afastou para compor um júri; como a profissional comunicou a escola com uma semana de antecedência, ele teve tempo de organizar todo o processo e os alunos não ficaram sem professor por dia nenhum. Contudo, ao ser questionado se o sistema de ensino dificulta ou facilita o processo de contratação, ele respondeu:

> Dificulta, porque eu lanço no portal, são 24 horas pra ele liberar, depois eu preciso de mais 24 horas pra que o edital fique exposto, então são 48 horas. Mas a gente tem feito de tal forma, que, se a gente for avisado com antecedência, a gente tenta fazer tudo pra que não tenha essa quebra de professor (Fala do Diretor B em entrevista realizada em 29 de outubro de 2013).

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) definem a educação como direito de todos, visando o pleno desenvolvimento da pessoa. Para tanto é preciso garantir um tempo escolar sem rupturas, com atividades pedagógicas sequenciais, que facilitem a aprendizagem dos alunos. Para isso é imprescindível que haja um fortalecimento nas ações desempenhadas por todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem para alcançar o objetivo comum de melhorar a qualidade da aprendizagem dos alunos.

Após confrontar as atitudes tomadas pelos gestores e docentes e os impactos gerados nas instituições de ensino, na próxima sessão apresentamos um Plano de Intervenção Educacional que objetiva a criação de estratégias e ações que viabilizem a redução do absenteísmo docente nas escolas pesquisadas.

3 O PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL

Após a apresentação do primeiro capítulo, em que efetuamos a descrição do absenteísmo docente em escolas brasileiras e do cenário investigado, o segundo capítulo expôs a análise do contexto em que se desenvolvem as estratégias que os gestores da Escola A e Escola B utilizam para lidar com a situação. Para finalizar a dissertação, o terceiro capítulo tem como objetivo apresentar um Plano de Intervenção Pedagógica que seja coerente com os resultados obtidos pela pesquisa, propondo uma gerência que possa auxiliar na melhoria das práticas gestoras no cotidiano escolar em relação ao absenteísmo. Sendo assim, esta última seção apontará para possíveis caminhos que facilitem o entendimento dos gestores sobre as causas e consequências do absenteísmo docente, a fim de oferecer uma medida preventiva para que o problema possa ser evitado.

A presente pesquisa ainda será apresentada à SEE/MG, na expectativa de que o Plano de Intervenção Educacional seja expandido para as demais unidades escolares estaduais de Minas Gerais, caso seja do interesse da entidade mantenedora, considerando as semelhanças da situação-problema vivida pelas demais instituições de ensino que a pesquisa não contemplou. A apresentação da pesquisa se torna possível, haja vista que a pesquisadora exerce função compatível para a proposição de intervenção que vise à melhoria das escolas estaduais, tendo acesso contínuo junto à rede estadual de ensino.

Ressalta-se que este plano de ação não é caracterizado como uma proposta inédita e inovadora que dará fim aos problemas de absenteísmo docente, vivenciados pelas escolas, mas se trata de uma alternativa possível e acessível aos gestores, na tentativa de oferecer subsídios práticos para lidar com a situação e conscientizar os docentes, de forma que não haja conflito entre as partes. Em outras palavras, é possível dizer que as ações sugeridas aqui já se fazem presentes nas atribuições e modo de trabalho dos gestores, porém este Plano de Intervenção Educacional direcionará os olhares dos dirigentes escolares para a situação-problema, tornando-os capazes de lidar com o tema sem receio ou intimidação. O caminho aqui apresentado não é único e cada gestor junto a sua equipe poderá viabilizar ações que visem a melhor acomodação da situação sem que grandes prejuízos sejam acarretados aos alunos. Assim, usando de sua autonomia e

criatividade, os profissionais poderão traçar estratégias diferentes para se chegar ao mesmo objetivo: a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Para isso, é necessário conduzir todos os esforços para que os gestores das escolas pesquisadas possam implementar, dentro de sua realidade, novas estratégias de gestão que sejam capazes de levar a sua equipe a refletir sobre a real necessidade de suas faltas.

Tal esforço de construir um Plano de Intervenção se justifica pela dificuldade que os gestores entrevistados apresentaram em lidar com o tema pesquisado. Neste ponto vale lembrar que os professores sequer conheciam o significado da palavra “absenteísmo”.

As ações aqui apresentadas foram escolhidas porque já estão inseridas na realidade da gestão escolar, não representam investimento ou ônus para sua efetivação. A Secretaria de Estado da Educação será acionada com o propósito de que reveja a estruturação de uma capacitação anteriormente oferecida aos gestores, a fim de abranger o conteúdo disposto para temas mais cotidianos da realidade escolar, como, por exemplo, as estratégias de gestão para lidar com o absenteísmo docente. O sistema de ensino poderá colaborar ainda mais com a questão se dispuser de mudanças administrativas propostas neste Plano de Intervenção Educacional.

A presente seção será subdivida, portanto, em três partes. A primeira delas apresentará o programa de capacitação de gestores estaduais, o Progestão. Por meio dele será proposta a primeira intervenção, levando os envolvidos no programa a se dedicarem ao estudo do absenteísmo docente e a buscar alternativas estratégicas que direcionem as suas ações no ambiente escolar. A segunda parte desta seção trará a socialização da aplicabilidade da proposta apresentada, fazendo o prognóstico de algumas dificuldades que poderão surgir, dando ênfase às conquistas feitas pelos gestores envolvidos. Este momento consiste em um evento que permitirá aos envolvidos a avaliação das ações adotadas ao longo do período letivo, tendo a oportunidade de repensá-las e aprimorá-las para o próximo ano. A terceira e última parte se dedicará a propor mudanças às legislações do sistema de ensino estadual, para que caminhem em consonância com o trabalho de conscientização e ação que o gestor fará na escola.

A seguir será apresentada a primeira proposta de ação para os gestores, visando à mudança de sua prática no cotidiano escolar.

3.1 Capacitação de Gestores Estaduais: o Progestão

O Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares (Progestão) é uma proposta de capacitação de iniciativa do Governo Federal, estendida aos estados que manifestaram interesse na proposta. O Programa visa oferecer formação continuada em serviço aos profissionais da educação que se encontram no exercício de atividades escolares nas escolas públicas do país e que carecem de práticas de gestão para o andamento do trabalho, tais como diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores líderes e candidatos à função de dirigentes. O Progestão oferece aos profissionais experiência “enriquecedora para o desenvolvimento profissional e para a melhoria do desempenho da escola onde atuam” (CONSED, 2001, p. 7).

O Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) e as Secretarias de Educação se organizaram conjuntamente e produziram um único material instrucional para o uso descentralizado nos estados e municípios que aderiram ao programa, assegurando um padrão comum na formação dos dirigentes das escolas públicas; padrão que prioriza a qualidade da formação e a melhoria da aprendizagem dos alunos das escolas dirigidas pelos gestores capacitados:

> O Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO nasceu como programa pioneiro, no Brasil, de educação à distância para capacitação de lideranças escolares. O programa é desenvolvido pelo Consed em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e já contou com apoio e cooperação da Fundação FORD, da Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED e da Fundação Roberto Marinho. Foi desenhado a partir de uma demanda específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, no final da década de 90, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focado no sucesso escolar do aluno (CONSED, 2014).

A modalidade à distância foi escolhida pelos envolvidos no programa a fim de universalizar a formação, possibilitando ampla capacitação para o maior número de gestores ao mesmo tempo, sem que seja necessário o seu afastamento do trabalho. No que se refere à gestão, a proposta de trabalho segue os propósitos de “melhoria da aprendizagem e do sucesso escolar dos alunos [...]; gestão democrática da escola pública [...]; formação continuada e em serviço das equipes de gestão escolar

[...]” (CONSED, 2011, p. 12). Já do ponto de vista metodológico foram considerados os seguintes pressupostos:

> A prática profissional do cursista como referência fundamental, pois o objetivo é ajudá-lo a desempenhar melhor sua função de gestor escolar.
> Foco no desenvolvimento de competências profissionais como objetivos de formação.
> O tempo limitado que o cursista tem para estudar, na medida em que se encontra em serviço.
> O formato modular, que permite diferentes arranjos na sua operacionalização.
> Material instrucional atraente e um sistema de apoio, utilizando tecnologias apropriadas de educação à distância que vão ao encontro das necessidades dos gestores, despertando seu interesse (CONSED, 2011, p. 13).

O programa visa, enfim, formar lideranças escolares capazes de se comprometer com o processo democrático que envolve as escolas públicas de ensino fundamental e médio, focando as atividades escolares no sucesso dos alunos.

Para participar do Progestão, as secretarias estaduais e municipais, parceiras do programa, definem os critérios para a inscrição dos candidatos, que podem ser oriundos de uma mesma escola ou de diferentes escolas de uma mesma localidade, estimulando o trabalho “em equipe, sua permanência no curso, a troca de experiências e a obtenção de ganhos de melhoria no processo de gestão escolar, com base nas experiências didáticas que serão desenvolvidas e socializadas” (CONSED, 2011, p. 13).

O Progestão propõe discussões sobre temas que visem garantir a melhoria do desempenho e do fluxo escolar, a criação de um Projeto Político Pedagógico democrático, construído na coletividade, melhor gerenciamento financeiro da escola, melhoria no espaço físico e recursos humanos adequados.

3.1.1 O Progestão em Minas Gerais

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais aderiu ao Progestão no ano de 2004 como projeto piloto na região central do Estado, universalizando o

atendimento gradativamente para as demais escolas estaduais. Nesse Estado, o programa seguiu a organização idealizada e formulada pelo CONSED, considerando ser a proposta “uma contribuição inovadora no campo da formação continuada e em serviço para dirigentes escolares, na modalidade de Educação a Distância” (MINAS GERAIS, 2014a).

Originalmente, o Progestão foi pensado pelo CONSED considerando apenas os profissionais que estivessem exercendo a atividade de gestão escolar. Ao ser implantado pelo estado de Minas Gerais, o programa passou por uma adaptação, expandido o atendimento aos profissionais do magistério, lotados nas escolas estaduais, que demonstraram interesse em tornar-se um gestor escolar ou aprimorar seus conhecimentos sobre o assunto. Com a ampliação dos envolvidos na capacitação, a Secretaria de Educação almeja a formação “de gestores competentes, comprometidos com a efetiva aprendizagem de seus alunos e com elevação da qualidade do ensino público no Estado” (MINAS GERAIS, 2014a). Ao final do Progestão a SEE acredita que os profissionais capacitados serão capazes de entender o desenvolvimento institucional da escola, de melhor compreender o processo de ensino e aprendizagem, de garantir a gestão participativa e convivência democrática e de agir com eficiência na gestão dos servidores, dos recursos financeiros e do patrimônio escolar (MINAS GERAIS, 2014a).

A SEE incluiu em sua proposta matérias específicas da política educacional do estado de Minas Gerais e a legislação que rege o sistema educacional, visando capacitar o cursista com competências profissionais para atuar como gestor escolar. A reflexão proporcionada pela capacitação contribui para o desenvolvimento de competências, enquanto o cotidiano nas escolas auxilia o desenvolvimento da aprendizagem na prática profissional.

Para garantir que os objetivos do curso sejam efetivados junto aos profissionais da educação, o currículo do curso é oferecido em caráter modular, estruturado a partir da análise dos problemas cotidianos das escolas. O currículo foi organizado em dez módulos de 27 horas cada, totalizando 270 horas, sendo 206 horas na modalidade à distância e 64 horas distribuídas em encontros presenciais mensais. Os módulos apresentam os temas listados no Quadro 5, à página seguinte.

Quadro 5: Currículo do Progestão

Módulo	Tema
I	Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?
II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?
III	Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?
IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?
V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?
VI	Como gerenciar os recursos financeiros?
VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?
VIII	Como desenvolver a gestão dos servidores da escola?
IX	Como desenvolver a avaliação institucional da escola?
X	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do CONSED (2011, p. 18-20).

A metodologia adotada na capacitação, como já mencionado, é a educação à distância, com um encontro mensal de caráter presencial, dirigido por servidores das Superintendências Regionais de Ensino, capacitados por técnicos da Secretaria de Estado da Educação. Tais encontros visam propiciar momentos de interação, sistematização dos conteúdos estudados à distância e realização de atividades avaliativas.

O curso possui predominância de estudos individuais, de acordo com o ritmo de aprendizagem e disponibilidade de cada profissional.

> Pela web, o cursista poderá consultar materiais bibliográficos pertinentes ao Curso, utilizar o correio eletrônico para encaminhar questionamentos ao seu tutor, receber materiais adicionais e/ou instruções, exercícios, relatórios, bem como o acompanhamento de seu processo de aprendizagem. Esses estudos são acompanhados e avaliados pelos tutores por meio de correio eletrônico e fórum (MINAS GERAIS, 2014a).

A partir da metodologia adotada espera-se promover a aprendizagem do cursista dotando-o de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão aprimorados com a experiência profissional.

3.1.1.1 A proposta de mudança

Para alcançar bons resultados com os professores, o trabalho do gestor será de suma importância para o sucesso da escola, pois deverá garantir os princípios de convivência democrática sem perder o foco no comprometimento com processo de ensino e aprendizagem. Sendo assim, a proposta de mudança consiste na reorganização do módulo VIII do Progestão nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Para aceitação da proposta, a SEE/MG deverá rever a reestruturação do Módulo VIII, focado em “Como desenvolver a gestão dos servidores da escola”, que é dividido em cinco unidades, descritas no Quadro 6.

Quadro 6: Estrutura do Módulo VIII - Progestão

Unidade	Tema	Carga horária
1	O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola?	5:24
2	Que direitos e deveres têm os servidores? Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas?	5:24
3	Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução?	5:24
4	A formação é fator decisivo na qualidade da escola.	5:24
5	Relações interpessoais: interação X individualismo.	5:24

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do CONSED (2011, p. 19).

O Módulo VIII, que atualmente perpassa apenas por questões burocráticas, deverá ter seu foco ampliado. Para isso propomos uma nova estruturação para toda a rede, e não apenas para as escolas pesquisadas, incluindo nessa discussão a relação de trabalho do gestor com os professores que se ausentam da sala de aula continuamente e as estratégias que os gestores utilizam para lidar com o problema

do absenteísmo docente. Não será preciso, para executar essa reestruturação, alterar a carga horária destinada ao curso, haja vista que o assunto será discutido num período de um mês e, a partir disso, será levado para o ambiente escolar, visando rever a prática anteriormente adotada na escola.

O Progestão fornece como material para cada módulo o Caderno de Estudos, que traz atividades práticas sobre cada tema, e o Caderno de Intermódulo, que apresenta a legislação vigente acerca de cada assunto tratado no módulo, sendo necessária apenas a alteração do Caderno de Estudos, que deverá trazer exemplos práticos que envolvam o absenteísmo docente nas escolas estaduais.

Ao se estudar a legislação e a organização do quadro da escola, previstas na Unidade 1 do módulo VIII, os gestores seriam conduzidos pelo tutor a identificar tanto os amparos legais que abonam o absenteísmo docente quanto àqueles que permitem o lançamento das faltas. Ressaltamos que a legislação prevista para estudo já contempla os amparos legais necessários para compreensão do tema, sendo necessária a mudança no foco dado para análise. Na Unidade 2, junto aos direitos e deveres dos servidores, seriam apontadas as possíveis consequências para o percurso do profissional faltoso. Na Unidade 3, ao conhecer o processo de avaliação de desempenho, o servidor seria levado a considerar os prejuízos que suas faltas acarretariam em sua avaliação. Na Unidade 4, com foco na formação continuada, os gestores teriam a oportunidade de se conscientizar sobre a importância do diálogo e, simultaneamente à capacitação, fariam reuniões com o objetivo de mobilizar os servidores a trabalharem em parceria com a escola, na tentativa de evitar o absenteísmo docente ou, sempre que possível, informar a escola antecipadamente sobre a sua falta, para que a instituição tenha condições de reorganizar o seu quadro de pessoal. A Unidade 5 daria continuidade ao disposto na Unidade 4, haja vista que as reuniões de módulo II, pautadas no diálogo e compreensão mútua, sem agressões ou julgamentos de valores, favoreceria a relação interpessoal no ambiente escolar. Nesta unidade o tutor proporcionaria aos cursistas do Progestão a troca de experiências e sugestões para lidar com a falta de professores.

As inscrições para o Progestão estão previstas para acontecer no mês de fevereiro de 2015, com encontros presenciais mensais iniciados em março e finalizados em dezembro do mesmo ano. A mudança proposta terá validade para as

etapas presencial e à distância do curso, haja vista que os módulos se iniciam com encontros presenciais, seguidos pela modalidade à distância.

Para viabilizar o real cumprimento da proposta, o Plano de Intervenção Educacional será proposto à Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, setor da SEE/MG responsável pela organização do Progestão, podendo o setor fazer uso da sua autonomia para incluir propostas de atividades condizentes com a necessidade de seus profissionais.

A pesquisadora se coloca, ainda, a disposição para assumir a tutoria do grupo da SRE Janaúba, não havendo empecilho ou custo adicional para assumir a função, pois o cargo que ocupa na SRE permite o exercício de tal atribuição. Além disso, a SEE/MG não terá nenhum outro gasto adicional com materiais ou profissionais envolvidos, caso a proposta seja implementada.

No que diz respeito à otimização do trabalho da equipe gestora e da melhoria do desempenho escolar, a presente pesquisa propõe ações que podem direcionar a gestão escolar, as quais não devem ser interpretadas como uma fórmula ou uma mecanização da atuação do gestor. Isso não seria possível por se tratar de uma capacitação que envolve, gestores ou futuros gestores com ideias, ações e capacidade de argumentação diferenciada. O que se pretende com a pesquisa é sinalizar para algumas ações que podem contribuir com a redução do absenteísmo docente e fazer o gestor refletir sobre o resultado de suas estratégias para lidar com o problema.

Para que o gestor possa transmitir os ensinamentos adquiridos no curso de capacitação do Progestão, acerca do absenteísmo docente, aos professores da escola, o profissional deverá fazer uso da carga horária destinada às atividades extraclasse que, de acordo com a Resolução SEE 2442/2013, “compreendem atividades de capacitação, planejamento, avaliação e reuniões, bem como outras atribuições específicas do cargo” (MINAS GERAIS, 2013i).

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de melhoria nas ações dos gestores pesquisados, ao que tange a maneira de tratar o absenteísmo docente nas escolas. Devendo conhecer sistematicamente tanto os números reais das faltas como os motivos que levam os professores a faltar e, com o uso do diálogo e da conscientização desses profissionais, redefinir sua conduta.

3.1.1.2 O Congresso de Boas Práticas

A partir da aplicação da proposta anterior espera-se que novos modelos de gestão venham propiciar a melhoria da organização do cotidiano escolar. Para complementar a capacitação de gestores, sugere-se, por meio de um congresso, a divulgação das boas práticas das escolas que conseguiram reduzir o absenteísmo docente. A divulgação dessas medidas demonstrará que existem vários caminhos possíveis para reversão de um processo de desorganização na rotina escolar. Esses caminhos apresentam características próprias conforme a clientela envolvida, mas podem ter pontos comuns. Suas semelhanças fazem do Congresso de Boas Práticas um momento de troca de experiências e ideias enriquecedoras para o cotidiano escolar.

A dinâmica do congresso terá início ainda no módulo VIII do Progestão, período em que serão estudadas estratégias que capacitarão os gestores para conscientizar seu corpo docente em relação ao absenteísmo desses profissionais em suas classes. A partir disso espera-se que os professores reflitam e somente se ausentem de suas atividades escolares por grande necessidade, e – quando isso ocorrer – que os dirigentes escolares sejam comunicados com antecedência, a fim de terem mais tempo para reorganizarem a rotina escolar. Sendo assim, o Congresso de Boas Práticas reunirá os resultados conquistados pelos gestores capacitados ao final do Progestão. Após o término da capacitação, ou seja, ao final de dez meses, será organizado pela Superintendência Regional de Ensino de Janaúba o evento que contará com a participação dos profissionais das escolas contempladas na capacitação. O encontro se torna possível considerando-se que sua organização ficará sob a responsabilidade da tutora da capacitação e pesquisadora deste trabalho. A duração será de dois dias e o congresso será iniciado com o discurso da Superintendente Regional de Ensino, apresentando os dados do absenteísmo docente em nível regional, relativo às escolas estaduais da jurisdição. Como palestra inicial, terá a explanação dos resultados desta pesquisa. Posteriormente, serão apresentadas as experiências escolares decorrentes do aprendizado adquirido no Progestão. Os palestrantes serão os membros das equipes gestoras das escolas contempladas com esse programa de capacitação, não ocasionando despesas com o convite de palestrantes externos à rede de

ensino. Serão realizados convites, via e-mail institucional, para que os demais diretores da jurisdição participem do momento de partilha de conhecimento.

O Congresso de Boas Práticas acontecerá em dezembro de 2015, na data imediatamente posterior ao término do ano letivo. Esse dia é reservado no calendário escolar para planejamento e por isso é considerado dia escolar.

Tratando-se dos recursos orçamentários para a realização do Congresso de Boas Práticas, serão utilizados valores destinados à aquisição de material impresso, gastos com alimentação, transporte e estadia dos gestores das escolas estaduais de outros municípios da jurisdição. As despesas foram planejadas atendendo as exigências legais, conforme tabela 14.

TABELA 15 - Planilha de Custos

Ação: Congresso de Boas Práticas			
Discriminação	**Quantidade**	**Valor**	**Total**
Material impresso	94	R$ 0,10	R$ 9,40
Gastos com alimentação	4	R$ 400,00	R$ 1.600,00
Transporte dos gestores	160	R$ 30,00	R$ 4.800,00
Acomodações	240	R$ 150,00	R$ 36.000,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O material impresso se refere ao questionário avaliativo que será proposto ao final do Congresso. Será disponibilizado um questionário por escola para que se possa avaliar o Progestão e o Congresso de Boas Práticas. A sugestão de apenas uma avaliação por escola implica na valorização do trabalho em equipe, devendo todos os integrantes da gestão responder ao questionário por consenso. A SRE não disponibilizará material sobre o tema, haja vista que todas as escolas já estarão de posse dos cadernos de estudos e de intermódulos, que oferecem as orientações e amparos legais pertinentes ao assunto tratado. Os gestores palestrantes ficam à vontade para fornecer algum material que retrate o trabalho de sua escola, caso julguem necessário.

Os gastos com alimentação limitam-se aos lanches oferecidos nos intervalos de cada turno. Como o congresso possui duração de dois dias, sugere-se que o evento aconteça nos turnos matutino e vespertino.

O número médio de participantes será de três pessoas por escola. Para garantir a acomodação de todos os presentes, a SRE, através de recurso oriundo da SEE, disponibilizará uma diária de R$ 150,00 (cento e cinquenta reais) para cada gestor de escola estadual que reside fora do município de Janaúba, bem como o valor da passagem rodoviária para deslocamento. As passagens serão pagas com valores diferenciados aos participantes, considerando a cidade de residência de cada um e o valor cobrado pela empresa de transportes. Para definição do valor individual da passagem foi considerada a média dos valores do bilhete rodoviário dos municípios participantes. Os valores destinados à diária e passagens não inclui os participantes residentes no município de Janaúba.

A planilha de custos será enviada à SEE/MG para apreciação e parecer. Apresentado o parecer favorável, a SRE prosseguirá com os trâmites legais para o recebimento dos valores pela SEE e repasse dos valores aos servidores participantes do Congresso. Sendo o parecer desfavorável, o congresso não será cancelado. A importante presença dos gestores no evento ser-lhes-á solicitada encarecidamente, apesar de não ser custeada pela SEE. Recorreremos ainda aos comerciantes locais em busca de contribuições voluntárias para auxiliar o lanche dos participantes.

Para garantir uma avaliação ampla do trabalho, ao final do congresso os gestores participantes do Progestão e da palestra receberão cinco questões estruturadas, seguidas de uma escala referente às respostas, cujos níveis indicam a seguinte equivalência: (1) discordância da assertiva apresentada, (2) discordância parcial, (3) concordância parcial e (4) concordância total. O formulário trará também um campo destinado a críticas e sugestões da equipe gestora quanto ao trabalho realizado. A computação dos dados será feito pela pesquisadora e disponibilizada por e-mail institucional a todas as escolas da superintendência regional. Considerando as demandas das escolas e os resultados do PAE, será possível traçar novas ações que visem a aprimorar a prática gestora.

O questionário avaliativo apresentará as disposições contidas no Quadro 7, á pagina seguinte.

QUADRO 7: Questionário avaliativo

N°	Questão	1	2	3	4
1	O Progestão foi didaticamente estruturado?				
2	O material do curso atendeu a sua expectativa?				
3	Os conhecimentos do tutor sobre os assuntos trabalhados atenderam suas expectativas?				
4	O Progestão trouxe novos conhecimentos para sua prática				
5	O congresso de boas práticas contribuiu para a melhoria de sua prática gestora?				
Críticas e Sugestões:					

Fonte: Elaborada pela própria pesquisadora.

3.2 A legislação estadual

Considerando o disposto nos capítulos anteriores acerca da legislação estadual que vigora nas escolas de Minas Gerais, compreende-se a insatisfação dos envolvidos e a necessidade de reformulação. Com o objetivo de sanar o problema, sugere-se à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais a reestruturação do processo de designação no intuito de agilizar a contratação de professores substitutos, visando evitar acúmulo de aulas para o calendário de reposição ao final do ano letivo ou a entrada nas salas de aula de outros profissionais da escola, sem habilitação específica.

Verifica-se que professores costumam se ausentar com bastante frequência, seja por motivos reconhecidamente justificados e amparados pela legislação vigente ou por faltas eventuais injustificadas, a contratação dos docentes substitutos se torna morosa e, em alguns casos, desnecessária, já que o processo para se contratar outro docente pode ser mais demorado que o próprio afastamento do titular. Por outro lado, percebe-se que o procedimento padrão para a ocorrência de todas as designações pode ser delongado e os alunos podem ficar vários dias sem aula, aguardando a designação de um professor substituto.

O novo processo excluiria a análise inicial da vaga pelo inspetor escolar e pelo gerente do portal Sysadp, passando diretamente do diretor escolar para a SEE/MG. O comparativo entre as duas situações é apresentado nesta pesquisa pela figura 2.

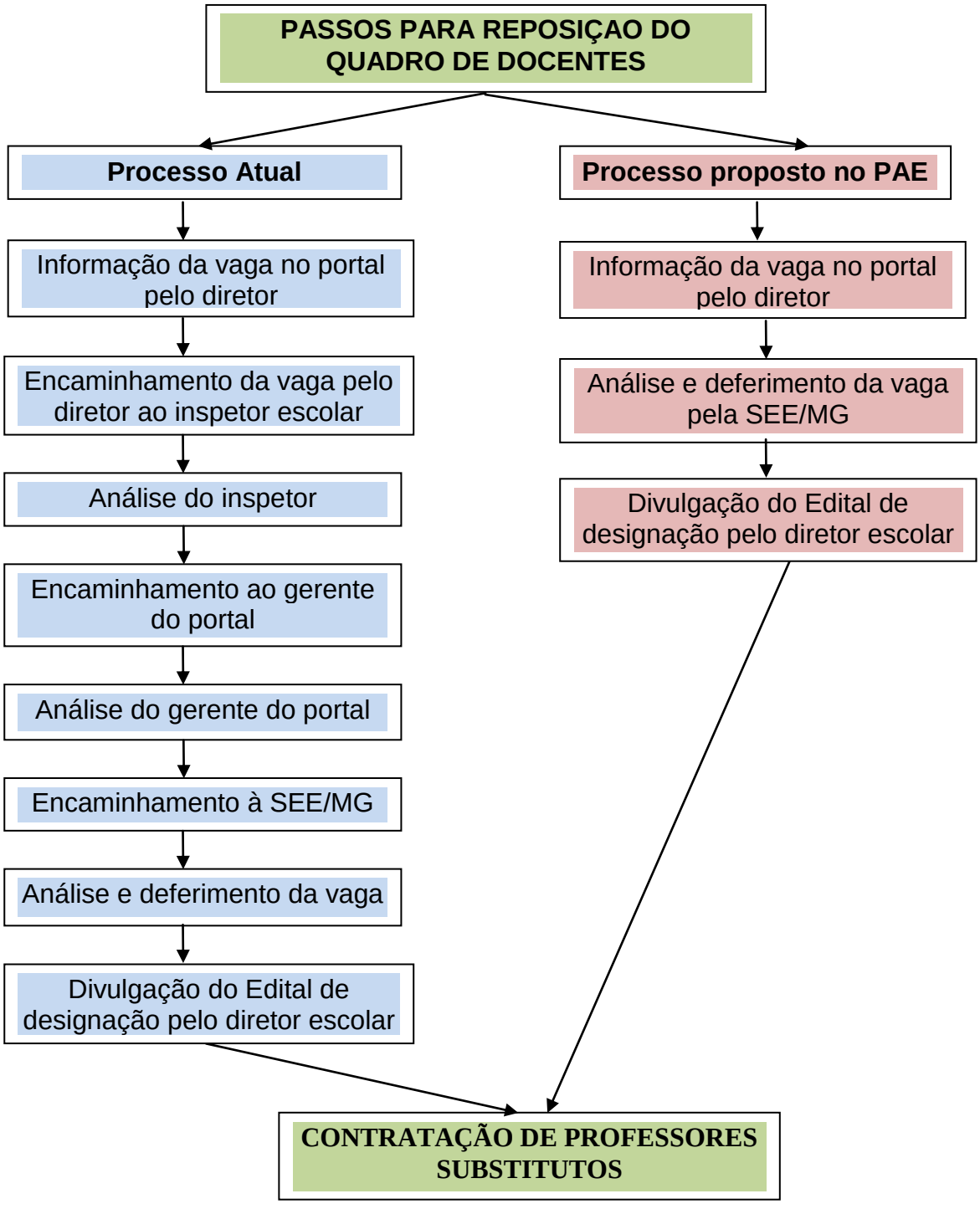

Figura 2: Comparativo entre processos de designação de professores substitutos
Fonte: Elaboração Própria.

A proposta de modificação se torna possível porque há uma legislação que a ampara, requerendo apenas a reorganização do trabalho. Conforme dispõe o artigo 8° da Resolução SEE n° 2442/2013: “Compete ao Diretor ou coordenador de Escola Estadual organizar o Quadro de Pessoal com base no disposto nesta Resolução, em seus Anexos e em Instruções complementares” (MINAS GERAIS, 2013i, p. 2). Isso implica que é desnecessária a análise da vaga pelo inspetor escolar e pelo gerente do Sysadp já que o diretor escolar é o principal responsável legal pelo quadro de servidores da escola.

A mesma resolução também determina que o inspetor escolar confira “a autenticidade e a exatidão da documentação da escola” (MINAS GERAIS, 2013i, p. 2). A proposta do Plano de Intervenção Educacional não contraria o dispositivo, já que o professor designado somente tem seu contrato firmado após a análise de seus documentos pessoais, habilitação e legalidade do processo de designação, que deve ser feita pelo do inspetor escolar.

O tempo para reorganização do processo poderá ser imediato e contínuo, considerando-se que esta proposta de trabalho não gerará ônus extras para a SEE/MG e não comprometerá o trabalho escolar, pelo contrário, o trabalho do diretor será reduzido e a contratação de professores se tornará mais ágil e dinâmica.

3.3 Considerações gerais sobre a proposta apresentada

A última seção deste terceiro capítulo apresenta as ações que foram sugeridas no Plano de Intervenção Educacional e reflete sobre algumas questões relacionadas à aplicabilidade e contribuição da proposta no âmbito escolar. Ressalta-se que não há pretensão em criar um receituário para lidar com o absenteísmo docente, mas um subsídio prático para que as estratégias realizadas no ambiente escolar estejam pautadas numa boa formação de gestores.

O Quadro 8, disponível na página seguinte, apresentará a síntese das ações a serem desenvolvidas no Plano de Intervenção Educacional, facilitando a visualização do trabalho a ser realizado.

Quadro 8: Síntese das ações do Plano de Intervenção Educacional

Ações propostas	Responsável	Destinatário	Objetivo	Prazo	Custo
1ª Ação **Alteração na estrutura do Progestão.**	SEE/MG e tutores do Progestão.	Equipe gestora das escolas estaduais.	Preparar os gestores para lidar com o problema do absenteísmo docente e sensibilizar os professores quanto às suas faltas.	10 meses	Não há custo adicional porque o programa já faz parte das políticas públicas estaduais.
2ª Ação **O congresso de boas práticas**	Equipe SRE Janaúba.	Equipe gestora das escolas estaduais.	Compartilhar experiências que visem preparar os gestores para lidar com o absenteísmo docente.	2 dias.	R$ 42.409,40
3ª Ação **A mudança do processo de contratação de professores**	SEE/MG.	SRE`s e diretores escolares.	Reduzir o tempo gasto para contratar um professor substituto para aulas faltosas.	Imediato.	Não há custos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As ações propostas visam, assim, a reduzir o absenteísmo docente nas escolas, na medida em que o problema passa a ser combatido em suas causas (a desmotivação dos professores e a morosidade do processo burocrático de contratação de substitutos), em vez de se dissimularem suas consequências, através da ocupação dos alunos, com atividades diversas, durante as aulas vagas de professores ausentes. Afinal, essas estratégias pensadas para simplesmente evitar que os alunos fiquem ociosos em horários vagos nem sempre são elaboradas com o intuito de dar continuidade ao processo de aprendizagem, o que pode comprometer a qualidade do ensino.

Todas as ações previstas neste plano podem ser executadas com uma parceria entre as diversas instâncias que circundam as escolas, Secretaria de Educação, Superintendência Regional de Ensino e Gestores Escolares, o que não descaracterizará a dimensão local da proposta, haja vista que o trabalho e envolvimento dos gestores trará grande significado para o Plano de Intervenção.

A questão da formação dos gestores é um ponto fundamental dentro desse Plano de Intervenção Educacional. O programa de formação de gestores escolares do Estado de Minas Gerais, o Progestão, ainda é muito incipiente e não produziu o efeito esperado para conter o absenteísmo docente, pois muitos gestores ainda se sentem incapacitados e intimidados, diante dos professores que dirigem, por não dominarem o assunto e a legislação que o rege. A capacitação mais direcionada para o problema pode contribuir para diminuir as dificuldades descritas aqui, mas não é o suficiente para solucionar o problema. Com o elevado número de afastamentos dos docentes tornam-se necessárias adotar medidas saneadoras que visem reduzir o alto número de ausências, levando os profissionais a se afastarem de suas funções somente nos casos de extrema necessidade.

Na perspectiva de mudança da prática docente, sugere-se um compartilhamento de informações e sugestões que incentivem as boas práticas adotadas pelos gestores, com efeito positivo para os docentes e discentes.

Por fim, para garantir a exequibilidade desse plano sugere-se a contribuição da SEE/MG, no intuito de agilizar o processo de contratação de professores para ocuparem as lacunas deixadas pelos docentes que necessitarem se ausentar. Quanto mais rápido o processo acontecer, menor o tempo em que o aluno desfrutará de lacunas entre as aulas.

Diante do exposto, verifica-se que as ações previstas por este plano são passíveis de ser realizadas e as consequências dessas mudanças irão interferir tanto no trabalho do gestor propriamente dito, quanto no trabalho dos professores e, consequentemente, no público alvo da escola, a saber, os estudantes. Assim, é possível pensar que, se as ações previstas aqui atingirem os estudantes da escola de forma a melhorar o seu desempenho e interesse nas aulas, as ações terão sido exitosas, haja a vista que todas as instâncias que envolvem a escola visam garantir um ensino de qualidade, sejam elas administrativas, pedagógicas ou financeiras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os dados obtidos durante a pesquisa, e embasados nos escassos estudos sobre o absenteísmo docente, foi possível realizar uma reflexão sobre a realidade das duas escolas pesquisadas e sugerir algumas alternativas para lidar com a ausência contínua dos professores. Diante da complexidade do assunto tratado na pesquisa, o texto que se segue não deve ser entendido como uma palavra final, mas como um convite para futuras investigações e reflexões.

É preciso observar que esta pesquisa procurou analisar como duas escolas da rede estadual de Minas Gerais lidam com o problema do absenteísmo docente no cotidiano escolar, tendo como ponto de referência as estratégias que os gestores utilizam para administrar as faltas dos professores no dia-a-dia das unidades escolares. Tal análise foi realizada a partir da atuação do gestor escolar, procurando compreender como esse importante ator do cenário educacional deve atuar frente ao problema proposto. Por meio desta investigação foi possível concluir que os gestores não mantinham um diálogo aberto e contínuo com a equipe de professores e, mesmo assim, acreditavam ter bom relacionamento com seus profissionais. Esse aspecto revelou-se de grande relevância para o direcionamento da pesquisa, pois percebemos outras problemáticas que *a priori* não estariam diretamente relacionadas à questão do absenteísmo docente.

Outra atitude questionável foram as estratégias desenvolvidas pelas escolas para ocupar o tempo dos alunos em horários vagos. O encaminhamento de outros profissionais para as salas de aula preenche a carga horária prevista no plano curricular, mas compromete a aprendizagem dos alunos. Desse modo, os gestores direcionavam o problema do absenteísmo docente à ociosidade dos alunos dentro do espaço escolar, não abordando verdadeiramente o problema da ausência cotidiana dos profissionais nas unidades escolares.

No que diz respeito ao processo de designação de professores substitutos, nota-se que o procedimento é lento e intensifica a ruptura no processo de ensino e aprendizagem. Os professores substitutos, por sua vez, quando assumem as aulas são encaminhados às turmas sem sequer ter acesso ao planejamento do professor afastado, comprometendo a continuidade do conteúdo trabalhado.

Percebeu-se ainda que a frequência dos alunos em aulas de reposição de carga horária é baixa, entretanto as escolas não apresentaram nenhuma estratégia concreta para motivar os alunos a frequentarem essas aulas, em turnos ou dias diferenciados. Identificou-se também que a qualidade das aulas de reposição é questionada por todas as categorias entrevistadas na pesquisa, entretanto não se percebe nenhuma proposta de ação sobre o tema no Projeto Político Pedagógico das escolas.

Sobre o PPP das escolas pesquisadas, verificou-se que faltavam ações voltadas para a redução do absenteísmo docente, bem como proposições que visem à integração dos professores substitutos sem comprometer a continuidade do trabalho em sala de aulas.

A rotina escolar exige que a gestão seja cada vez mais democrática, participativa e dialógica. A complexidade da organização e do cotidiano da escola faz com que seja fundamental a implantação de políticas públicas voltadas para a capacitação dos gestores. Diante disso, faz-se necessário que as pesquisas acadêmicas na área de gestão escolar contribuam com a preparação dos gestores e socialização de exemplos de boas práticas.

Frente a isso, o Plano de Intervenção Educacional construído procurou focalizar a atuação do gestor escolar, apresentando algumas possibilidades para melhor prepará-lo para lidar com o problema no recinto escolar. Foi proposto ainda, à SEE, uma alteração na organização da contratação de professores substitutos, visando otimizar o processo e reduzir o tempo em que os alunos ficam aguardando o novo professor.

Pelo que se pode observar com este trabalho, quando se fala em gestão escolar é preciso pensar na profissionalização dos gestores escolares e, para que isso aconteça, espera-se o comprometimento do Estado de Minas Gerais em garantir a formação de gestores que atendam a um perfil compatível com as demandas escolares. A falta de preparação acadêmica e de desenvolvimento de habilidades e competências para gerenciar pessoas acarreta sérios problemas nas escolas e interfere negativamente na aprendizagem dos alunos.

Por fim, espera-se que a capacitação sugerida no Plano de Intervenção estimule os gestores a reverem suas práticas e suas relações com os profissionais da escola, bem como lhes forneça conhecimentos teóricos suficientes para discutir o

absenteísmo docente no ambiente escolar e sensibilizar os professores sobre o prejuízo que as faltas trazem para a instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Atlas de desenvolvimento do Brasil**. 2013. Disponível em: http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDHM-Municipios-2010.aspx. Acesso em 13 ago. 2013.

_____. Ministério da Educação e Cultura. **IDEB - resultados e metas. 2013a** Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em 01 Ago. 2013.

_____. Ministério da Educação e Cultura. **O que é Pronatec?** 2013b. Disponível em: http://pronatec.mec.gov.br/institucional/o-que-e-o-pronatec. Acesso em 01 Ago. 2013.

COLARES, Maria Lilia Imbiriba Souza; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga (Orgs.). **Gestão escolar**: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas. Curitiba: Editora CRV, 2009.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Progestão: Guia Didático**. Brasília, 2011.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Progestão**. 2014. Disponível em: http://www.consed.org.br/index.php/progestao. Acesso em 28 Abr. 2014.

GESQUI, Luiz Carlos. **Organização da escola, absenteísmo docente, discente e rendimento escolar.** 2008. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifica Universidade Católica (PUC), São Paulo/SP. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6094>. Acesso em 01 Ago. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2013a. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=29&uf=31>. Acesso em 22 Set. 2013.

_____. 2013b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=313510>. Acesso em 01 Ago. 2013.

MINAS GERAIS. Lei nº 18.975, de 29 de Junho de 2010. Fixa o subsídio das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo Estadual e do pessoal civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Centro de Referência Virtual do Professor**. 2010g. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BAA332C76-7223-43B7-87DE-F673502F20BC%7D_LEI%2018975%20DE%2029%20DE%20JUNHO%20DE%202010.pdf>. Acesso em 15 Nov. 2013.

_____. Governo do Estado. Lei n° 869 de 05 de julho de 1952. **Estatuto dos servidores públicos de Minas Gerais**. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 05 jul. 1952.

_____. Escola A, **Calendário de reposição de carga horária 2010.** 2010d.

_____. Escola A, **Calendário de reposição de carga horária 2011.** 2011c.

_____. Escola A, **Calendário de reposição de carga horária 2012.** 2012c.

_____. Escola A, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2010e.

_____. Escola A, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2011d.

_____. Escola A, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2012d.

_____. Escola A, **Projeto Político Pedagógico**. 2010f.

_____. Escola A, **Quadro de Identificação do Estabelecimento**. 2013h.

_____. Escola B, **Calendário de reposição de carga horária 2010**. 2010a.

_____. Escola B, **Calendário de reposição de carga horária 2011.** 2011a.

_____. Escola B, **Calendário de reposição de carga horária 2012.** 2012a.

_____. Escola B, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2010b.

_____. Escola B, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2011b.

_____. Escola B, **Guia de Ocorrência nº 1.** 2012b.

_____. Escola B, **Projeto Político Pedagógico**. 2010c.

_____. Escola B, **Quadro de Identificação do Estabelecimento**. 2013c.

_____. **Lei n° 7.109 de 13 de outubro de 1977**. Estatuto do magistério dos servidores públicos estaduais da educação de Minas Gerais. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 13 Out. 1977.

_____. **Mapa da Superintendência Regional de Janaúba**. 2013a. Disponível em <http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/?mod=&niv=sre&map=sre&ids=044&idm=&ide=>. Acesso em 03 Ago. 2013.

_____. Portal do Servidor. **SISAP**. Disponível em <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/dados-do-servidor>. Acesso em 05 de outubro de 2013f.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Programa de Intervenção Pedagógica – PIP II.** 2013b. Disponível em:

<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/action/2827-programa-de-intervencao-pedagogica-pip-ii. Acesso em 20 Out. 2013.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 2034 de 14 de fevereiro de 2012**. Dispõe sobre a estrutura e funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 15 Fev. 2012e.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 2197 de 26 de outubro de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas escolas estaduais de educação básica de Minas Gerais. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 10 Jan. 2013j.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 2253 de 09 de janeiro de 2013**. Dispõe sobre o quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais. Jornal Minas Gerais para 2013. Belo Horizonte, MG, 10 Jan. 2013k.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 2442 de 07 de novembro de 2013**. Dispõe sobre o quadro de pessoal das escolas estaduais de Minas Gerais para 2014. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 06 Nov. 2013i.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Sysadp**. 2013g. Disponível em: <http://efetivacao.educacao.mg.gov.br/sysadp/php/manual.htm>. Acesso em 20 out. 2013.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Sistema Mineiro de Administração Escolar**: **Simade.** 2013e.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Sistema Mineiro de Administração Escolar**: **Simade.** 30 Jan. 2009. Disponível em: http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/1325-escolas-integradas-ao-simade-tem-ate-o-dia-15-para-inserir-dados-de-matriculas. Acesso em 13 out. 2013.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Gerência de Assuntos Previdenciários – GAP**. 2013l. Disponível em: <http://www.planejamento2.mg.gov.br/servidor/gap/gap.asp>. Acesso em 20 out. 2013.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 8656, de 02 de julho de 2012**. Estabelece critérios para afastamento em férias-prêmio dos servidores da Secretaria de Estado de Educação em exercício nas escolas estaduais. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 02 Jul. 2012f.

_____. Secretaria de Estado da Educação. Progestão. 2014a. Disponível em http://progestao.educacao.mg.gov.br. Acesso em 28 Abr. 2014.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 119, de 27 de dezembro de 2013**. Estabelece procedimento para a concessão de afastamento do trabalho por motivo de saúde a servidor não titular de cargo de provimento efetivo

em exercício no serviço público estadual. Jornal Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 09 Jan. 2014. 2014b.

SANTOS, Silmar Leila dos. **As faltas de professores e a organização de escolas na rede municipal de São Paulo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifica Universidade Católica (PUC), São Paulo/SP. Disponível em <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3362>. Acesso em 28 ago. 2013.

TAVARES, Priscilla Albuquerque; CAMELO, Rafael de Souza; 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**. 2010. Disponível em http://www.anpec.org.br/.../000-c501f661ab69e4d7dd363fd19713be26.pdf. Acesso em 10 Jan. 2013.

ZANARDI, Gabriel Seretti. **Os professores e sua falta**: sinais da precarização da carreira docente. Inter Meio, Campo Grande/MS, v.15, n.29, p.58-72, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.intermeio.ufms.br/revistas/29/58-72%20-%20v15%20n29.pdf>. Acesso em 21 jan. 2013.

_____. **Professor Eventual e Desprofissionalização da Carreira Docente**. In: IV Simpósio Internacional, 2008, Uberlândia. O Estado e as Políticas Educacionais no Tempo Presente, 2008. Disponível em: <http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/DC41.pdf>. Acesso em 28 ago. 2013.

ANEXO A

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACAO – MG
DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA
SISAP – SRE JANAÚBA

GUIA DE OCORRÊNCIA Nº 1
(DA ESCOLA PARA A SRE)

PÁG 01 / 01

MÊS DE REFERÊNCIA ____ / 2013

E.E. _____ CÓD.: _____ MUNICÍPIO: JANAÚBA - MG

Encaminhamos, em anexo, QI/Cargo Função Pública e Relatório de Servidores, com as informações abaixo relacionadas, para inclusão no SISAP.

MASP	Nº ADM	NOME	CARGO	CÓD.SIT EX / AF	INFORMACÕES	OBS.

1ª VIA SRE 2ª VIA ESCOLA

_____
ASSINATURA DO DIRETOR COM CARIMBO

ANEXO B

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE JANAÚBA

EDITAL DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS DA E.E. _____ MUNICIPIO: JANAÚBA - MG

A Diretora da Superintendência Regional de Ensino de Janaúba situada à Rua João XXIII nº 142 em Janaúba, de acordo com o artigo ___ da Resolução SEE _____/_____, publicado no MG de __/__/201_ informa o cronograma para divulgação , escolha e aceitação de vagas.

Função Conteúdo	*Niv. Ensino*	*Série*	*Cargo*		*Motivo Gerador da Vaga*	*Período*	*Turmas ou nº de aulas*	*horário*	*Número de aulas por Turno*													
			Vago	*Subs*					*2ª feira*			*3ª feira*			*4ª feira*			*5ª feira*			*6ª feira*		
									M	*V*	*N*	*M*	*V*	*N*	*M*	*V*	*N*	*M*	*V*	*N*	*M*	*V*	*N*
								1º															
								2º															
								3º															
								4º															
								5º															

Nome do Titular Afastado	*Masp*	*Nº Cargo Disciplina*	*Motivo*	*Período*

Observações:

1 - A aceitação deverá obedecer rigorosamente o disposto na Resolução _____/201__

2 - O servidor notificado da dispensa do exercício terá durante 30 (trinta) dias, a partir da data da notificação, prioridade para escolha de vaga ainda não assumida por servidor efetivo, na própria escola, em outra escola da localidade ou de outra localidade do mesmo município, conforme artigo __ da Resolução _____/201__;

3 - No ato da aceitação/designação o candidato deverá apresentar documentos originais e cópias relacionados nos artigo ____ da Resolução SEE _____/201__;

4 - Declaração de Acúmulo de Cargos e Funções

5 - Conforme artigo 23 da Resolução _____/201__ nenhuma designação será processada sem a prévia autorização da SEE-MG.

Divulgação : Horário: _____

Data da Escolha e aceitação da vaga: _____

Local:_____

Endereço_____

Data da Aceitação: _____

Horário: _____

Carimbo/SRE

APÊNDICE A

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

O tema foi escolhido considerando a minha trajetória acadêmica e profissional. Sou Lucelia Cristina Brant Mariz Sá, graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Montes Claros, e, inspetora escolar na Superintendência Regional de Ensino de Janaúba desde 2006. A minha área de trabalho possibilita o acesso às várias informações das escolas, tendo assim a oportunidade de pesquisar as estratégias de gestão para lidar com o alto índice de absenteísmo e a interferência que a falta do professor causa nos aspectos pedagógicos da escola.

Durante esse curso, aprofundamos os estudos em assuntos relacionados com a sequência do trabalho escolar e as consequências de sua ruptura no processo de aprendizagem, trazendo à tona a questão dos diversos afastamentos dos docentes. Essa discussão sobre o absenteísmo docente despertou em mim o desejo e a curiosidade de fazer um estudo sistematizado do tema. Durante o meu estágio curricular obrigatório, observei a ausência de alguns professores e por algumas vezes acompanhei os alunos em horários vagos, gerados pela falta ou licenças médicas dos docentes. Nos momentos em que estive na sala de aula com os alunos ocupando o tempo deixado pela ausência dos professores, perguntava-me como o conteúdo a ser ministrado naquelas aulas poderia ser recuperado. Sem respostas, finalizei o estágio e me graduei.

Após o término do curso de Pedagogia, ingressei como professora de escola pública, ministrando aulas de Língua Estrangeira Moderna (Inglês) para os alunos do ensino fundamental e médio, e convivi diariamente com o problema do absenteísmo, o que causava grande indignação, visto que toda a legislação estudada na faculdade, referente à carga horária e dias letivos obrigatórios não despertava nos professores nenhum receio de faltas, apurando-as constantemente. Os horários vagos, algumas vezes, eram preenchidos por outros professores disponíveis mas, na maioria das vezes os alunos eram liberados mais cedo pela escola. Os maiores prejudicados com isso eram os próprios alunos, especialmente aqueles do Ensino Médio, que ao final do ano prestavam vestibulares. Contudo era perceptível a falta

de consciência dos alunos, que, por sua vez, se sentiam felizes em sair da escola mais cedo. Estes dificilmente retornavam para casa, circulavam pela escola ou ocupavam o tempo em lanchonetes e bares – situação que os deixava à mercê de diversas outros aspectos problemáticas, tais como o alto índice de criminalidade da região.

Aguardando a possibilidade de cursar o mestrado, fiz especialização em Docência do Ensino Superior, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Planejamento Escolar. Na sequência, passei a ministrar aulas numa faculdade particular do município de Janaúba. Percebi, então, que o absenteísmo docente neste nível de ensino era bem menor que na educação básica. Por se tratar de uma faculdade particular, pude fazer um comparativo com os meus tempos de universidade, pois cursei faculdade pública e também não tínhamos alto índice de absenteísmo docente. A minha experiência de ensino superior público e privado possibilitou levantar indícios de que o absenteísmo docente poderia apresentar-se com maior frequência na educação básica.

No ano de 2005 ingressei na inspeção escolar, cargo público estadual no qual atuo até a presente data. O cargo tem como função principal acompanhar o cotidiano escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. A inspeção escolar preza pela educação de qualidade e pelo cumprimento da legislação vigente, atuando como elo entre a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e as escolas municipais, estaduais e particulares. O cargo em questão oferece acesso a todos os registros escolares, incluindo os referentes aos pagamentos de servidores e livros de pontos, que trazem o registro do quadro do absenteísmo docente de cada escola. Contudo, nem sempre tais registros demonstram o cotidiano das instituições escolares, já que algumas faltas não são registradas pelos gestores ou são negociadas com os professores, mesmo que isso configure infração da legislação vigente.

Desde que assumi a função de inspetora escolar, busco alternativas junto aos diretores das escolas pelas quais sou responsável, especialmente as escolas que oferecem o nível médio de ensino, para reduzir as faltas dos professores, contudo ainda me faltava maior conhecimento teórico acerca do assunto. Diante disso, o estudo do absenteísmo docente se tornou necessário para se compreender suas possíveis causas e consequências de modo que se possam traçar estratégias para

sua redução, visando uma aprendizagem sequencial dos alunos e evitando a constante troca de professores ou lacunas de aulas.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETORES E VICE DIRETORES (EQUIPE GESTORA)

3- **Identificação:**

3- Formação Acadêmica:

2- Tempo de Serviço como professor:

3- Há quanto tempo atua como membro de equipe gestora:

II – Questões:

1. Como a gestão escolar é entendida por você? Qual o objetivo?
2. Como sua gestão atua no cotidiano da escola?
3. Como é a relação dos gestores com os demais profissionais da escola?
4. E com os alunos?
5. E com as famílias, a comunidade de entorno da escola?
6. A escola desenvolve ações para melhorar o processo de ensino e aprendizagem?
7. Em caso positivo, essas ações estão surtindo efeito no desempenho dos alunos?
8. Como o absenteísmo docente dificulta a realização das ações e como isso interfere na prática escolar?
9. Qual a maior dificuldade para lidar com a falta dos professores na rotina escolar?
10. Como a escola administra as faltas ou afastamentos legais dos professores? Os alunos são dispensados?
11. Na sua opinião, por que os professores faltam?
12. Com relação à aprendizagem dos alunos, a equipe gestora percebe alguma alteração positiva ou negativa, quando há rotatividade constante de professores?
13. Com o registro de tantas faltas dos professores, é possível cumprir o previsto no Projeto Político Pedagógico da Escola?
14. Você discute o absenteísmo docente com os professores em reuniões? De que forma?
15. Aos professores faltosos, há alguma espécie de punição?

16. Você acredita que o sistema de ensino possa ser de alguma forma, conivente com as faltas ou afastamentos legais dos professores?
17. Quando um professor falta ele tem o desconto em seu pagamento ou tem um tempo para repor a aula?
18. Como é reposta essa aula?
19. Caso o professor não execute a reposição da aula, tem desconto na folha de pagamento?
20. Você acredita que políticas de remuneração para professores que não se ausentam de suas atividades resolveria ou amenizaria o número de afastamento?
21. Você concorda que um professor com alto índice de absenteísmo seja contemplado com as férias-prêmio?
22. Quantos dias a escola gasta para colocar um professor substituto no lugar do faltoso? Como o sistema de ensino dificulta ou facilita o processo de contratação de professores substitutos?
23. Incluindo afastamentos com abono de faltas e as demais faltas, durante uma semana, quantos professores se ausentam das aulas, em média?
24. Os professores substitutos também faltam ou usufruem de algum afastamento legal amparado por lei?
25. Os alunos costumam reclamar da falta de professores?
26. Os alunos se adaptam bem aos professores substitutos, dando sequência à matéria lecionada com a mudança constante do professor?
27. A escola já recebeu alguma reclamação dos pais sobre faltas de professores ou eficiência dos professores substitutos?
28. Você acredita que o longo período de greve em 2010 e 2011 afetou a aprendizagem dos alunos? Por que?
29. Como acontecem as aulas de reposição de carga horária? Os alunos se fazem presentes nas aulas de reposição de carga horária mesmo quando elas acontecem fora do turno de estudo ou aos finais de semana?
30. E os alunos que dependem do transporte escolar, como fazem para frequentar as aulas de reposição?
31. E os professores detentores de mais de um cargo, como conseguem repor no contra-turno?
32. As reposições do turno noturno obedecem o término das aulas de 23:30? Os

alunos permanecem na escola até este horário?

33. Somente os professores ministram aulas de reposição ou há algum outro profissional da escola que se responsabiliza pelos alunos na falta do titular?
34. Em caso afirmativo, qual a eficiência dessas aulas? O que é ensinado nessas aulas?
35. Você concorda que as aulas faltosas sejam repostas através dos projetos extracurriculares da escola?
36. E o caso de projetos focados no espírito católico do Natal, você concorda?
37. Em sua opinião há algum comprometimento do conteúdo a ser ministrado quando as aulas são transferidas para esse tipo de projeto?
38. Todos os professores participam dos projetos desta natureza ou apenas alguns?

APÊNDICE C

III- ROTEIRO DE ENTREVISTA - PROFESSORES

I- Identificação:

1- Formação Acadêmica:

2- Tempo de Serviço como professor:

3- Tempo de magistério na escola:

4- Dá aula em que turno na escola?

5- Qual é a carga horária na escola?

6- Dá aula em alguma outra escola? Qual? Em que período?

II – Questões:

1. Como é a gestão nesta escola? Como os gestores atuam no cotidiano da escola? É uma boa gestão?
2. Como é a relação dos gestores com os professores?
3. E com os alunos?
4. E com as famílias, a comunidade de entorno da escola?
5. A escola desenvolve ações para melhorar o processo de ensino e aprendizagem?
6. Em caso positivo, essas ações estão surtindo efeito no desempenho dos alunos?
7. Como o absenteísmo docente dificulta a realização das ações e como isso interfere na prática escolar?
8. Na sua opinião, as faltas interferem no processo ensino-aprendizagem?
9. Com relação à aprendizagem dos alunos, os professores percebem alguma alteração positiva ou negativa, quando há rotatividade de professores?
10. Os professores substitutos garantem a continuidade do conteúdo trabalhado pelo professor titular?
11. Você já substituiu um professor faltoso? Em que situação?
12. Na sua opinião, por que os professores faltam?
13. Você costuma faltar às aulas? Quais os motivos?
14. Na sua opinião, qual a maior dificuldade que os gestores têm para lidar com a falta dos professores na rotina escolar?

15. Quando os professores faltam quais providências são tomadas pela direção, com relação aos alunos?
16. Aos professores faltosos, há alguma espécie de punição?
17. Você acredita que alguns professores possam faltar por desinteresse ou descomprometimento com a função?
18. Quando um professor falta ele tem o desconto em seu pagamento ou tem um tempo para repor a aula?
19. Como é reposta essa aula?
20. Caso o professor não execute a reposição da aula, tem desconto na folha de pagamento?
21. Você acredita que políticas de remuneração para professores que não se ausentam de suas atividades resolveria ou amenizaria o número de afastamento?
22. Os alunos costumam reclamar da falta de professores?
23. Você acredita que o longo período de greve em 2010 e 2011 afetou a aprendizagem dos alunos? Por que?
24. Como acontecem as aulas de reposição de carga horária? Os alunos se fazem presentes nas aulas de reposição de carga horária mesmo quando elas acontecem fora do turno de estudo ou aos finais de semana?
25. E os alunos que dependem do transporte escolar, como fazem para frequentar as aulas de reposição?
26. Somente os professores ministram aulas de reposição ou há algum outro profissional da escola que se responsabiliza pelos alunos na falta do titular?
27. Em caso afirmativo, qual a eficiência dessas aulas? O que é ensinado nessas aulas?
28. E os professores detentores de mais de um cargo, como conseguem repor no contra-turno?
29. As reposições do turno noturno obedecem o término das aulas de 23:30? Os alunos permanecem na escola até este horário?
30. Você concorda que as aulas faltosas sejam repostas através dos projetos extracurriculares da escola?
31. E o caso de projetos focados no espírito católico do Natal, você concorda?
32. Em sua opinião há algum comprometimento do conteúdo a ser ministrado quando as aulas são transferidas para esse tipo de projeto?

33. Você participa de projetos desta natureza?

APÊNDICE D

IV- ROTEIRO DE ENTREVISTA - SUPERINTENDENTE REGIONAL DE ENSINO

I- Identificação:

1- Formação Acadêmica:

2- Tempo de Magistério:

3- Tempo de serviço na administração da Superintendência Regional de Janaúba:

II - Questões:

1. Qual é o papel da gestão escolar?
2. Como a gestão escolar deve atuar frente ao absenteísmo docente?
3. Qual a maior dificuldade para lidar com a falta dos professores na rotina escolar?
4. Na sua opinião, por que os professores faltam?
5. Com relação à aprendizagem dos alunos, a equipe da SRE percebe alguma alteração positiva ou negativa, quando há rotatividade de professores? As faltas dos professores interferem no processo ensino-aprendizagem?
6. Com o registro de tantas faltas, é possível cumprir o previsto no Projeto Político Pedagógico das escolas?
7. Quantos dias, em média, as escolas gastam para colocar um professor substituto no lugar do faltoso?
8. A SRE tem um mecanismo de controle do absenteísmo?
9. É feito pela SRE alguma ação para conter o absenteísmo?
10. Aos professores faltosos, há alguma espécie de punição?
11. Quando um professor falta ele tem o desconto em seu pagamento ou tem um tempo para repor a aula?
12. Como é reposta essa aula?
13. Você acredita que o sistema de ensino possa ser de alguma forma, conivente com as faltas ou afastamentos legais dos professores?
14. Você concorda que um professor com alto índice de absenteísmo seja contemplado com as férias-prêmio?
15. Você acredita que políticas de remuneração para professores que não se ausentam de suas atividades resolveria ou amenizaria o número de afastamento?

16. A SRE já recebeu alguma reclamação de alunos ou da comunidade escolar sobre faltas de professores ou eficiência dos professores substitutos?
17. Você acredita que o longo período de greve em 2010 e 2011 afetou a aprendizagem dos alunos? Por que?
18. Como acontecem as aulas de reposição de carga horária? Os alunos se fazem presentes nas aulas de reposição de carga horária mesmo quando elas acontecem fora do turno de estudo ou aos finais de semana?
19. E os alunos que dependem do transporte escolar, como fazem para frequentar as aulas de reposição?
20. E os professores detentores de mais de um cargo, como conseguem repor no contra-turno?
21. As reposições do turno noturno obedecem o término das aulas de 23:30? Os alunos permanecem na escola até este horário?
22. Você concorda que as aulas faltosas sejam repostas através de projetos extracurriculares?
23. Você concorda que as aulas faltosas sejam repostas através de projetos focados no espírito católico do Natal?
24. Em sua opinião há algum comprometimento do conteúdo a ser ministrado quando as aulas são repostas por projetos extracurriculares?