

# Progestão



Brasília – 2009

**Esta coleção foi editada para atender aos objetivos do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares e sua reprodução total ou parcial requer prévia autorização do CONSED.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Abreu, Mariza Vasques de

Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?, módulo VIII / Mariza Vasques de Abreu, Esmeralda Moura ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Bibliografia

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-05-9

1. Escolas - Administração de pessoal I. Moura, Esmeralda. II. Machado, Maria Aglaê de Medeiros. III. Título: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?.

01 - 0707

CDD - 371.201

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Escolas: Servidores : Gestão : Educação 371.201
2. Servidores: Escolas : Gestão : Educação 371.201

**CONSED**

SDS Centro Comercial Boulevard Bloco A/J 5º andar sala 501

Telefax: (061) 2195 8650

CEP: 70391-900

Brasília/DF

[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)

[consed@consed.org.br](mailto:consed@consed.org.br)

# **Módulo VIII**

**Como desenvolver a gestão  
dos servidores na escola?**

# **Progestão**

## **Autores deste Módulo**

Mariza Vasques de Abreu  
Esmeralda Moura

## **Coordenação geral**

Lílian Barboza de Sena  
CONSED

## **Consultores técnicos**

Marlou Zanella Pellegrini  
Kátia Siqueira de Freitas  
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro  
Ricardo Martins

## **Consultor em educação a distância**

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

## **Coordenação e produção de vídeo**

Hugo Barreto  
Fundação Roberto Marinho

## **Supervisão de projeto gráfico**

Renato Silveira Souza Monteiro

## **Assessoria técnica**

Hidelcy Guimarães Veludo  
CONSED

## **Revisores**

Irene Ernest Dias  
Jorge Moutinho

## **Projeto gráfico**

BBOX design

## **Diagramação**

Caju Design

# Sumário

Apresentação .....	7
Objetivos gerais.....	7
Mapa das unidades .....	10
Unidade 1	
O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola?	
Introdução.....	15
Objetivos específicos .....	16
Resumo.....	34
Leituras recomendadas.....	34
Unidade 2	
Que direitos e deveres têm os servidores?	
Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas?	
Introdução.....	37
Objetivos específicos .....	38
Resumo.....	64
Leituras recomendadas.....	64
Unidade 3	
Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução?	
Introdução.....	67
Objetivos específicos .....	68
Resumo.....	90
Leituras recomendadas.....	91
Unidade 4	
A formação é fator decisivo na qualidade da escola.	
Introdução.....	95
Objetivos específicos .....	95
Resumo.....	107
Leituras recomendadas.....	107
Unidade 5	
Relações interpessoais: interação X individualismo.	
Introdução.....	111
Objetivos específicos .....	111
Resumo.....	123
Leitura recomendada.....	123
Resumo final.....	125
Glossário .....	126
Bibliografia .....	126

"O senhor... mire e veja o mais importante e bonito do mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, não foram terminadas, mas que elas vão sempre mudando. É o que a vida me ensinou. Isso me alegra. Muitão."

Guimarães Rosa



# Apresentação

Prezado(a) Gestor(a),

Como gestor escolar, você assumiu numerosas responsabilidades, entre elas a de desenvolver a gestão dos servidores de sua escola. Provavelmente, você não se sente suficientemente preparado para essa tarefa. Em geral, nos cursos de formação para o magistério, não se ensinam conteúdos relativos à gestão de recursos humanos.

Diariamente, você coordena as atividades de um conjunto de servidores públicos, membros do magistério e pessoal de apoio da educação, os quais devem desempenhar suas respectivas atribuições para que a escola execute seu projeto pedagógico e garanta educação de qualidade. Entre outras incumbências, você precisa conferir responsabilidades e tarefas a serem cumpridas por diferentes grupos de servidores. Para isso, é necessário conhecer as atribuições definidas na legislação para cada um dos cargos que ocupam os servidores sob sua coordenação. Mais: você precisa saber qual a duração da jornada de trabalho desses servidores e o horário em que essa jornada deve ser cumprida na escola.

Sistematicamente, você se vê envolvido com a solução de problemas relacionados, por exemplo, ao encaminhamento da solicitação de licenças pelos servidores ou à substituição de docentes por motivo de faltas ou afastamentos legalmente concedidos. Professores e funcionários costumam dirigir-se a você para solicitar alteração de procedimentos administrativos e reivindicar direitos. Você sente, então, necessidade de conhecer ainda melhor a legislação vigente no país e em seu estado ou município para orientar seus colegas na busca de seus direitos, assim como para cobrar deveres e, se preciso, encaminhar as medidas disciplinares cabíveis a cada caso.

Comprometido com a qualidade do ensino oferecido por sua escola, talvez você já tenha pensado em implementar ou aperfeiçoar mecanismos de avaliação de desempenho profissional dos servidores sob sua coordenação e, também, intensificar a realização de reuniões de estudos e programas de formação continuada, cada vez melhores, para seus professores.

Por fim, você sabe que, para conseguir tudo isso, é preciso um bom clima de trabalho. Porém, às vezes, a "barra" pesa!



## Objetivos gerais

Para que você possa implementar uma gestão de pessoal cada vez mais eficiente, vamos ajudá-lo, com este Módulo, a desenvolver competências para:



- ★ Gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos.
- ★ Avaliar o desempenho do pessoal docente e dos funcionários da escola.
- ★ Promover ações de qualificação de pessoal da escola.
- ★ Estabelecer clima de satisfação, participação e integração de toda a comunidade escolar.

**mapa das unidades**

## Unidade 1

O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola?

### Objetivos específicos

- ★ Identificar os servidores da educação e os requisitos para ingresso no serviço público e, em especial, no magistério.
- ★ Definir nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade.
- ★ Comparar cargo e função, assim como cargo efetivo, cargo em comissão e contrato temporário.
- ★ Diferenciar cargos e funções do magistério, formas de instituição da direção da escola, estatuto e plano de carreira.

### Conteúdos

- ★ Quais são os servidores públicos em atuação na escola?
- ★ Como os servidores são selecionados para a escola?
- ★ Que atos são necessários para o servidor começar a trabalhar?
- ★ O que devem fazer os servidores em exercício na escola?
- ★ Quais são as funções dos profissionais do magistério?
- ★ Como é instituída a direção de sua escola?
- ★ Que legislação aplica-se aos servidores da educação?

## Unidade 2

Que direitos e deveres têm os servidores? Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas?

### Objetivos específicos

- ★ Reconhecer como direitos do servidor o recebimento de vencimento e vantagens, a regulamentação da jornada de trabalho, licenças, cedências e outros afastamentos.
- ★ Relacionar o direito de petição, deveres e proibições dos servidores em relação a situações do cotidiano escolar.
- ★ Caracterizar especificidades do magistério quanto a vantagens, jornada de trabalho, substituições de professores, direitos e deveres assegurados pela LDB.
- ★ Identificar responsabilidades, penalidades e características do processo administrativo.

### Conteúdos

- ★ Direito a recebimento de vencimentos e vantagens
- ★ Direito à regulamentação da jornada de trabalho.
- ★ Direito a licenças, cedências e outros afastamentos.
- ★ Direito de petição.
- ★ Deveres dos servidores e proibições.
- ★ Direitos e deveres do magistério.
- ★ Responsabilidades, penalidades e processo administrativo.

## Unidade 3

Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução?

### Objetivos específicos

- ★ Indicar razões para realizar avaliação dos servidores e, em especial, do magistério.
- ★ Comparar a avaliação até então predominante e a proposta para uma nova avaliação.

- ★ Identificar dimensões para a avaliação dos docentes e demais servidores da educação.
- ★ Caracterizar diferentes instrumentos para a avaliação de desempenho nas escolas.

#### **Conteúdos**

- ★ Por que realizar avaliação de desempenho dos servidores?
- ★ Como tem sido a avaliação de desempenho na educação?
- ★ Como pode ser a avaliação de desempenho na educação?
- ★ Por que realizar avaliação de desempenho na escola?
- ★ Que dimensões considerar na avaliação realizada na escola?
- ★ Que instrumentos utilizar para a avaliação na escola?
- ★ Com que ações deve se articular a avaliação de desempenho?

### **Unidade 4**

A formação é fator decisivo na qualidade da escola.

#### **Objetivos específicos**

- ★ Identificar na LDB os artigos que se referem diretamente à formação dos profissionais da educação.
- ★ Enumerar fatores que, dentro do processo educativo, indicam a necessidade de se elaborar um plano de formação.
- ★ Indicar ações que, fazendo parte da rotina da escola, podem ser utilizadas na formação continuada dos profissionais da educação.

#### **Conteúdos**

- ★ A LDB e a formação dos profissionais da educação.
- ★ Formação inicial: primeiro passo.
- ★ Formação continuada: um direito do educador.
- ★ Escola como espaço de formação.

### **Unidade 5**

Relações interpessoais: interação X individualismo.

#### **Objetivos específicos**

- ★ Identificar os fatores que favorecem e dificultam o processo de interação dos membros da comunidade escolar.
- ★ Citar os instrumentos de comunicação que a escola deve utilizar no processo de integração coletiva.
- ★ Caracterizar a equipe escolar segundo os níveis de atuação do coordenador e da própria equipe.
- ★ Auto-avaliar-se no desempenho de sua função de coordenador da equipe escolar no desenvolvimento do trabalho educativo.

#### **Conteúdos**

- ★ A interação na comunidade escolar.
- ★ Instrumentos de comunicação no processo de integração coletiva.
- ★ Papel do gestor no desenvolvimento do trabalho coletivo.
- ★ Competências e habilidades do gestor no processo interativo.



U1



# 1

## O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola?



### Introdução

Para que você possa **gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos**, vamos apresentar e discutir, nas duas primeiras unidades deste Módulo, dispositivos básicos da legislação relativa à gestão de pessoal nas escolas da rede pública estadual ou municipal.

Embora não seja diretamente responsável por concurso ou contratação de pessoal, pagamento dos salários, promoção na carreira, aplicação de penalidades aos servidores e/ou sua exoneração, é importante que você – como gestor de sua escola – conheça legislação de pessoal. Senão, terá dificuldades para distribuir tarefas e atribuições entre os servidores e cobrar sua realização, e para enfrentar problemas como faltas, substituições, não cumprimento de horários e de obrigações. Sem falar da necessidade de tratar as questões relativas a pessoal com a respectiva Secretaria de Educação.

Por isso, nesta primeira Unidade, vamos tratar, por exemplo, da caracterização dos servidores da educação e de noções gerais sobre ingresso no serviço público, nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade dos servidores, cargos e funções no serviço público, cargos e funções de magistério, estatuto e plano de carreira.

Mesmo diversificada, a legislação de pessoal de estados e municípios segue princípios e regras gerais da Constituição Federal (C.F.) e, em relação ao magistério, atende as diretrizes presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), à Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), à Lei do Piso Salarial Profissional Nacional e leva em conta as orientações constantes da Resolução nº 2/09 da Câmara de Educação Básica (CEB) do Conselho Nacional de Educação (CNE), que oferece diretrizes para os planos de carreira e remuneração do magistério.



## Objetivos específicos

No final desta Unidade, depois de ler com atenção os textos apresentados e realizar as atividades propostas, você deverá ser capaz de:

1. Identificar os servidores da educação e os requisitos para ingresso no serviço público e, em especial, no magistério.
2. Definir nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade.
3. Comparar cargo e função, assim como cargo efetivo, cargo em comissão e contrato temporário.
4. Diferenciar cargos e funções do magistério, formas de instituição da direção da escola, estatuto e plano de carreira.

### Quais são os servidores públicos em atuação na escola?

Como gestor, você é responsável por administrar todos os servidores em exercício na escola.

Na verdade, para prestar **serviços públicos** à população, a administração pública precisa se organizar e contar com pessoal permanente e temporário.

Para assegurar uma escola pública de qualidade, você sabe que são necessários:

- ★ **Profissionais do magistério:** servidores que exercem a docência e as atividades de suporte pedagógico direto à docência, ou seja, docentes e profissionais da administração, supervisão, inspeção, orientação e coordenação educacionais.
- ★ **Demais trabalhadores em educação:** servidores que desenvolvem atividades-meio nas instituições de ensino e órgãos da educação, correspondendo ao pessoal de apoio e técnico-administrativo, como motoristas, vigias, serventes, merendeiras, secretários de escola, assim como profissionais de nível superior: bibliotecários, psicólogos e nutricionistas, por exemplo.



Eduardo Albarello

Na escola, todos os servidores que entram em contato com os alunos participam do ato educativo e são, portanto, importantes para o desenvolvimento do projeto pedagógico.

\* \* \* \*



## Atividade 1

### Quem são os servidores da educação?

🕒 5 minutos

Nesta atividade, você deverá caracterizar os servidores da educação, diferenciando docentes, magistério e trabalhadores em educação.



Relacione os termos da 1ª coluna com as definições da 2ª:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. Trabalhadores da educação. | ( ) Profissionais da educação no exercício da função de docência.  |
| 2. Magistério.                | ( ) Profissionais que exercem a docência e as atividades de suporte pedagógico direto à docência.  |
| 3. Docentes.                  | ( ) Conjunto de servidores que atuam na educação em atividades-fim ou atividades-meio necessárias ao funcionamento do sistema de ensino. |

## Comentário

Nessa questão, o importante é perceber a relação de inclusão que há entre esses conjuntos: o termo **trabalhadores da educação** contém **magistério**, que por sua vez contém **docentes**. De forma inversa, docentes

fazem parte do **magistério**, o qual está incluído no conjunto **trabalhadores em educação**. Assim, a resposta certa é: **3, 2, 1**.

Se você encontrou alguma dificuldade para responder a esta atividade, releia os conceitos apresentados e siga adiante, pois as próximas leituras vão ajudá-lo a esclarecer esse conteúdo.

★ ★ ★ ★



## Atividade 2

### Categorias de servidores da educação em exercício nas escolas

🕒 5 minutos



Depois de compreender os conceitos apresentados na atividade anterior, você irá identificar categorias de servidores em exercício nas escolas públicas que correspondem ao magistério e aos demais trabalhadores em educação.

Para as categorias citadas, assinale com (1) as que devem estar incluídas na legislação relativa ao magistério e com (2) os demais servidores da educação:

- ( ) Professores ou docentes.
- ( ) Secretários de escola.
- ( ) Profissionais de suporte pedagógico à docência.
- ( ) Servidores de apoio administrativo.
- ( ) Bibliotecários, nutricionistas e psicólogos.

## Comentário

Aqui, você deve ter assinalado que integram o magistério apenas os docentes e os profissionais do suporte pedagógico. Servidores de apoio administrativo, como merendeiras, serventes e vigias das escolas, são tra-

balhadores em educação mas não membros do magistério. Bibliotecários, nutricionistas e psicólogos são profissionais de nível superior que podem atuar nos sistemas de ensino, mas nem por isso passam a fazer parte do magistério. E tome cuidado: muitas vezes a função de secretário(a) de escola é desempenhada por um(a) professor(a) e, em alguns planos de carreira do magistério, até se prevê gratificação para quem a desempenha. Entretanto, secretário(a) de escola não é função de magistério e, se desempenhada por profissional do magistério, constitui desvio de função. Portanto, você acertou se respondeu assim: **1, 2, 1, 2, 2**.



### **Como os servidores são selecionados para a escola?**

Nas escolas públicas, a seleção de professores normalmente é realizada pela Secretaria de Educação, que promove concursos, firma contratos e designa professores e funcionários para as escolas de sua rede. Nas escolas, cabe às equipes gestoras receber os servidores enviados pelas respectivas secretarias.

Mesmo assim, é importante que você, como gestor, saiba que, de acordo com a Constituição Federal, o acesso a cargo público permanente depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Em geral, servidores concursados têm melhor competência técnica, mais autonomia e permanecem por tempo maior – às vezes toda a sua vida profissional – no serviço público, enquanto servidores admitidos sem concurso são mais vulneráveis a pressões político-partidárias e mais transitórios, podendo ser substituídos com frequência. Assim, assegurar o ingresso dos servidores da educação por meio de concurso torna-se imprescindível para a garantia da qualidade da escola pública.

No magistério público, o **ingresso** deve ocorrer **exclusivamente por concurso público de provas e títulos**, não permitindo-se, pois, a realização de concurso apenas de provas. Entre os **requisitos** para preenchimento dos cargos de magistério deve, em primeiro lugar, ser considerada a formação exigida pela LDB para o exercício profissional. Profissionais devidamente habilitados são fundamentais para assegurar a aprendizagem dos alunos na escola.

Para a **docência** na educação básica, exige-se formação em nível superior, licenciatura plena, admitindo-se a formação em nível médio, modalidade normal, para a atuação na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Para o **suporte pedagógico à docência**, os profissionais de educação básica para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional podem ser formados em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação. E devem ter experiência prévia na docência, nos termos definidos pelas normas de cada sistema de ensino (art. 67, parágrafo único, da LDB).

O concurso para o magistério costuma ser realizado por campo ou área de atuação (educação infantil, anos iniciais do ensino fundamental, anos finais do ensino fundamental, ensino médio) e, para os anos finais do ensino fundamental e do ensino médio, por componente curricular. O exercício profissional dos integrantes do magistério vincula-se à área de atuação e ao componente do currículo do concurso.

Assim, se os servidores de sua escola não foram admitidos por concurso e/ou não possuem a habilitação exigida para o exercício da profissão, você, como gestor, deve avaliar as providências que podem ser encaminhadas internamente na escola ou endereçadas à Secretaria de Educação.

Reclamação frequente dos gestores é a excessiva rotatividade de pessoal, que dificulta a formação da equipe, a construção da identidade da escola e, portanto, a implementação de seu projeto pedagógico. Em decorrência, é importante defender, na respectiva Secretaria de Educação, a necessidade de manter o mais estável possível o quadro de pessoal das escolas.

\* \* \* \*



### Atividade 3

#### Como se ingressa no serviço público e no magistério?

🕒 10 minutos

Aqui, você deverá identificar requisitos para ingresso no serviço público e, em especial, no magistério, aplicando preceitos legais antes apresentados à análise de situações frequentes no cotidiano das escolas públicas.



À luz da legislação vigente, indique se podem ser atendidas as reivindicações dos professores, apresentadas nas seguintes situações:

a) Maria, merendeira em sua escola, pleiteia passar a ser definitivamente professora, uma vez que concluiu o curso de magistério.

.....

b) Com formação de 2º grau, habilitação magistério, Isabel prestou concurso para a docência nos anos iniciais do ensino fundamental; porém, na falta de professores habilitados, manifestou sua vontade de lecionar Matemática na 5ª série.

.....

.....

c) Como concluíram curso de pós-graduação que as habilita para o exercício da orientação educacional, Teresa, Ana e Cândida, concursadas para o cargo de professor, reivindicam a realização de seleção entre elas para preenchimento do cargo vago de especialista.

.....

.....

.....

d) Após alguns anos lecionando Inglês no ensino médio, João resiste em reassumir as classes de Português na 8ª série do ensino fundamental, nas quais falta professor. Nos registros funcionais dos servidores da escola, consta que João prestou concurso para Língua Portuguesa.

.....

.....

.....

## Comentário

Você encontrou dificuldades com essa questão? Aí vão as respostas:

a) Maria não pode passar do cargo de merendeira para o de professora, pois somente pode-se ter acesso a cargo público por meio de concurso. A passagem de servidor para cargo distinto daquele para o qual prestou concurso, mediante atendimento a requisitos mínimos, como a conclusão de novo nível de escolaridade, configura **ascensão**, considerada inconstitucional segundo o Supremo Tribunal Federal (STF).

- b) Isabel não tem a formação necessária para ensinar Matemática nos anos finais do ensino fundamental. Assim, uma administração pública e uma direção de escola comprometidas com a qualidade da educação devem admitir outro profissional para lecionar na 5ª série; ou, na falta de profissional habilitado, permitir que Isabel leccione na 5ª série e, ao mesmo tempo, criar oportunidades para que ela volte a estudar, cursando a licenciatura em Matemática.
- c) A seleção reivindicada pelas três professoras não pode se realizar pois configura **concurso interno**, no qual só pode se candidatar quem já é servidor público. O que elas desejam, portanto, também é considerado inconstitucional de acordo com o STF. Para passar do cargo de professor para o de especialista, Teresa, Ana e Cândida deverão prestar novo concurso público.
- d) No caso de João, é preciso explicar a ele que os servidores não podem se recusar a desempenhar as atribuições do cargo que ocupam e, também, que o concurso para o magistério vincula o exercício profissional à área de atuação e à disciplina para o qual foi prestado. Assim, uma vez habilitado e por necessidade de ensino, João foi designado, a título precário, para lecionar Inglês no ensino médio, sem, entretanto, deixar de ser professor de Língua Portuguesa.



### **Que atos são necessários para o servidor começar a trabalhar?**

Uma vez aprovado em concurso público, para tornar-se servidor o cidadão precisa ser nomeado, tomar posse e entrar em exercício no serviço público.

A **nomeação** é publicada no Diário Oficial do estado ou do município. A **posse** marca o início dos direitos e dos deveres funcionais do servidor. O **exercício** corresponde ao desempenho das atribuições do cargo ou função pública.

Na data em que o servidor passa a desempenhar suas atribuições, inicia-se o **estágio probatório**, com duração ampliada de dois para três anos pela Reforma Administrativa de 1998. Nesse período, os servidores são submetidos à avaliação especial de desempenho, como condição para confirmação no cargo público. A direção da escola deve ter participação ativa nesse processo, articulando-se com a Secretaria de Educação para assegurar avaliação consequente dos servidores.

Concluído o estágio probatório, o servidor adquire **estabilidade** no serviço público, a qual também foi modificada pela Reforma Administrativa. Agora, além da possibilidade de demissão em decorrência de infração ou

irregularidade seguida de inquérito administrativo, o servidor pode ser dispensado do serviço público por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadros.

Quando novo professor ou funcionário apresenta-se na escola, ele pode estar começando nessa rede de ensino, recentemente aprovado em concurso, nomeado e empossado; e, assim, entrando em exercício e iniciando o estágio probatório. Mas pode também estar vindo de outra escola ou órgão educacional ou, ainda, de período de licença ou cedência fora da rede de ensino. Em qualquer situação, a equipe gestora deve recebê-lo adequadamente. É importante, por exemplo, que lhe sejam apresentadas a organização da escola e seu projeto pedagógico e, em especial, as tarefas, a participação e a contribuição que dele são esperadas.

\* \* \* \*



## Atividade 4

### Conceitos básicos

 4 minutos

Você terá a oportunidade de conhecer as definições de nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade, conceitos básicos na gestão de pessoal no serviço público.

Relacione as duas colunas:

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Estabilidade.       | ( ) Período inicial de três anos de exercício, no qual o servidor submete-se à avaliação especial de desempenho. |
| 2. Estágio probatório. | ( ) Convocação para investidura em cargo público, efetivo ou em comissão.  |
| 3. Exercício.          | ( ) Ato que marca o momento em que o servidor passa a desempenhar legalmente suas funções.                       |
| 4. Nomeação.           | ( ) Garantia constitucional de permanência do servidor no serviço público após concluído o estágio probatório.   |
| 5. Posse.              | ( ) Efetivo desempenho das atribuições do cargo ou da função pública.  |

## Comentário

Os conceitos dessa questão são de uso corrente na gestão de pessoal na administração pública. A ordem da resposta certa é a seguinte: **2, 4, 5, 1, 3**. Se você encontrou alguma dificuldade, consulte a leitura complementar sugerida.

• • •

### O que devem fazer os servidores em exercício na escola?

Uma das principais incumbências do gestor escolar é conferir tarefas a serem cumpridas por diferentes grupos de servidores sob sua coordenação. Para realizar essa tarefa com competência, você precisa conhecer as atribuições ou responsabilidades que correspondem aos cargos e às funções que os servidores desempenham na escola.

Em primeiro lugar, você precisa saber que: **cargo público** corresponde a um lugar na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições específicas e vencimento pago pelos cofres públicos, para ser ocupado e exercido por um titular.

Em seguida, é importante aprender diferenças entre cargo efetivo e cargo em comissão ou comissionado:

Cargo efetivo	Cargo em comissão ou comissionado
Posto de trabalho permanente, ocupado por prazo indeterminado por servidor profissional, selecionado por sua competência técnica e não por critérios político-partidários.	Posto de trabalho provisório, ocupado de forma temporária, sem que seu titular adquira direito de permanência no serviço público.
Ocupado por servidor com vínculo jurídico com o Estado como organização política da sociedade, que permanece em seu posto de trabalho independentemente da mudança de governo, garantindo a continuidade da prestação dos serviços públicos.	Cargo de confiança, de caráter predominantemente político, podendo ser ocupado por pessoa estranha aos quadros administrativos ou por servidor público.
O acesso a cargo efetivo somente pode se dar com aprovação prévia em concurso público.	De livre nomeação (sem necessidade de prévia aprovação em concurso público) e livre exoneração (seu titular pode ser demitido a critério exclusivo da autoridade competente).

Além dos cargos, existem **funções públicas** – como as **funções de direção, chefia e assessoramento** –, as quais não correspondem a cargos específicos e se caracterizam como funções de confiança reservadas a servidores de carreira, ou seja: devem ser exercidas exclusivamente por servidores com cargo ou emprego público permanente.



Assim, todo cargo tem função, pois a todo cargo correspondem determinadas atribuições. Por exemplo: ao cargo de professor corresponde a função da docência. Entretanto, existem funções que não correspondem a cargos específicos. Em geral, a direção das escolas corresponde a uma função de confiança exercida por um ocupante de cargo de magistério, designado para exercê-la por determinado período.

Como gestor de pessoal, é preciso que você se preocupe em esclarecer a seus colegas que nenhum servidor pode, por um lado, recusar-se a cumprir as atribuições do cargo que ocupa; e, por outro, ser obrigado a executar tarefas que não correspondam a seu cargo. A propósito, sobre as responsabilidades de cada um na organização da escola, você deve consultar o regimento escolar.

Por fim, pode ainda ser firmado **contrato temporário** de trabalho, por tempo determinado. É o caso, por exemplo, de serviços eventuais de reformas em prédios escolares ou da contratação de professores para substituições temporárias ou, na ausência de banco de concursados, suprir provisoriamente vaga no quadro permanente.

É provável que, em sua escola, encontrem-se servidores ocupando diferentes cargos efetivos, além de servidores em exercício de funções de direção, chefia e assessoramento. Talvez você ainda tenha sob seu comando contratados por tempo determinado.



\* \* \* \*

## Atividade 5

### Cargo efetivo X Cargo em comissão

 5 minutos

Nesta atividade, você deverá comparar os dois cargos públicos existentes na organização da administração pública brasileira: o cargo efetivo e o cargo em comissão.

Estabeleça ao menos uma semelhança e uma diferença entre cargo efetivo e cargo em comissão:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Nesta questão, tanto um quanto outro correspondem a postos de trabalho na organização do serviço público. Entretanto, cargo efetivo corresponde a posto permanente de trabalho, enquanto cargo em comissão é posto de caráter provisório. O importante é saber que os ocupantes de cargos em comissão não têm os mesmos direitos dos servidores públicos à estabilidade, à progressão na carreira e, de acordo com a Reforma da Previdência, à aposentadoria pelos cofres públicos, devendo obrigatoriamente aposentar-se pelo INSS (Constituição Federal, art. 40, § 13, com redação da Emenda Constitucional 20/98).

\* \* \* \*



## Atividade 6

### Relação entre cargo e função

 5 minutos

Ao explicar a frase apresentada nesta atividade, você terá a oportunidade de aprofundar uma questão que não é nada fácil: a relação entre cargo e função no serviço público brasileiro.

Explique a frase: "Todo cargo tem função, mas nem toda função corresponde a um cargo."

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

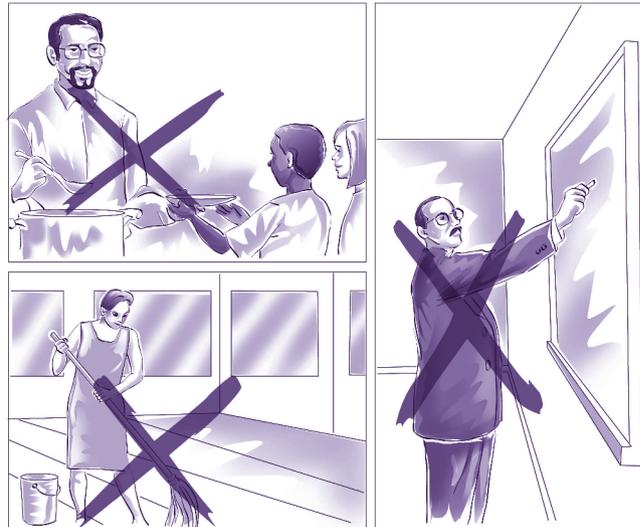
### Comentário

Em sua explicação, você deve ter dito que todo lugar na organização do serviço público é ocupado para se fazer alguma coisa, ou seja, obrigatoriamente corresponde a uma ou mais funções. Entretanto, existem funções que não correspondem a um cargo na estrutura da administração pública. São as funções de **direção, chefia e assessoramento** reservadas aos servidores ocupantes de postos permanente de trabalho, obtidos por concurso público.



### Quais são as funções dos profissionais do magistério?

Como gestor de sua escola, para cada ano letivo você precisa distribuir carga horária, designar turmas e componentes curriculares para os professores, além de destacar integrantes do magistério para funções de apoio à docência, como coordenação pedagógica e orientação educacional. Para isso, como já vimos, é necessário você conhecer os cargos – e respectivas atribuições – que ocupam os profissionais da educação sob sua liderança.



Quanto aos cargos, a atividade profissional do magistério pode organizar-se de várias maneiras, o que é definido no plano de carreira do magistério do estado ou do município. Por exemplo: pode ser previsto apenas um cargo de professor, para todas as funções de magistério; ou haver cargos diferenciados para diferentes funções, como professor para a docência, e outro ou outros cargos para as funções de apoio pedagógico. Portanto, a palavra **professor** pode ter dois sentidos: em significado amplo, é o profissional responsável por todas as funções de magistério; em sentido restrito, é responsável somente pela docência.

Bastante frequente nas redes de ensino público no país é o desvio de função – ocupante de cargo de magistério no exercício de funções que não são de magistério, como atividades de apoio administrativo, próprias de outros trabalhadores em educação.

Além da distribuição de atividades entre os integrantes do magistério, você precisa definir atribuições para o pessoal de apoio, como serventes, merendeiras, vigias, agentes administrativos etc. Portanto, é necessário conhecer, ainda, os cargos e as atribuições dos demais servidores da educação que estão em exercício na escola.

★ ★ ★ ★



## Atividade 7

### Cargos e funções de magistério

🕒 5 minutos

Aqui, você estabelecerá a relação entre cargos e funções de magistério, conceituando as diferentes funções e identificando-as com atividades exercidas nas escolas públicas.

Considerando o que dispõe a legislação vigente sobre funções de magistério, numere a 1ª e a 3ª colunas de acordo com a 2ª:

Conceituação	Função	Atividades
( ) Atividades exercidas pelo magistério em desvio de função.	1. Docência.	( ) Secretaria de escola.
( ) Compreende atividades de planejar e ministrar aulas, orientar e avaliar a aprendizagem dos alunos.	2. Suporte pedagógico.	( ) Coordenação pedagógica.
( ) Funções de magistério de apoio direto à docência.	3. Apoio administrativo.	( ) Regência de classe.
		( ) Direção escolar.
		( ) Alimentação escolar.
		( ) Orientação educacional.
		( ) Serviços gerais.

### Comentário

Você deve ter numerado as colunas da seguinte maneira: 1ª coluna – 3, 1, 2; e 3ª coluna – 3, 2, 1, 2, 3, 2, 3. Essa questão foi fácil, não? Afinal, a maior dificuldade deveria relacionar-se à secretaria de escola, mas você já sabe que ela não é função de magistério. As atividades de suporte pedagógico à docência, enumeradas na LDB e no art. 2º da Lei nº 11.738/08 (Lei do Piso Salarial Profissional Nacional) são: direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação educacionais. Assim, são funções de apoio administrativo, além da secretaria da escola, os serviços gerais e de alimentação escolar.



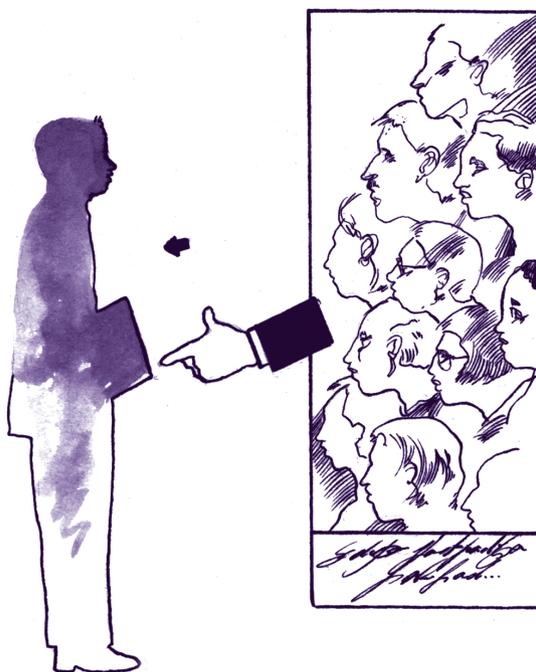
#### Como é instituída a direção de sua escola?

Nos estados e nos municípios, a direção das escolas públicas tem sido instituída como:

- ★ Cargo em comissão, de livre nomeação pelo chefe do Poder Executivo.
- ★ Função gratificada, a ser desempenhada por integrante do quadro do magistério.
- ★ Cargo efetivo de diretor, provido por concurso público.

Como **cargo em comissão**, os diretores são indicados pelo Poder Executivo, não havendo necessidade de serem integrantes do magistério ou servidores públicos para a escolha. Nesse caso, os cargos em comissão de diretor de escola não devem integrar a carreira do magistério e sim receber tratamento em lei própria, relativa à organização administrativa do poder público. Essa situação ainda encontra-se em algumas redes municipais de ensino.

Como **função gratificada**, a direção de escola só pode ser exercida por integrante da carreira do magistério, mas não corresponde a cargo público específico. A forma de escolha dos diretores pode variar (indicação pelo Poder Executivo, eleição pela comunidade escolar ou forma mista, combinando processo de seleção e participação da comunidade) e deve ser definida em lei específica – em geral, a da gestão democrática do ensino público. Neste caso, apenas a gratificação de direção deve ser prevista na lei da carreira do magistério. Essa é a realidade da maioria das redes estaduais e de muitas redes municipais de ensino.



Como **cargo efetivo**, a direção de escola é escolhida por concurso público e o cargo efetivo de diretor integra a carreira do magistério, devendo ser previsto no plano de carreira. Essa é a forma de instituição da direção das escolas estaduais de São Paulo e de algumas redes municipais de ensino, a maioria também no estado de São Paulo.

Agora que você sabe que existem diferentes possibilidades de instituição da direção das escolas públicas, vamos identificar qual das alternativas se aplica à sua escola?



## Atividade 8

### E a direção de sua escola? Como foi instituída?

 5 minutos

Depois de saber quais são as possibilidades de instituição da direção das escolas públicas, você está em condições de aplicar esses conhecimentos na análise da realidade de sua escola.

Indique como foi instituída a direção de sua escola e aponte ao menos um aspecto positivo e uma limitação dessa realidade:

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Sua resposta depende da realidade de seu estado ou seu município. Por exemplo:

Em relação ao **cargo comissionado**, o aspecto positivo do ponto de vista da administração, que justifica a adoção dessa alternativa, é a garantia de que os diretores implementarão sem questionamento o projeto educacional do governador ou do prefeito eleito e de seu secretário de educação. A limitação dessa realidade pode ser a falta de competência de diretores que sequer precisam ser professores, além do clientelismo que venha a reger as relações da administração com os diretores e as comunidades escolares. Algumas leis municipais definem a direção das escolas como cargo comissionado, mas reservada aos integrantes do magistério; nesse caso, o correto seria defini-la como função gratificada.

A **função gratificada** tem como aspecto positivo o fato de que a função de direção só pode ser exercida por servidor concursado e por determinados períodos, possibilitando aos profissionais da educação alternância no desempenho de diferentes funções de magistério.

Por fim, quanto ao **cargo efetivo** de diretor, o aspecto positivo corresponde ao seu provimento por meio de concurso público e à competência técnica específica para a administração escolar. A limitação consiste, aqui, no fato de que o diretor passa a ser sempre diretor, não se realimentando com o desempenho de outras funções de magistério na escola.



### Que legislação aplica-se aos servidores da educação?

As relações jurídicas dos servidores com a administração são reguladas por leis diversas, sendo comum, na educação, a existência de legislação específica para o magistério, além da aplicação da legislação relativa aos servidores em geral ao pessoal de apoio e técnico-administrativo.

Em geral, na administração pública brasileira, a legislação de pessoal corresponde a **estatutos e planos de carreira**. Cargos efetivos devem preferencialmente ser organizados em carreira, ou seja, em posições escalonadas para progressão do servidor por meio de novos níveis de escolaridade, atualização e experiência profissional e/ou melhor desempenho em seu trabalho. Por meio de planos de carreira, a administração pública manifesta interesse pela evolução de seus servidores, dispondo de instrumento para premiar o bom servidor, separando-o do despreparado ou desinteressado.

Segundo a LDB (art. 67), os sistemas de ensino devem assegurar **estatutos e planos de carreira** para o magistério público.

Assim, é importante que você conheça e possa constantemente consultar:

- ★ A Constituição Federal (com suas emendas), a LDB, a Lei do Fundeb, a Lei do Piso Salarial Nacional Profissional e a Resolução 2/09 da CEB/CNE, com as diretrizes nacionais para os planos de carreira do magistério.
- ★ A Constituição Estadual ou Lei Orgânica Municipal, o estatuto dos servidores, o estatuto próprio do magistério, se for o caso, e os planos de carreira das diferentes categorias de servidores da educação.
- ★ Outras leis estaduais ou municipais, os decretos e as portarias do Poder Executivo e as normas do Conselho Estadual de Educação ou, onde houver, do Conselho Municipal de Educação.

Caso sua escola ainda não possua exemplares desses documentos, você pode solicitá-los à Secretaria de Educação.

★ ★ ★ ★



### Atividade 9

#### Estatuto X Plano de carreira

🕒 5 minutos

Para consultar com desenvoltura e segurança a legislação de pessoal vigente em seu estado ou seu município, você precisa saber qual é a diferença entre estatuto e plano de carreira dos servidores públicos.



Quanto às respectivas definições, complete as frases com os termos Estatuto e Plano de carreira:

A) Conjunto de normas que regulam a relação funcional dos servidores com a administração pública, dispondo, por exemplo, sobre concurso, nomeação, posse, estágio probatório, exercício, direitos, vantagens, deveres e responsabilidades: .....

B) Conjunto de normas que definem as posições e regulam as condições e o processo de progressão funcional dos integrantes de determinada categoria profissional de servidores públicos, estabelecendo a correspondente evolução da remuneração:.....

### Comentário

A letra **A** corresponde a **estatuto** e a **b**, a **plano de carreira**. Nessa questão, o importante é estabelecer a diferença entre esses dois conjuntos de normas jurídicas. Sempre existe estatuto para os servidores. Dependendo do regime jurídico, pode ser uma lei específica no regime estatutário ou a CLT no regime celetista. Entretanto, nem sempre existe plano de carreira para determinada categoria de servidores públicos. Dito de outra forma, pode existir **estatuto sem plano**, mas não existe **plano sem estatuto**.

• • •



## Resumo

Nesta Unidade, em primeiro lugar você ficou sabendo que, na escola, atuam integrantes do magistério e outros trabalhadores em educação. Também tomou conhecimento de como se dá o ingresso no serviço público, em geral, e no magistério público, em particular. A seguir, foram apresentados os conceitos de nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade.

Na sequência, você comparou cargo e função, além de cargo efetivo, cargo em comissão e contrato temporário. Depois tratou de cargos e funções de magistério e da forma como a direção de escola tem sido instituída no país. Por fim, conceituou estatuto e plano de carreira.



## Leituras recomendadas

ABREU, Mariza et al. *Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público – LDB, Fundef: diretrizes nacionais e nova concepção de carreira*. Brasília: MEC, Fundescola, 2000, 234p.

Trata-se de publicação com o objetivo de assessorar na tarefa de construção das novas carreiras do magistério. Os capítulos 5 e 6, sobre "A formação para o magistério e os planos de carreira" e "Cargos na carreira do magistério", p. 47 a 83, são importantes para aprofundar temas tratados nesta Unidade. Observe que alguns diplomas legais, vigentes à época em que o livro foi elaborado, encontram-se hoje revogados ou substituídos por outros, como boa parte dos artigos da Lei nº 9.424/96 (Lei do Fundef) e a Resolução CEB/CNE nº3/97 (diretrizes para os planos de carreira). A amplitude conceitual e metodológica da obra, contudo, mantém sua atualidade, recomendando a sua consulta.

BARROSO, Luís Roberto. *Constituição da República Federativa do Brasil anotada e legislação complementar*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

Neste trabalho, o autor tece comentários à Constituição Federal atualizada até a Emenda Constitucional 23, de 1999, apresentando notas relativas à doutrina, à legislação e à jurisprudência. Das páginas 145 a 176, encontram-se os comentários sobre os artigos 37 a 41, referentes à administração pública e aos servidores públicos civis.



W2



# 2

## Que direitos e deveres têm os servidores? Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas?



### Introdução

Na Unidade anterior, apresentamos conteúdos relacionados a dispositivos básicos da legislação referente à administração de pessoal nas escolas estaduais ou municipais. Tratamos, por exemplo, de noções gerais sobre ingresso no serviço público, nomeação, posse, exercício, estágio probatório e estabilidade dos servidores, cargos e funções no serviço público, cargos e funções de magistério, estatuto e plano de carreira.

Com o objetivo de desenvolver competências para **gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos**, vamos dar andamento, nesta segunda Unidade, ao estudo da legislação básica para a gestão de pessoal nas escolas públicas.

Na legislação relativa aos servidores públicos em geral, encontram-se títulos, capítulos e seções que tratam de direitos e vantagens, deveres, proibições, responsabilidades, penalidades e processo administrativo disciplinar no serviço público.

Entre os direitos dos servidores, estão, por exemplo, o recebimento de vencimento adequado e vantagens, a regulamentação da jornada de trabalho, o gozo de férias anuais, o direito de petição, a concessão de licenças, cedências e outros afastamentos previstos em lei. Além disso, a legislação educacional vigente, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, assegura direitos e deveres específicos ao magistério brasileiro.



## Objetivos específicos

No final desta segunda Unidade, você deverá ser capaz de:

1. Reconhecer como direitos do servidor o recebimento de vencimento e vantagens, a regulamentação da jornada de trabalho, licenças, cedências e outros afastamentos.
2. Relacionar o direito de petição, deveres e proibições dos servidores em relação a situações do cotidiano escolar.
3. Caracterizar especificidades do magistério quanto a vantagens, jornada de trabalho, substituições de professores, direitos e deveres assegurados pela LDB.
4. Identificar responsabilidades, penalidades e características do processo administrativo.

### Direito a recebimento de vencimento e vantagens

Nas escolas públicas, a equipe gestora não é responsável pela remuneração dos servidores, cabendo a ela enviar a frequência ou efetividade mensal para que o órgão público responsável elabore a folha e proceda ao pagamento de professores e funcionários.

Mesmo assim, é importante que você, como gestor, saiba quais são os direitos dos servidores para que possa acompanhar e orientar as discussões sobre salários. Afinal, essa questão tem ocupado grande parte das atenções do funcionalismo público no país. Sem escamoteá-la, é preciso, entretanto, que a questão salarial seja encaminhada nos momentos adequados e aos fóruns específicos, deixando tempo e espaço na escola também para o debate de outras questões.

Em primeiro lugar, você precisa saber que a Constituição Federal assegura aos servidores o direito de receber salário ou vencimento pelo trabalho ou serviço prestado, a eles estendendo o direito ao salário mínimo e ao décimo terceiro ou gratificação natalina.

No caso dos profissionais da educação escolar básica pública, a Constituição assegura a fixação, em lei federal, de piso salarial nacional profissional (art. 206, VIII). No art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, faz-se referência à fixação, em lei específica, do piso para os profissionais do magistério público da educação básica. Este último foi estabelecido por meio da Lei nº 11.738/08.

Além do **vencimento** próprio do cargo que ocupa, o servidor público tem direito a receber **vantagens: adicionais, gratificações e indenizações**. O vencimento acrescido das vantagens permanentes e temporárias corresponde à **remuneração** do servidor. O direito à irredutibilidade do

vencimento (CF, art. 37, XV) implica a garantia de não-redução do valor do vencimento do cargo público acrescido das vantagens permanentes.

As **gratificações** podem ser **compensatórias** – pela prestação de serviços próprios do cargo em condições especiais – ou **por função** – pelo exercício de função que, não própria do cargo, deve ser desempenhada por servidor público efetivo, como as de direção, chefia e assessoramento.

As **indenizações** são valores devidos ao servidor em virtude de deslocamentos ou viagens a serviço, com três tipos mais comuns: ajuda de custo, transporte e diárias. As indenizações não se incorporam à remuneração.

Conforme os respectivos estatutos e planos de carreira, aos servidores da educação e em especial ao magistério são pagos, por exemplo, **adicionais por tempo de serviço** (anuênios, biênios, triênios ou quinquênios) e por **titulação**, relativos à pós-graduação *lato sensu* (aperfeiçoamento, especialização etc.) ou *stricto sensu* (mestrado ou doutorado).

Da mesma maneira, a legislação do magistério pode prever **gratificações compensatórias**, como as relativas ao exercício da docência em condições especiais – turmas de alfabetização, classes multisseriadas, educação especial e trabalho noturno, por exemplo – e as relativas ao local de trabalho, como na zona rural ou em escolas de difícil acesso ou difícil provimento.

Por fim, ainda podem ser previstas **gratificações por função** de maior responsabilidade ou abrangência do que as inerentes ao cargo, como direção de escola e, em redes maiores, vice-direção e supervisão educacional exercida nos órgãos centrais da educação.

Às vezes, existe ainda **gratificação de regência de classe ou pó de giz**, instituída para enfrentar a fuga da sala de aula, impedindo o desvio de função e as cedências. Na verdade, trata-se de uma vantagem que não deveria constar da legislação relativa ao magistério, pois constitui pagamento a mais pelo exercício de atribuições próprias ao cargo de professor.

Em várias situações, a presença de muitas gratificações na composição da remuneração dos servidores e, em especial, do magistério constitui-se em desvirtuamento, decorrente da necessidade de compensar a redução do valor do vencimento profissional.

Saber identificar na legislação local as vantagens devidas aos servidores da educação, assim como esclarecer e orientar professores e funcionários da escola quanto a seus direitos, pode ser uma forma eficaz de diminuir atritos e criar um bom clima de trabalho.

★ ★ ★ ★



## Atividade 10

### Vantagens dos servidores da educação

 5 minutos

Você identificará vantagens que podem ser previstas para servidores da educação, em especial para o magistério, relacionando-as a seus conceitos e a exemplos na educação brasileira.

Quanto às vantagens, numere a 1ª e a 3ª colunas de acordo com a 2ª:

1ª coluna	2ª coluna	3ª coluna
( ) Vantagem atribuída pelo exercício de função própria do cargo em condições especiais ou pelo desempenho de função não própria do cargo.	1. Adicional.	( ) Tempo de serviço. ( ) Direção de escola. ( ) Ajuda de custo. ( ) Exercício em escola de difícil acesso.
( ) Vantagem devida ao servidor em virtude de deslocamentos ou viagens a serviço.	2. Gratificação.	( ) Diárias. ( ) Exercício em escola de zona rural.
( ) Vantagem decorrente do tempo de serviço ou da natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados.	3. Indenização.	( ) Docência em classes de educação especial. ( ) Auxílio financeiro para combustível para viagem.

### Comentário

Nesta questão, a resposta correta é: 1ª coluna – **2, 3, 1**; 3ª coluna – **1, 2, 3, 2, 3, 2, 2, 3**. Essa classificação das vantagens, nem sempre muito clara na legislação local, encontra-se na doutrina do direito administrativo brasileiro. Por seu caráter pessoal e permanente, os adicionais podem ser, em geral, incorporados. As gratificações, ao contrário, são recebidas enquanto durar o fato que as gerou e não devem ser incorporadas à remuneração. As indenizações, sempre relacionadas com viagens a serviço, com certeza não se incorporam.

• • •

## Direito à regulamentação da jornada de trabalho

Além de salário adequado, você precisa saber que a Constituição Federal estabelece, como direitos dos trabalhadores em geral e extensivos aos servidores públicos, jornada de trabalho normal não superior a oito horas diárias e 44 horas semanais; repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos; e remuneração do serviço extraordinário superior em no mínimo 50% à do normal.

A legislação educacional vigente dispõe, pela primeira vez, sobre a duração e a composição da jornada de trabalho do magistério. Conforme a LDB (art. 67, V), os planos de carreira do magistério devem assegurar "período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho". Segundo a Resolução 2/09 da CEB do CNE, a jornada de trabalho deverá ser "preferencialmente em tempo integral de, no máximo, 40 (quarenta) horas semanais, tendo sempre presente a ampliação paulatina da parte da jornada destinada às atividades de preparação de aulas, avaliação da produção dos alunos, reuniões escolares, contatos com a comunidade e formação continuada". Segundo esta mesma Resolução, devem ser assegurados "no mínimo, os percentuais da jornada que já vêm sendo destinados para estas finalidades pelos diferentes sistemas de ensino (...)". Cabe lembrar que, nos termos da Resolução 3/97 da CEB do CNE, ora revogada, este percentual deveria variar entre 20% a 25 % da jornada semanal.

Esta parte da jornada, as chamadas **horas-atividade**, devem corresponder a trabalho individual e coletivo dos professores. Somente sua previsão possibilita desenvolver programas de educação continuada e elaborar e executar o projeto pedagógico das escolas, com a participação dos docentes. Cabe à equipe gestora da escola planejar a utilização das horas-atividade.

A duração e a composição da jornada dos servidores constitui informação básica para que você, como gestor, organize o funcionamento da escola. Nenhum servidor pode ser obrigado a trabalhar **mais** por semana do que a legislação determina. Mas também não pode trabalhar **menos** ou recusar-se a exercer suas atribuições no tempo previsto!

★ ★ ★ ★

11

Constituição Federal – Art. 7.º

§ 1.º As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

§ 2.º Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

### Capítulo II DOS DIREITOS SOCIAIS

Art. 6.º São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 7.º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I – relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

• V. art. 10, ADCT.

II – seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

• V. art. 201, IV, CF.

• V. art. 12, Dec-lei 5.452/43 (Consolidação das Leis do Trabalho).

• V. Lei 7.988/90 (Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT).

• V. Lei 8.178/91 (Preços e salários).

• V. Lei 8.237/91 (Conselho de seguro-desemprego a pescadores artesanais durante o período de defeso).

III – fundo de garantia do tempo de serviço;

• V. arts. 7.º, 477, 478 e 482, Dec-lei 5.452/43 (Consolidação das Leis do Trabalho).

• V. Lei 8.036/90 (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

• V. Lei 8.884/94 (Infrações à ordem econômica – CADE).

IV – salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

• V. art. 39, § 3.º, CF.

V – piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI – irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII – garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

• V. art. 39, § 3.º, CF.

• V. Lei 8.716/93 (Garantia do salário mínimo).

• V. Lei 9.032/95 (Valor do salário mínimo).

VIII – décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

• V. arts. 39, § 3.º, e 142, § 3.º, VIII, CF.

• V. Lei 4.090/62 (Gratificação de natal para trabalhadores).

IX – remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

• V. art. 39, § 3.º, CF.

• V. art. 73, §§ 1.º a 5.º, Dec-lei 5.452/43 (Consolidação das Leis do Trabalho).

X – proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

• V. arts. 543 e 621, Dec-lei 5.452/43 (Consolidação das Leis do Trabalho).



## Atividade 11

### Jornada de trabalho do magistério

 5 minutos

Nesta atividade, você deverá reconhecer diretrizes nacionais para a jornada de trabalho do magistério público, oferecidas pela Resolução 2/09 da CEB do CNE.

Quanto à jornada de trabalho do magistério de acordo com a legislação vigente, assinale as afirmativas com C (certa) ou E (errada):

- ( ) A jornada de trabalho não pode ser superior a 44 horas semanais no mesmo cargo.
- ( ) A jornada preferencial deve ser de 40 horas semanais.
- ( ) Qualquer jornada inferior a 40 horas semanais é permitida pela legislação.
- ( ) De 25% a 50% da carga horária de qualquer jornada devem corresponder a horas-atividade.

### Comentário

Nesta questão, a primeira afirmativa é falsa. Se você a assinalou como verdadeira, é porque confundiu o limite para a jornada semanal do magistério (que é de 40 horas) com o limite para a jornada do trabalhador brasileiro em geral.

A segunda é verdadeira, pois a jornada dos professores deve ser preferencialmente de 40 horas semanais, devido à necessidade de profissionalização do magistério e à proposta de implementação do tempo integral para os alunos no ensino fundamental.

A terceira afirmativa é correta, pois a legislação vigente admite jornadas menores, para viabilizar a transição para a jornada integral e para atender a conteúdos específicos do currículo escolar, como língua estrangeira.

É falsa a quarta afirmativa, pois a Resolução 2/09 não fixa percentuais, orientando, porém, que se mantenha ao menos o mínimo já praticado que, nos termos da Resolução 3/97, que a antecedeu, deve corresponder a uma proporção de horas-atividade entre 20% e 25% do total da carga horária semanal dos docentes.

\* \* \* \*



## Atividade 12

### Horas-aula e horas-atividade

 5 minutos

Sobre a composição da jornada de trabalho dos docentes, você precisa conhecer os conceitos de hora-aula e de hora-atividade, conforme documentos da CEB do CNE.



Quanto à composição da jornada de trabalho do magistério, complete as frases com as expressões horas-aula e horas-atividade:

A) As ..... são "destinadas à preparação de aulas, avaliação da produção dos alunos, reuniões escolares, contatos com a comunidade e formação continuada." (Resolução 2/09 da CEB do CNE).

B) As ..... correspondem a "toda e qualquer atividade programada, incluída na proposta pedagógica da escola, com frequência exigível e efetiva orientação por professores habilitados, realizada em sala de aula ou em outros locais adequados ao processo de ensino-aprendizagem" (Parecer 5/97 da CEB do CNE).

### Comentário

Você não deve ter encontrado dificuldade para responder a essa questão, pois esses conceitos são de fácil compreensão. A letra **a** corresponde às horas-atividade e a **b**, às horas-aula. Na legislação estadual ou municipal, as horas-atividade podem também ser chamadas de atividades extraclasse ou horas de trabalho pedagógico.



13. continuação

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Comentário**

A solução adotada pelo município não atende à concepção de horas-atividade, que devem corresponder à atividade extraclasse do professor de preparação das aulas e correção das tarefas dos alunos e também ao trabalho coletivo da equipe escolar, relativo a estudos, reuniões pedagógicas, reuniões com pais e comunidade. Por isso, a legislação federal dispõe sobre a previsão de horas-atividade na carga horária semanal de trabalho dos professores, assegurando o tempo necessário para o trabalho coletivo e contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade do ensino na escola pública brasileira.



**Direito a licenças, cedências e outros afastamentos**

Entre os problemas que você enfrenta, como gestor de sua escola, estão os constantes afastamentos legalmente autorizados de servidores. Independentemente de abusos que se possam verificar, licenças, cedências e outros afastamentos são direitos dos servidores.

Além do direito a salário e jornada de trabalho adequados, a Constituição Federal estende aos servidores públicos licenças asseguradas aos demais trabalhadores, como a licença à gestante e a licença-paternidade, e a legislação específica dispõe sobre licenças próprias do serviço público, como a licença-prêmio, a licença para tratar de interesses particulares e para acompanhar cônjuge.





## Atividade 14

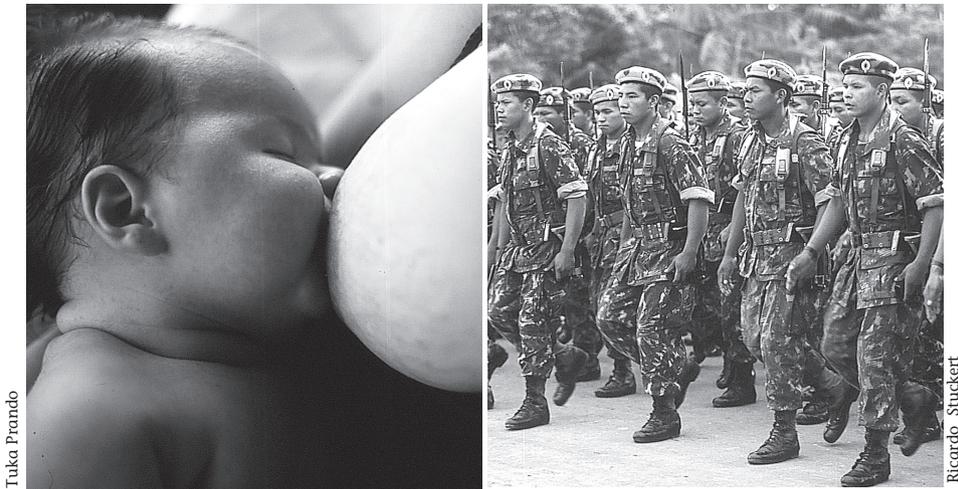
### Licenças dos servidores

 5 minutos

Você deverá relacionar licenças a que os servidores públicos têm direito com as suas respectivas características ou definições.

Quanto às licenças normalmente inscritas entre os direitos dos servidores, em seus estatutos, e extensivas ao magistério público, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Licença-gestante.                                  | ( ) Concedida, com remuneração, para disputa de cargo eletivo no período entre o registro da candidatura e determinado dia após a eleição.   |
| 2. Licença-paternidade.                               | ( ) Concedida para desempenho de mandato em entidade sindical ou associação de classe, limitada, conforme a lei, a certo número por entidade, com remuneração e duração igual à do mandato.                                    |
| 3. Licença para tratamento de saúde.                  | ( ) Concedida ao servidor, conforme a lei, por seis meses, três meses ou 60 dias a cada dez, cinco ou três anos ininterruptos de exercício, respectivamente.   |
| 4. Licença por motivo de doença de pessoa da família. | ( ) Concedida, conforme a lei, por até dois ou três anos consecutivos, sem remuneração, só podendo ser concedida nova licença após decorridos dois anos de exercício do término ou da interrupção da anterior.                 |
| 5. Licença para o serviço militar.                    | ( ) Concedida, por prazo indeterminado e sem remuneração, para acompanhar cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional ou para o exterior.   |
| 6. Licença para atividade política.                   | ( ) Assegurada pela Constituição de 1988, com remuneração e duração de 120 dias.   |
| 7. Licença-prêmio por assiduidade.*                   | ( ) Concedida em razão de doença de ascendente, descendente, cônjuge, irmão etc., desde que indispensável a assistência pessoal e permanente do servidor, com remuneração apenas por certo período, como três ou quatro meses. |
| 8. Licença para tratar de interesses particulares.    | ( ) Concedida com remuneração, mediante inspeção médica (auxílio-doença na iniciativa privada).  |
| 9. Licença para acompanhar cônjuge ou companheiro.    | ( ) Assegurada pela Constituição, na forma da lei, podendo ser de oito ou dez dias, com remuneração.   |
| 10. Licença para mandato classista.                   | ( ) Concedida, na forma da lei, ao servidor convocado pelas Forças Armadas, sendo remunerada em vários estatutos de servidores.  |



## Comentário

Nesta questão, para relacionar o nome de licenças previstas na legislação relativa aos servidores públicos com características ou definições de cada uma delas, você deve ter numerado a 2ª coluna na seguinte ordem: **6, 10, 7, 8, 9, 1, 4, 3, 2, 5**. Por eliminação, é provável que você tenha acertado todas, ou quase todas. Se quiser tirar dúvidas ou aprofundar esse assunto, consulte a legislação de seu estado ou seu município e, nela, identifique quais são as licenças previstas entre os direitos dos servidores. Observe que, com relação à licença-gestante, a atividade considerou a duração mínima assegurada na Constituição. No âmbito federal, a licença-gestante para as servidoras públicas foi ampliada para seis meses, por lei ordinária. Em vários estados e municípios, esta ampliação também está ocorrendo, mediante a aprovação de leis locais.

• • •

### **Continuando nossa reflexão...**

Além das licenças, em geral estão previstos outros afastamentos para os servidores públicos, como por casamento ou falecimento de parente, para doação de sangue, para alistamento como eleitor, para exercício em outro órgão ou entidade pública de cargo em comissão ou função de confiança, em qualquer nível de governo, e **para exercício de mandato eletivo, federal, estadual ou municipal**.

A cedência ou cessão consiste em ato administrativo por meio do qual o servidor lotado em determinado órgão é colocado, com ou sem ônus para o órgão de origem, à disposição de outro órgão ou instituição. Para fora da rede de ensino à qual está vinculado, o pessoal do magistério somente pode ser cedido sem ônus. Entretanto, a cedência para órgãos e entidades educacionais pode ser com ônus (com remuneração paga pelo

governo ao qual o servidor está vinculado e contabilizada nas despesas com ensino) desde que tenha contrapartida em pessoal, também denominada permuta (comum entre estado e município), ou seja: compensada com serviços de valor equivalente ao custo anual do servidor cedido (comum com a rede privada). Por fim, como exceção à regra segundo a qual **verbas públicas devem ser aplicadas em escolas públicas**, a LDB (art. 60) possibilita apoio técnico e financeiro do poder público a instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial.



### Atividade 15

#### Cedências e outros afastamentos

🕒 10 minutos

Agora, você poderá caracterizar cedências e outros afastamentos inscritos entre os direitos dos servidores, relacionando-os a situações frequentes na realidade educacional brasileira.

Relacione as duas colunas:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. Afastamento.     | ( ) Vera, professora do estado, está trabalhando na escola das freiras, as quais, em troca, garantem vagas para alunos que a escola estadual não pôde matricular por falta de espaço.  |
| 2. Cessão com ônus. | ( ) Ivo é professor estadual e está em exercício na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae).   |
| 3. Cessão sem ônus. | ( ) Clara é professora do município e está emprestada para uma escola particular.<br><br>( ) Pedro não está no exercício de suas funções no magistério público, pois foi eleito deputado estadual.<br><br>( ) Lia é professora municipal e está desempenhando a função de chefe de gabinete do prefeito.<br><br>( ) Diva, servidora estadual, assumiu a Secretaria de Educação do município, a qual, em contrapartida, autorizou uma professora municipal a ter exercício na escola do estado. |

## Comentário

Quando o servidor está no exercício de mandato eletivo, não se trata de cedência, e sim de afastamento do cargo (é o caso de Pedro).

Quando o professor é emprestado para uma instituição privada de educação especial, como a Apae, pode tratar-se de cedência com ônus, por força do disposto na LDB (é o caso de Ivo).

Da mesma forma, a cessão de membro do magistério pode ser autorizada com ônus se houver contrapartida em pessoal (é o caso de Diva) ou compensação por meio de serviços de valor equivalente (é o caso de Vera).

Por fim, a cedência somente pode ser sem ônus quando o profissional estiver em exercício na rede particular ou fora da educação (é o caso, respectivamente, de Clara e de Lia).

Portanto, a resposta certa nesta atividade é: **2, 2, 3, 1, 3, 2.**



### Consequências desses afastamentos...

Uma das principais consequências de licenças, cedências e outros afastamentos na educação é a necessidade de substituição de professores afastados. Em outras atividades e repartições públicas, afastamentos de servidores não implicam necessariamente substituição, pois suas tarefas podem ser distribuídas entre colegas ou transferidas para seu retorno. Na educação, não é possível aguardar a volta de professores afastados para atender os alunos. Como gestor, você enfrenta diariamente a necessidade de suprir a falta de professores.

As ausências de servidores ao trabalho podem ser eventuais ou sistemáticas; imprevistas, como a licença para tratamento de saúde; ou programadas com antecedência, como a licença-maternidade. Podem ser por poucos dias, como o afastamento para casamento ou luto; por alguns meses, como a licença-prêmio; ou, ainda, por mais de um ano letivo, como a licença para qualificação profissional.

Para a substituição de servidores e membros do magistério em afastamentos com relativa duração e que podem ser programados, a legislação prevê a possibilidade de:

- ★ **Convocação para regime suplementar de trabalho** de professor em efetivo exercício na escola ou na rede, em geral por hora de trabalho, com limite de horas semanais.
- ★ **Contrato temporário de trabalho**, disposto na Constituição Federal, de candidato aprovado em concurso, na ordem de classificação, ou, na falta de concursados, de outro candidato, de preferência habilitado e escolhido mediante seleção pública.

Mais difícil é enfrentar ausências eventuais e imprevistas de docentes. Nesses casos, podem-se prever substitutos no quadro de pessoal das escolas ou das secretarias de Educação, para atendimento a escolas de sua rede. Também as unidades escolares podem organizar-se de forma a contar, por exemplo, com horas-aula eventualmente não preenchidas da carga horária semanal de alguns de seus professores.

\* \* \* \*



## Atividade 16

### Substituições de servidores na escola

 10 minutos

Nesta atividade, você terá a oportunidade de caracterizar a especificidade das substituições de servidores na escola, especialmente de docentes, e as possibilidades para sua efetivação.

**Quanto às substituições temporárias, explique:**

A) A especificidade dessas substituições na atividade profissional do magistério.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) A diferença entre regime suplementar de trabalho e contrato temporário.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Na educação, considerando-se a regência de classe como a atividade central da escola, não é possível aguardar o retorno de professores afastados para prover o atendimento aos alunos. Por isso, substituições constituem-se, geralmente, em dor de cabeça para os gestores, principalmente porque eles não têm autonomia suficiente para resolvê-las.

O regime suplementar de trabalho corresponde à convocação de ocupante de cargo de magistério para hora de trabalho acrescida à sua jornada. O contrato temporário corresponde à contratação de um profissional por tempo determinado. É preciso que os gestores conheçam essas possibilidades para a substituição de professores afastados, para que encaminhem as providências cabíveis junto à Secretaria de Educação.



### Direito de petição

Como gestor de sua escola, certamente você já tomou alguma decisão administrativa, relacionada, por exemplo, ao cumprimento de horários ou registros funcionais sobre faltas e atrasos – e ela foi questionada por servidores sob sua coordenação. Ou você precisou dirigir-se ao secretário de Educação ou representante regional para solicitar revisão de decisão referente, por exemplo, à sua vida funcional ou à negativa de encaminhamento de um novo servidor, necessário ao funcionamento da escola.

Como se deve, então, proceder? A legislação assegura ao servidor público, pessoalmente ou por representante legal, o direito de requerer aos poderes públicos, em defesa de direito ou interesse legítimo, contra ilegalidade ou abuso de poder.

O **requerimento** deve ser encaminhado à autoridade competente. Cabem **pedido de reconsideração** da primeira decisão e **recurso** do indeferimento do pedido de reconsideração e dos sucessivos recursos, encaminhados em escala ascendente às demais autoridades. Esses documentos devem ser encaminhados por intermédio da autoridade à qual o servidor estiver imediatamente subordinado.

A legislação local dispõe sobre prazos para encaminhamento do pedido de reconsideração ou de recurso e sobre prazos para prescrição.\* Independentemente desses prazos, a administração pública deve a qualquer tempo rever seus atos, quando ilegais.

O direito de petição na esfera administrativa não elimina o direito de propor ação judicial sobre a mesma decisão administrativa questionada, sendo a ação judicial interposta à autoridade responsável por tal decisão – o gestor escolar ou o(a) secretário(a) de Educação.





## Atividade 17

### Direito de petição

 15 minutos

Você deverá relacionar o direito de petição do servidor com situações do cotidiano escolar, oferecendo exemplos com base em sua experiência na rede pública de ensino.



Laura Wrona

Quanto ao exercício do direito de petição do servidor, dê um exemplo de cada situação a seguir:

A) Requerimento endereçado a você ou outro gestor escolar por servidor sob sua coordenação.

.....

.....

.....

.....

.....

B) Requerimento endereçado ao(à) secretário(a) de Educação, ou seu representante regional, por seu intermédio ou de outro gestor escolar.

.....

.....

.....

.....

C) Requerimento – pedido de reconsideração ou recurso – encaminhado por você ou outro gestor escolar ao(à) secretário(a) de Educação ou seu representante regional.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Você pode ter apresentado exemplos semelhantes aos seguintes:

- a) Professor solicita redução do número de horas-aula que lhe foi atribuído pela direção da escola para o próximo ano letivo, alegando ultrapassar o máximo definido pela legislação; servidor responsável pelos serviços gerais na escola requer a retirada, da sua folha de ponto, de falta registrada em um dia desse mês, alegando ter apresentado o respectivo atestado médico.
- b) Servidor em exercício em sua escola solicita, ao secretário de Educação, licença para acompanhar cônjuge; professor de sua escola encaminha, ao secretário de Educação, solicitação de licença para qualificação profissional.
- c) Diretor encaminha, ao representante regional da Secretaria de Educação, pedido de reconsideração da resposta negativa à solicitação de mais professores para sua escola; na sequência, o diretor encaminha recurso ao secretário de Educação sobre o indeferimento do pedido de reconsideração encaminhado, anteriormente, ao representante regional da secretaria.

Sua resposta pode ter sido bem diferente. O importante é que você tenha identificado, na sua realidade, situações concretas em que os servidores públicos tenham exercido o seu direito de petição, embora possam nem conhecê-lo por esse nome.



### Deveres dos servidores e proibições

Além de assegurar direitos, você, como gestor, precisa sistematicamente cobrar deveres aos servidores de sua escola e lembrar restrições que a lei lhes impõe. Os estatutos dos servidores públicos abordam minuciosamente o que os servidores devem e o que não podem fazer em razão do cargo que ocupam ou da função pública que desempenham.

\* \* \* \*



### Atividade 18

#### Deveres dos servidores

 15 minutos

Já deve ser de seu conhecimento que, entre os deveres dos servidores, incluem-se a pontualidade, a assiduidade, a urbanidade e a discrição. Você precisa saber o que esses termos significam.

#### Procure o significado dessas palavras no dicionário:

Pontualidade:

.....

.....

.....

Assiduidade:

.....

.....

.....

Urbanidade:

.....

.....

.....

Discrição:

.....

.....

.....

## Comentário

Conforme o dicionário consultado, as definições encontradas podem ser diferentes das apresentadas no glossário. Enfim, os servidores públicos têm o dever de ser assíduos (não faltar ao serviço) e pontuais (chegar e sair do trabalho na hora fixada), de se comportar com urbanidade (tratar os outros de forma adequada, sem agressividade e descortesia) e discrição (guardar sigilo das informações às quais têm acesso pelo exercício do cargo).

\* \* \* \*



## Atividade 19

### Mais deveres dos servidores

 10 minutos

Em relação a outros deveres dos servidores públicos, você vai relacionar cada dever apresentado nesta atividade com um fato que exemplifique o seu não-cumprimento.

Numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo.  | ( ) Professor que não comunica ao diretor o desaparecimento de livros e material de consulta da biblioteca da escola.  |
| 2. Observar as normas legais e regulamentares.  | ( ) Professor que solicita ao serviço de reprografia da escola um número de cópias de textos, exercícios e provas muito superior ao número de alunos que atende. |
| 3. Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais.  | ( ) Servidor em exercício na secretaria da escola que protela a elaboração de documentos (atestados, históricos escolares etc.) solicitados pelos pais.          |
| 4. Atender com presteza o público em geral.   | ( ) Servidor responsável pelos serviços gerais que não realiza corretamente a limpeza da escola.   |
| 5. Levar ao conhecimento da autoridade superior irregularidade de que tiver conhecimento em razão do cargo que ocupa. | ( ) Merendeira que não atende à determinação da direção relativa ao horário em que as refeições devem ser servidas às crianças, atrasando o reinício das aulas.  |
| 6. Zelar pela economia do material e pela conservação do patrimônio público.  | ( ) Professor que não observa os critérios de avaliação dos alunos definidos no regimento da escola.   |



### Comentário

Nesta atividade, a ordem da resposta correta é: **5, 6, 4, 1, 3, 2**. Você já enfrentou uma situação concreta em sua escola que exemplifique o descumprimento de um dever por servidor público sob sua coordenação? Que providência você tomou? Como o servidor reagiu? Como o problema decorrente do não-cumprimento desse dever foi sanado para não prejudicar a qualidade do serviço oferecido à comunidade? Cumprir suas obrigações constitui questão ética para os servidores, pois os principais prejudicados pelo descumprimento de seus deveres são os cidadãos a quem os serviços públicos devem ser oferecidos, e não o chefe do Executivo, o secretário de Educação ou o gestor da escola.

★ ★ ★ ★



### Atividade 20

#### Proibições para os servidores

🕒 10 minutos

Aqui também você relacionará proibições aos servidores públicos com exemplos correspondentes.



Relacione as duas colunas:

### Proibição

1. Ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe.
2. Atribuir a outro servidor o desempenho de função estranha a seu cargo, exceto em situações de emergência e transitórias.
3. Coagir ou aliciar subordinados para filiação sindical ou partidária.
4. Receber propina, comissão, presente ou qualquer vantagem pela abstenção ou prática regular de suas atribuições.
5. Utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares.
6. Atribuir a uma pessoa estranha à repartição o desempenho de função de sua responsabilidade ou de seu subordinado.

### Exemplo

- ( ) João, vice-diretor, distribuiu ficha para filiação no partido do prefeito entre o pessoal dos serviços gerais da escola.
- ( ) Nair, servidora da secretária da escola, ganhou um presente de mãe de aluno, para acelerar a expedição do histórico escolar.
- ( ) Eva, servente da escola, fez faxina na casa da diretora, em horário de expediente.
- ( ) Como estava doente, Diva pediu a sua irmã, que não é professora da mesma escola, que desse aulas em seu lugar.
- ( ) Quando procurado pela direção durante a manhã, José, vigia da escola, tinha saído para ir ao banco.
- ( ) Na falta de professores, a diretora designou Ana, merendeira, para dar aulas na 2ª série, pelo menos no primeiro semestre.

## Comentário

Você acertou se preencheu a 2ª coluna da seguinte forma: **3, 4, 5, 6, 1, 2**. Infelizmente, não são assim tão incomuns algumas das situações apresentadas nesta questão, embora configurem desrespeito a proibições que a legislação expressamente confere aos servidores. Você já enfrentou alguma situação semelhante? Em caso afirmativo, como fez para resolvê-la?

• • •

### Direitos e deveres do magistério

A legislação educacional atribui ao magistério direitos e deveres específicos.

De acordo com a LDB (art. 67), nos respectivos estatutos e planos de carreira devem ser assegurados ao magistério público:

#### Art. 67.

I – ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;

II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

III – piso salarial profissional;

IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação e na avaliação de desempenho;

V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga horária de trabalho;

VI – condições adequadas de trabalho.

Em geral, os estatutos do magistério em vigência prevêm **licença para qualificação ou aprimoramento profissional**, concedida com remuneração, para a frequência em cursos de aperfeiçoamento ou especialização e a participação em congressos, simpósios ou outros eventos educacionais. Entretanto, poucos profissionais têm sido contemplados com esse direito.

Quanto às condições adequadas de trabalho para o magistério, elas implicam, ao menos, definição do número de alunos por turma, investimentos nas condições materiais das escolas e aperfeiçoamento dos processos de gestão escolar, conteúdos de outros módulos.

Por fim, a Constituição Federal garante **liberdade de aprender e ensinar e pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas**. Assim, o professor deve ser livre para escolher métodos, processos didáticos e formas de avaliação, observadas as diretrizes do sistema de ensino. A LDB (art. 14, I) assegura direito de participação dos profissionais da educação básica na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Ao lado desses direitos, a LDB (art.13) dispõe, pela primeira vez, sobre deveres dos professores. Assim, são incumbências dos docentes:

**Art. 13.**

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica da escola;
- II – elaborar e cumprir seu plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Além do plano de ensino, do curso ou da disciplina, incluindo objetivos, seleção de conteúdos, metodologia e critérios de avaliação, o plano de trabalho do professor – previsto no inciso II do art. 13 da LDB – pode apresentar a definição de metas individuais de desenvolvimento pessoal e profissional, articuladas com o projeto pedagógico da escola. Neste caso, por exemplo, disporia de atividades de capacitação que o professor compromete-se a desenvolver em determinado período letivo, em cursos promovidos pela própria escola ou por outras instituições de ensino.

Assim, cabe ao gestor da escola não só apoiar os docentes na tarefa de elaboração de seus planos de trabalho como solicitar a eles a apresentação desses planos. Coordenar a elaboração do projeto pedagógico e assegurar a necessária coerência e articulação entre os planos de trabalho dos docentes com o projeto da escola consistem, na verdade, na atribuição central dos gestores escolares, pois diz respeito à dimensão pedagógica da gestão escolar.

\* \* \* \*



## Atividade 21

### Deveres específicos do magistério

 10 minutos

Nesta atividade, você deverá estabelecer relação entre as situações apresentadas com dispositivos da LDB que tratam de incumbências dos docentes.

Relacione as situações com a inobservância de determinada incumbência dos docentes e justifique:

A) Joana não fechou o número de períodos de aula de sua disciplina de acordo com a grade curricular da escola.

.....

.....

.....

.....

B) Luiz sistematicamente não comparece às reuniões pedagógicas organizadas pela equipe gestora da escola, alegando ser perda de tempo tanta conversa.

.....

.....

.....

.....

### Comentário

A professora Joana não está cumprindo seu dever de "ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos" (LDB, art. 13, V). E o professor Luiz não está cumprindo seu dever de "participar da elaboração da proposta pedagógica da escola" (LDB, art. 13, I), o que implica necessariamente a participação nas reuniões pedagógicas organizadas pela direção.

A legislação de seu estado ou seu município, provavelmente, aborda esse tema com alguma especificidade. Em situações como essas, o mais importante é o gestor da escola conhecer a legislação para poder dialogar com os professores, mostrando-lhes as atribuições e os deveres que eles têm. Mais do que isso: é preciso buscar a causa da inobservância de determinada incumbência por parte de um docente para encontrar a solução adequada.



## Atividade 22

### Direito e dever de participar

 10 minutos

Ao realizar esta atividade, você terá a oportunidade de aprofundar a compreensão do significado da participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Justifique a afirmativa: "Participar da elaboração do projeto pedagógico da escola constitui ao mesmo tempo direito e dever do professor."

.....

.....

.....

.....

## Comentário

A participação na elaboração do projeto pedagógico da escola é **direito** do profissional do magistério, assegurado entre os princípios da gestão democrática do ensino público. Ao mesmo tempo, como a ação pedagógica da escola é necessariamente coletiva e os problemas de aprendizagem constatados na educação brasileira só podem ser enfrentados pela equipe escolar, constitui-se também dever de todo profissional da educação participar na elaboração do projeto pedagógico da escola em que trabalha.



Assim, o professor não pode recusar-se a estar presente nas reuniões da escola. E os gestores das escolas e das redes de ensino devem assegurar, em cada estabelecimento de ensino, condições para a participação de todos os profissionais do magistério no trabalho pedagógico coletivo.



### **Responsabilidades, penalidades e processo administrativo**

Como gestor de uma instituição pública, responsável pela coordenação da atuação de vários servidores, você precisa conhecer bem as penalidades previstas na legislação de pessoal do seu estado ou do seu município, assim como os procedimentos a serem adotados para a apuração de infração ou irregularidade cometida por servidor no exercício de seu cargo.

Pelo exercício irregular de suas atribuições, o servidor público pode ser responsabilizado do ponto de vista **administrativo** quando pratica atos irregulares ou omissões\* no desempenho de cargo ou função; do ponto de vista **civil**, quando o procedimento doloso\* ou culposo\* do servidor resulta em prejuízo à fazenda pública ou a terceiros; do ponto de vista **penal**, quando crimes e contravenções\* são imputados ao servidor, nessa qualidade. As sanções\* civis, penais e administrativas podem acumular-se, sendo independentes entre si.

No âmbito da administração, aplicam-se ao servidor as **penalidades disciplinares** de advertência ou repreensão, suspensão ou multa, destituição de cargo em comissão ou função de confiança, demissão, cassação de aposentadoria ou de disponibilidade\*.

A autoridade que tiver conhecimento de infração ou irregularidade cometida no serviço público é obrigada a promover sua imediata apuração.

Sindicância e processo administrativo disciplinar são meios para promover a apuração de infração ou irregularidade cometida no serviço público. Quando não resulta em arquivamento do processo ou aplicação de punição que seja advertência ou suspensão, a sindicância, meio sumário, constitui-se em procedimento prévio ao processo administrativo disciplinar. Entretanto, conforme o ato praticado pelo servidor, o processo disciplinar deve ser instaurado sem sindicância prévia. É o caso, por exemplo, de ato cuja punição aplicável é a demissão.

Em qualquer situação, assegura-se ao acusado ampla defesa, pelos meios e recursos admitidos em direito. E a qualquer tempo pode-se requerer revisão do processo disciplinar, quando novos fatos ou circunstâncias puderem vir a justificar inocência do punido ou inadequação da punição aplicada.

Como gestor escolar, em algum momento você já participou ou teve conhecimento de alguma sindicância ou algum processo disciplinar aplicado

a servidor de sua escola? Qual foi o resultado do procedimento adotado? O servidor foi inocentado ou lhe foi aplicada alguma punição? Em outras palavras, você já aplicou a servidor sob sua coordenação punição prevista na legislação local? Já se deparou com algum caso, por exemplo, de abandono de cargo\*?

É importante que você conheça a legislação de seu estado ou seu município sobre processo administrativo e que, quando necessário, possa recorrer ao departamento ou à assessoria jurídica da Secretaria de Educação.

\* \* \* \*



### Atividade 23

#### **Processo administrativo disciplinar**

🕒 5 minutos

Por fim, você deverá comparar a sindicância com o processo administrativo disciplinar, identificando suas principais características.

**Compare sindicância e processo administrativo disciplinar, estabelecendo uma semelhança e uma diferença:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Aqui, o importante é você identificar como semelhança entre a sindicância e o processo disciplinar o fato de que são, ambos, procedimentos administrativos para apurar a prática de ato irregular ou omissão por parte de servidores públicos. Como diferença entre eles, você deve ter ressaltado que a sindicância é um procedimento mais simples do que o processo disciplinar. Assim, conforme o ato praticado, a sindicância pode resultar em aplicação de punição ou, em casos mais graves, em instauração de processo disciplinar. Não se esqueça de que, em determinadas situações, o processo administrativo deve ser instaurado sem sindicância prévia.

• • •



## Resumo

Nesta Unidade, foram apresentados os direitos dos servidores públicos a recebimento de vencimento adequado e vantagens; jornada de trabalho regulamentada; licenças, cedências e outros afastamentos; e o direito de petição.

Em cada um desses aspectos, tratou-se das especificidades do magistério, como, por exemplo, vantagens recebidas pelos profissionais da educação, diretrizes nacionais para a jornada de trabalho dos membros do magistério e substituições de docentes e demais trabalhadores da educação.

Na sequência, você teve oportunidade de saber quais são os deveres dos servidores públicos e as proibições. Por fim, conheceu direitos e deveres específicos do magistério, assegurados pela LDB, e pôde ainda saber quais são as responsabilidades dos servidores, as penalidades a eles aplicáveis e as características do processo administrativo disciplinar.

Agora, você pode passar ao Caderno de Atividades do Módulo VIII para realizar as atividades relacionadas aos conteúdos desenvolvidos nas Unidades 1 e 2.



## Leituras recomendadas

ABREU, Mariza et al. *Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público – LDB, Fundef: diretrizes nacionais e nova concepção de carreira*. Brasília: MEC, Fundescola, 2000, 234p.

Os capítulos 7 e 9 desta publicação, p.85 a 100 e 113 a 124, tratam respectivamente da jornada de trabalho e das vantagens na carreira do magistério. Sua leitura pode contribuir para a melhor compreensão de alguns temas tratados nesta segunda Unidade do Módulo VIII.

CASTRO, Marcelo Lúcio Ottoni de. *A Educação na Constituição de 1988 e a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília; André Quincé, 1998. 278p.

Este livro contém comentários relativos aos preceitos educacionais da Constituição Federal de 1988, da LDB e da Emenda Constitucional 14, de 1996. Recomenda-se especialmente a leitura relativa aos artigos 13 e 14, p.151 a 153, e ao artigo 67 da LDB, p.227 a 231.



WJ3



# 3

## Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução?



### Introdução

Nas duas primeiras unidades deste Módulo, estudamos dispositivos da legislação básica para a gestão de recursos humanos nas escolas públicas, com o objetivo de desenvolver competências para **gerir o quadro de pessoal, atendendo aos preceitos legais e pedagógicos**.

Você teve a oportunidade de trabalhar com conceitos como trabalhadores em educação e magistério, cargo efetivo, cargo em comissão e contrato temporário, cargos e funções de magistério, estatuto e plano de carreira. Além disso, tratamos de direitos e vantagens, deveres e proibições dos servidores, penalidades a eles aplicáveis e processo administrativo disciplinar.

Nesta terceira Unidade, vamos avançar em nosso estudo com o objetivo de desenvolver competências para **avaliar o desempenho do pessoal docente e dos funcionários da escola**.

Em geral, quando se fala em avaliação de desempenho, pensa-se em processo desenvolvido em todas as escolas, sob coordenação da Secretaria de Educação, em articulação com os mecanismos de progressão na carreira. Dificilmente se pensa em processo realizado no interior da escola, independentemente de sua rede de ensino. Nas duas situações, é a escola o lugar privilegiado da avaliação dos servidores que nela trabalham e cabe à equipe gestora a coordenação desse processo.

Considerando-se a resistência à avaliação de desempenho dos servidores em geral e o grau de autonomia das escolas públicas quanto à gestão de pessoal, vamos desenvolver esta Unidade com o objetivo de responder a duas perguntas: **por que** e **como** realizar avaliação da atuação profissional dos docentes e funcionários da escola?

Você terá oportunidade de ler textos e realizar atividades que abordam a avaliação de desempenho sob diferentes aspectos. Por exemplo: razões para avaliar o desempenho no serviço público, características da avaliação até hoje predominante na educação brasileira, dimensões e instrumentos para realizar a avaliação dos servidores na escola.



## Objetivos específicos

No final desta terceira Unidade, você deverá ser capaz de:

1. Indicar razões para realizar avaliação dos servidores e, em especial, do magistério.
2. Comparar a avaliação até então predominante e a proposta para uma nova avaliação.
3. Identificar dimensões para a avaliação dos docentes e demais servidores da educação.
4. Caracterizar diferentes instrumentos para a avaliação de desempenho nas escolas.

### Por que realizar avaliação de desempenho dos servidores?

A Constituição Federal (art. 41, § 1º, III, com a redação da Emenda Constitucional 19/98) prevê procedimento de avaliação periódica de desempenho para os servidores públicos. A LDB (art. 67, caput e IV) dispõe que os sistemas de ensino devem assegurar ao magistério público planos de carreira com progressão funcional baseada na avaliação de desempenho, e a Resolução 2/09 da CEB do CNE orienta que as carreiras do magistério contemplem incentivos de progressão por qualificação do trabalho profissional, entre eles o desempenho no trabalho.

Mas... por que a legislação assim o determina?

Em primeiro lugar, no Brasil e em todo o mundo, cresce a consciência de que o Estado não deve servir apenas a seus funcionários e, sim, ao conjunto da população. Em outras palavras, o Estado não existe para empregar parte de seus cidadãos, aqueles a quem a dinâmica da produção social não consegue garantir renda ou trabalho. Na verdade, uma das razões para a existência do Estado é a oferta dos serviços públicos à população. Para isso, ele precisa de servidores. Estes constituem instrumento, meio, e não fim da atuação estatal.

Para garantir a boa qualidade dos serviços públicos, é preciso, pois, avaliar o desempenho dos servidores. E mais: essa avaliação não pode ser apenas para constar em documentos oficiais. No limite, pode levar à exoneração do servidor que, mesmo estável, apresenta desempenho insuficiente em processos sucessivos de avaliação, e deve resultar em melhor posição funcional e maior

remuneração para os servidores com bom desempenho. Do ponto de vista do servidor, desempenhar com qualidade suas funções no serviço público consiste em compromisso ético com a população.

Em segundo lugar, hoje, não restam dúvidas sobre a importância da valorização do magistério para a melhoria da qualidade da educação escolar. Também não se questiona que essa valorização implica melhores cursos de formação inicial e carreiras que estimulem o constante aprimoramento profissional, na medida em que trabalho bem feito reverta em melhor salário.

Assim, o principal objetivo da avaliação do desempenho dos profissionais do magistério deve ser a melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola pública. Não se trata de criar obstáculos para os professores, com a intenção de, por exemplo, pagar menos para alguns deles. Entretanto, para que todos os profissionais da educação busquem efetivamente melhor atuação profissional, é preciso que a avaliação tenha consequências. Quando realizada na rede de ensino, sob coordenação da Secretaria de Educação, os melhores professores devem ser **valorizados** com progressão na carreira e, portanto, com maior remuneração. Conscientes da relevância social do exercício de funções públicas, cabe aos servidores colaborar e participar efetivamente nos processos de avaliação de desempenho realizados no serviço público.

\* \* \* \*



## Atividade 24

### Avaliar? Por quê?

🕒 5 minutos

Nesta atividade, você deverá indicar uma razão para realizar avaliação de desempenho dos servidores públicos.



Escolha, no texto que você acabou de ler, um argumento favorável à avaliação de desempenho no serviço público e/ou na educação pública e o desenvolva, em poucas palavras:

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Foi difícil responder a esta questão? Bem, é preciso assimilar a nova concepção sobre serviço público e sobre o papel do Estado, presente nas recentes mudanças da Constituição. Realmente não é fácil, pois significa romper com idéias muito arraigadas em nossa mentalidade. Afinal, todos nós convivemos durante anos com a estabilidade quase absoluta dos funcionários públicos e com a falta de avaliação de seu desempenho.

Ao mesmo tempo, é preciso garantir que servidores efetivos não fiquem ao sabor da troca dos governantes. Se a democracia implica alternância no Executivo e pluralismo no Legislativo, o Estado precisa de um corpo permanente de servidores competentes que assegure continuidade e qualidade técnica aos serviços públicos.

• • •

### **Como tem sido a avaliação de desempenho na educação?**

Além da avaliação durante o estágio probatório, que na maioria das vezes constitui procedimento meramente formal, é pequena a experiência de servidores da educação, gestores escolares e sistemas de ensino em avaliação de desempenho dos profissionais do magistério e funcionários de escolas.

No ensino público, em geral não há carreira para os funcionários e, no caso do magistério, em poucas situações há articulação entre bom desempenho profissional e melhoria de posição funcional, traduzida em melhor remuneração. Na maioria das carreiras até então vigentes, a progressão dos professores tem decorrido de supervalorização da titulação, certificados de participação em atividades de atualização e tempo de serviço, independentemente da qualidade de suas atuações e do desenvolvimento de suas competências profissionais.

Nas carreiras do magistério construídas a partir da década de 70, a avaliação de desempenho não é sequer prevista, ou, se prevista, não é implementada, ou, quando realizada, restringe-se à apuração de fatores

como pontualidade, assiduidade, presença em reuniões, pontuação de certificados e atestados de participação em cursos, palestras, congressos e seminários, normalmente considerada apenas a frequência a tais atividades.

Além dessa falta de relação mais significativa da avaliação dos docentes com a qualidade do trabalho desenvolvido com os alunos, é comum que melhor desempenho possibilite apenas acelerar a evolução funcional do professor, a qual ocorrerá, de qualquer forma, por tempo de serviço. É o caso, por exemplo, de carreiras com progressão automática a cada dois anos e possibilidade de progressão por desempenho com um ano de interstício\*.

Embora raríssimas, existem carreiras que prevêm o desempenho como fator principal para progressão e que se propõem a desenvolver processo mais significativo e consequente de avaliação da atuação profissional do magistério.

Por fim, com a reduzida autonomia de que gozavam até então, são poucas as escolas que realizam processos de avaliação de desempenho de seus professores e funcionários de forma independente em relação à sua rede de ensino, embora hoje se saiba que essa iniciativa é condição indispensável para melhorar seu desempenho e a aprendizagem dos alunos.

\* \* \* \* \*



## Atividade 25

### Avaliando a avaliação...

 15 minutos

Aqui, você terá oportunidade de avaliar como a avaliação de desempenho dos servidores da educação vem sendo implementada em sua rede de ensino e em sua escola.



A) Quanto à avaliação de desempenho dos servidores da educação,

a) descreva como ela tem sido implementada em sua rede de ensino e em sua escola:

.....

.....

.....

.....

.....

b) dê sua opinião sobre ela e as dificuldades para implementá-la:

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Na resposta a esta questão, você conseguiu identificar qual é a situação do magistério de sua rede de ensino quanto à avaliação de desempenho? Ela é prevista? Ou, se prevista, não é implementada? Se realizada, qual é o tipo de avaliação? E, na sua escola, existe algum processo de avaliação de desempenho dos servidores da educação?

Quanto à **avaliação** da avaliação de desempenho, será que você é daqueles que acham que as dificuldades para implementar um processo consequente de avaliação ainda são maiores do que os benefícios que podem dele resultar? Ao contrário, talvez você tenha indicado que a avaliação pode ser importante tanto para estimular os servidores na busca de melhor qualidade e resultados de seu trabalho quanto para identificar problemas, falhas, fragilidades em sua atuação profissional, os quais deverão ser tratados em ações de formação continuada na escola.

• • •

### Como pode ser a avaliação de desempenho na educação?

Construir propostas para uma nova avaliação de desempenho implica superar concepções e procedimentos até então predominantes no país e, simultaneamente, decidir: o que se avalia, como se avalia, quem avalia e para que se avalia.

Para começar, propõe-se que a avaliação do desempenho dos servidores da educação a ser implementada no ensino público considere todas as

dimensões do seu trabalho e seja encaminhada por diferentes meios, instrumentos e ações e por diferentes avaliadores.

No caso dos professores, a qualidade da aprendizagem dos alunos é, sem dúvida, da maior importância no processo de avaliação, pois se constitui na finalidade última de sua atuação profissional. Relacionar o resultado da avaliação dos alunos às práticas de ensino utilizadas permite avaliar o trabalho dos professores no contexto das demais condições concretas em que ele se realiza. É bom esclarecer que não se trata apenas de considerar a promoção dos alunos ao período letivo seguinte, mas também os níveis de aprendizagem aferidos por processos de avaliação externa às escolas. Entretanto, para não cometer equívocos e injustiças, não se pode tratar como absolutos os resultados de aprendizagem dos alunos: é preciso considerá-los em relação às demais dimensões da atuação profissional e a outros aspectos da avaliação.

Para que seja ampla e consistente, a avaliação deve ter ser um processo desenvolvido de maneira sistemática no cotidiano escolar, com momentos de sistematização, ao menos uma vez por ano. Por estarem diretamente articulados com a melhoria da qualidade do ensino, os processos de avaliação de desempenho têm de contar com a participação obrigatória dos docentes e funcionários. Trata-se de obrigação definida na legislação, no caso da avaliação realizada na rede de ensino, ou de um compromisso assumido por todos, se implementada somente no interior da escola.

Para desenvolver processos consequentes de avaliação de desempenho, será necessário, entretanto, vencer resistências de professores, de escolas e das próprias secretarias de Educação, sequelas do caráter classificatório que marca a história da avaliação educacional no país.

Além disso, as resistências ao processo de avaliação de desempenho para a progressão na carreira decorrem, por exemplo, de características como falta de objetividade dos critérios até então utilizados, a qual gera resultados pouco confiáveis, e baixa repercussão na composição da remuneração do professor, em comparação com o tempo de serviço e a certificação.

Trata-se, pois, de criar uma cultura da avaliação, que conte com a participação de todos os envolvidos no processo educacional e faça parte do dia-a-dia das escolas e dos sistemas de ensino.

\* \* \* \*

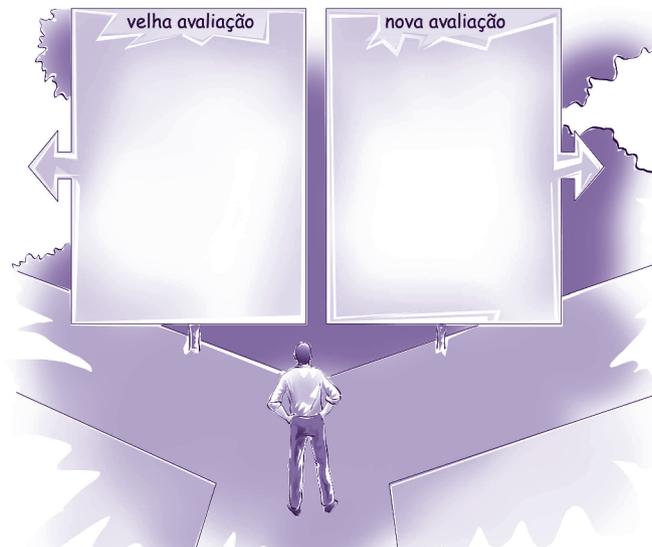


## Atividade 26

**Como é a avaliação de desempenho X Como deve ser...**

 10 minutos

Por meio desta atividade, você poderá comparar como tem sido e como deve ser a avaliação de desempenho dos servidores da educação.



Em relação às características relativas à avaliação de desempenho, numere a segunda coluna de acordo com a primeira:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Avaliação predominante até agora. | ( ) No tempo, descontínua e eventual.  |
| 2. Proposta de uma nova avaliação.   | ( ) Quanto a seus resultados, sem relação com a qualidade do ensino.   |
|                                      | ( ) Tem como avaliadores o chefe imediato ou uma comissão de avaliação.  |
|                                      | ( ) Considera as diversas dimensões da atuação profissional, como a docência, o apoio pedagógico, a participação no projeto da escola e na articulação com a comunidade. |
|                                      | ( ) Tem como avaliadores o servidor, a equipe escolar, a direção e equipes técnicas da secretaria.   |
|                                      | ( ) É feita ao longo do tempo, em processo, contínuo.  |
|                                      | ( ) Como resultados, visa à contribuição para a melhoria da qualidade do ensino.   |
|                                      | ( ) Considera fatores como pontualidade, assiduidade, presença em reuniões, participação em cursos, palestras e seminários.  |

### Comentário

Nesta questão, a sequência correta é: **1, 1, 1, 2, 2, 2, 2, 1**. Foi difícil respondê-la? O que importa é deixar claro que o processo de avaliação burocrático, assistemático, realizado por determinação legal ou das instâncias superiores da administração da educação, sem que exista compreensão de sua importância e, portanto, sem adesão das equipes escolares, precisa ser substituído por um processo de avaliação significativo, sintonizado com as necessidades da escola, realizado com participação ativa de todos os envolvidos no cotidiano escolar, que considere todas as dimensões da atuação de todos os servidores e efetivamente gere consequências na aprendizagem dos alunos. Se você ainda não está muito convencido das possibilidades de uma avaliação de desempenho com essas características, a continuação da leitura deve contribuir para que você pense melhor sobre o assunto.

\* \* \* \*



### Atividade 27

#### Aprendizagem dos alunos na avaliação dos professores?

 10 minutos

O tema desta atividade é **por que, como e com que cuidados** devem-se considerar os resultados de aprendizagem dos alunos na avaliação da atuação profissional dos professores.

Explique:

A) Por que é importante considerar os resultados de aprendizagem dos alunos na avaliação do desempenho do professor.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Que risco se corre ao se considerar de forma isolada os resultados dos alunos para avaliação do professor.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

C) O que considerar e como proceder para evitar tal risco.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Os resultados de aprendizagem dos alunos devem ser considerados na avaliação de desempenho do professor, pois bom professor é aquele cujos alunos aprendem os conteúdos, os valores e as habilidades que foram desenvolvidas.

Na medida em que, além do desempenho do professor, outros fatores (como nível socioeducacional da família, disponibilidade e qualidade dos equipamentos e materiais escolares, modelo de gestão escolar e participação dos pais na escola) interferem na aprendizagem dos alunos, corre-se o risco de prejudicar ou premiar o professor por resultados de aprendizagem pelos quais ele não é totalmente responsável.

Para evitar esse risco, é preciso considerar não só os resultados do trabalho docente, mas o processo e o contexto no qual ele se desenvolve. Por exemplo: podem-se avaliar os resultados dos professores e da equipe escolar em relação a seu próprio desempenho em avaliações anteriores e/ou em relação às metas e objetivos do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola.



### **Por que realizar avaliação de desempenho na escola?**

Por tudo o que já se disse, entende-se que a avaliação de desempenho dos servidores da educação, em especial do magistério, deve preferencialmente constituir-se em processo instituído por legislação estadual ou municipal, realizado em toda a rede de ensino, sob coordenação da Secretaria de Educação, por meio da integração de ações externas e internas às escolas, e articulada com a progressão na carreira.

Entretanto, mesmo que ainda não exista avaliação de desempenho na carreira e mesmo diante das limitações que os gestores escolares enfrentam na gestão de pessoal, pode-se e deve-se proceder à avaliação da atuação profissional dos professores e funcionários da escola.

Com ou sem articulação com ações externas e progressão na carreira, é na escola que se pode fazer avaliação mais precisa e consequente da atuação profissional dos servidores. É nela que se podem conhecer as circunstâncias e condições em que a avaliação se desenvolve e seus resultados. É claro que as condições de trabalho na instituição precisam ser levadas em conta na avaliação de desempenho de seus servidores.

Ao mesmo tempo, quando a avaliação passa a fazer parte do trabalho dos servidores na escola, eles próprios podem aprofundar o conhecimento de suas potencialidades e limites, pessoalmente e em grupo, e, assim, estabelecer metas e objetivos que orientem suas demandas e iniciativas quanto à organização do trabalho e à sua formação continuada. Assim, pode-se desenvolver a responsabilidade coletiva e a cooperação, favorecendo a produção individual e em equipe dos professores e servidores, e potencializando a aprendizagem dos alunos.

Por fim, é preciso sempre lembrar que a avaliação de desempenho deve ter consequências. Se implementada na rede de ensino, deve desenvolver-se de forma articulada com a progressão na carreira. Se realizada na escola, sem relação com processo externo de avaliação, mesmo assim deve resultar em ações concretas.

Por exemplo: no caso de resultados positivos, elogios ao esforço realizado e objetivos atingidos, divulgação das experiências bem sucedidas. Ou, no caso de resultados insuficientes, a avaliação de desempenho deve resultar em iniciativas voltadas para a superação das dificuldades constatadas, implicando, se necessário, novos compromissos tais como participação em ações de formação continuada e/ou revisão do plano de trabalho do professor ou do funcionário.

\* \* \* \*



## Atividade 28

### Escola como locus\* da avaliação

 15 minutos

Aqui, você terá a chance de analisar as possibilidades da escola como espaço para a implementação da avaliação dos servidores da educação.

Em relação à afirmativa "A escola é o lugar privilegiado para a avaliação dos servidores que nela trabalham", apresente:

A) Um argumento favorável.

.....

.....

.....

.....

.....

B) Uma limitação ou dificuldade.

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Você pode ter respondido que somente na escola é possível avaliar todas as dimensões do trabalho dos servidores da educação, considerando-se, no caso dos professores, por exemplo, não só os resultados de aprendizagem dos alunos mas também as condições em que se realiza a docência.

Ao mesmo tempo, você pode ter apontado as limitações que os gestores de escola enfrentam para encaminhar ações de valorização aos servidores bem avaliados, ou de superação de dificuldades aos que se saíram mal. Você pode também ter falado sobre as dificuldades encontradas para implementar processo de avaliação de desempenho nas escolas quando não há articulação com a rede de ensino, ou ainda sobre as resistências e receios dos servidores da escola em serem avaliados.

• • •

### **Que dimensões considerar na avaliação realizada na escola?**

Para desenvolver a avaliação de desempenho dos servidores da escola, antes de mais nada é preciso definir dimensões da atuação profissional dos professores e dos funcionários a serem consideradas.

Vista de forma integrada ao cotidiano da instituição, a avaliação de desempenho deve estar diretamente articulada com o projeto pedagógico da escola e seu planejamento global, e com o plano de trabalho de cada docente e servidor em exercício na unidade escolar. No processo de avaliação, deve-se verificar em que medida estão sendo atingidas as metas e resultados previstos nos planos de trabalho, sempre tendo presente o êxito dos alunos como objetivo principal da escola.

Considerando-se as incumbências atribuídas ao professor pela LDB (art. 13, transcrito na Unidade 2), a avaliação de seu desempenho deverá considerar diferentes dimensões, como a **docência, a participação no projeto pedagógico da escola e a colaboração com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade**. Assim, na avaliação do professor, deve-se verificar, por exemplo, seu conhecimento e atualização no domínio do conteúdo e de métodos de ensino, e seu relacionamento com alunos, pais e colegas.

É necessário também definir as dimensões para a avaliação de desempenho dos funcionários da escola. Assim como para os professores, a avaliação dos demais servidores deve articular-se com seu plano de trabalho, pactuado entre eles e a equipe gestora da escola para determinado período letivo. Da mesma maneira, pode-se avaliar o funcionário em relação ao cumprimento das metas e objetivos de seu programa de trabalho, relativas à realização de tarefas habituais, à melhoria de desempenho, ao relacionamento pessoal com demais integrantes da comunidade escolar e com o público em geral, à participação em ações de formação continuada e aperfeiçoamento profissional, a seu relacionamento com colegas, com alunos, com os professores, com o público em geral e a outras contribuições para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola.

\* \* \* \*



### **Atividade 29**

#### **Para avaliar os professores**

 10 minutos

Para desenvolver a avaliação de desempenho dos professores de sua escola, você precisará construir uma proposta para avaliar sua atuação profissional.



A) Entre as alternativas apresentadas, assinale com um X até três que, em sua opinião, apresentam características que devem ser priorizadas na avaliação dos professores em sua escola e justifique a sua escolha:

- a) Capacidade de selecionar conteúdos significativos, em função dos objetivos a serem alcançados.
- b) Facilidade de comunicação, capacidade de compreensão.
- c) Capacidade de relacionar os conteúdos com as vivências dos alunos.
- d) Respeito pela opinião, interesses e individualidade dos alunos.
- e) Capacidade de propor formas novas para desenvolver o trabalho docente, em relação tanto a conteúdos quanto a atividades a serem implementadas.
- f) Capacidade de exercer autoridade e impor limites, voltando-se para a construção de uma convivência democrática.
- g) Envolvimento com a solução de problemas de aprendizagem dos alunos, por meio da proposição de inovações pedagógicas.
- h) Outra. Qual?

.....

B) Justificativa:

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

29. b) continuação

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Na verdade, todas as características relacionadas são importantes. Sua escolha deve refletir a situação atual de sua escola. Por exemplo: se indisciplina e violência são, neste momento, problemas graves, é provável que você tenha assinalado alternativas que dizem respeito ao relacionamento do professor com os alunos (**b**, **d** e **f**). Se os principais desafios hoje enfrentados relacionam-se com a aprendizagem, você pode ter escolhido alternativas relacionadas com o domínio dos conteúdos pelo professor (**a** e **c**) ou com sua capacidade de criar e apresentar propostas de trabalho inovadoras (**e** e **g**). Ou será que você apontou outra característica que considera fundamental? Como você pode ver, o mais importante é a justificativa de sua escolha...

\* \* \* \*



### Atividade 30

#### Para avaliar os profissionais do suporte pedagógico

 10 minutos

Da mesma forma, você precisará também formular uma proposta para implementar a avaliação dos profissionais do magistério em exercício das funções de suporte pedagógico direto à docência.

**A) Assinale com um X até três alternativas que, em sua opinião, apresentam características que devem ser priorizadas na avaliação dos profissionais do suporte pedagógico em sua escola e justifique a sua escolha:**

- a) Colaboração com os docentes na elaboração de seu plano de trabalho.
- b) Espírito de equipe e capacidade de trabalho em grupo.
- c) Liderança em relação aos corpos docente e discente da escola.
- d) Domínio de conhecimentos técnicos especializados necessários ao apoio à docência.
- e) Experiência docente e valorização da docência como atividade central da escola.

- f) Desempenho das funções de suporte pedagógico sem perder de vista que seu foco deve estar na aprendizagem do aluno.
- g) Liderança no processo de construção e implementação de inovações pedagógicas.
- h) Outra. Qual? .....

**Justificativa:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Como na questão anterior, todas as alternativas apresentadas são relevantes, devendo sua escolha refletir a situação específica de sua escola. De qualquer forma, o importante é perceber que os profissionais do magistério designados para as funções de suporte pedagógico direto à docência, como direção escolar, coordenação pedagógica e orientação educacional, precisam combinar experiência docente com conhecimentos especializados e capacidade de liderança. Somente com essas características poderão ser aceitos e reconhecidos pelos professores como profissionais com competência para contribuir na elaboração do plano de trabalho dos docentes, no encaminhamento de soluções para os problemas de aprendizagem dos alunos e na construção de uma convivência democrática na escola.

★ ★ ★ ★



### Atividade 31

**Para avaliar os funcionários da escola**

 10 minutos

Por fim, com o objetivo de envolver todos no processo de avaliação do desempenho, você deverá, ainda, desenvolver proposta para avaliar os funcionários de sua escola.



**A) Entre os problemas listados, selecione o mais frequente e apresente uma proposta para enfrentá-lo e dar continuidade à avaliação dos funcionários de sua escola:**

- a) Faltas sistemáticas ao trabalho.
- b) Atrasos constantes na chegada à escola.
- c) Desleixo na realização das tarefas que lhes são atribuídas.
- d) Desinteresse e falta de motivação.
- e) Baixa escolaridade, dificultando o entendimento de instruções.
- f) Pequena participação nas atividades gerais da escola.
- g) Outra. Qual?.....

**B) Proposta apresentada:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Qual terá sido sua escolha? Aqui, também, o mais importante é você apontar uma proposta para solucionar o problema constatado e dar continuidade à avaliação dos funcionários.

Por exemplo: se o mais frequente em sua escola são faltas ou atrasos, você poderá estabelecer como objetivo a assiduidade ou pontualidade dos funcionários, fixar metas relativas à redução da ocorrência do problema, determinar períodos e procedimentos para averiguar o cumprimento da meta fixada e definir prêmios e penalidades.

Outro exemplo: se o principal problema em sua escola é a baixa escolaridade dos funcionários, por que não tomar providências no sentido de lhes dar oportunidade de voltar a estudar? Quem sabe organizar com professores da própria escola um programa especial de alfabetização de adultos ou de complementação do ensino fundamental?

• • •

## **Que instrumentos utilizar para a avaliação de desempenho na escola?**

Além de determinar as dimensões para a avaliação, é preciso considerar quem devem ser os avaliadores e quais os instrumentos de avaliação a serem utilizados.

**No caso dos professores**, considerando-se a complexidade de seu trabalho, é preciso que a avaliação seja feita por diversas ações e diferentes avaliadores, como, por exemplo, o próprio professor, seus colegas, a equipe gestora da escola, e – por que não? – pais e alunos. É preciso, ainda, determinar o papel do conselho ou colegiado escolar no processo de avaliação docente, que pode ser, por exemplo, o de consolidação dos diferentes resultados de avaliação.

Quanto aos instrumentos para avaliação, é possível utilizar vários documentos sistematicamente produzidos no cotidiano das escolas, como diários de classe, fichas de avaliação dos alunos, atas de reuniões, especialmente dos conselhos de classe, registros de ocorrências etc. Ou é possível elaborar documentos próprios para a avaliação de desempenho, como fichas de auto-avaliação dos professores e/ou registros de coordenadores pedagógicos e supervisores que acompanham e observam os professores no exercício da docência em sala de aula, desde que com critérios anteriormente definidos, objetivos e conhecidos por todos.

Para sua auto-avaliação, o professor pode realizar registro individual de seu trabalho, com planejamento das atividades, objetivos, seleção de conteúdos e metodologia de trabalho, análise de situações de aprendizagem e produção dos alunos, dificuldades e soluções encontradas, resultados

obtidos, materiais utilizados etc., incluindo, ao lado do detalhamento de tais itens, reflexões, questionamentos e conclusões.

Esse registro deve constituir-se em trabalho pessoal sistemático que pode ser transformado em relatório para conhecimento dos colegas e equipe gestora da escola. Nele, podem-se incluir trabalhos de alunos, fotografia, vídeo etc. Assim, essa auto-avaliação deverá possibilitar que o professor reconheça potencialidades e limitações do próprio trabalho, favorecendo sua conscientização e a construção de sua autonomia.

Além da auto-avaliação, a avaliação de desempenho deve ser trabalho coletivo voltado para a promoção do desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Portanto, deve constituir-se em prática sistemática, por meio de reuniões periódicas para apresentação dos registros individuais, planejamento conjunto de atividades curriculares, avaliação constante do projeto pedagógico e redefinição de suas metas. Esse trabalho coletivo deve ser registrado em atas e relatórios.

No caso dos funcionários, a avaliação de seu desempenho também deve ser feita por diferentes avaliadores, incluindo, claro, o próprio servidor, os demais funcionários, sejam seus pares ou subordinados, a equipe gestora da escola. Quanto aos instrumentos para avaliação dos funcionários, além dos registros escolares, como, por exemplo, livro de ponto, atas de reuniões, documentos arquivados na secretaria da escola, pode-se e deve-se elaborar fichas para auto-avaliação e avaliação do desempenho de todos os servidores em exercício na unidade escolar.

Por fim, no âmbito da escola, a equipe gestora tem papel fundamental na avaliação de desempenho dos servidores. Do ponto de vista administrativo, ela precisa, por exemplo, garantir tempo e local para a realização das atividades de avaliação, especialmente para as reuniões dos diferentes segmentos que compõem a equipe escolar.

Do ponto de vista pedagógico, ela deve coordenar o processo para assegurar articulação da avaliação do desempenho profissional dos integrantes de sua equipe com a avaliação institucional da escola, verificando o cumprimento das finalidades e metas definidas no projeto pedagógico, garantindo clareza de objetivos, espírito de grupo e qualidade da avaliação.

Para sistematização do processo de avaliação de desempenho, pode-se prever que os gestores escolares sejam responsáveis pela produção de relatórios e pareceres sobre a atuação dos docentes, profissionais em exercício de atividades de suporte pedagógico e funcionários da escola. Esses relatórios podem servir – para a própria escola e para a Secretaria de Educação – para planejamento das atividades curriculares, para a revisão do projeto pedagógico da escola e para a formulação de propostas de ações e programas de formação continuada.

A consolidação dos resultados da avaliação de desempenho precisa ser devolvida aos servidores pela equipe gestora da escola. Realizar esse *feedback*\* não é fácil. Como gestor, você deve preocupar-se, por exemplo, em abordar o desempenho profissional do servidor, e não sua pessoa, em ouvir tanto quanto falar, em fundamentar com fatos e evidências os aspectos positivos e negativos constatados, em encorajar a disseminação de sucessos e a busca da correção de dificuldades. Enfim, é preciso que o servidor perceba a avaliação como oportunidade para seu aprimoramento e não como interferência em sua autonomia profissional.

\* \* \* \*

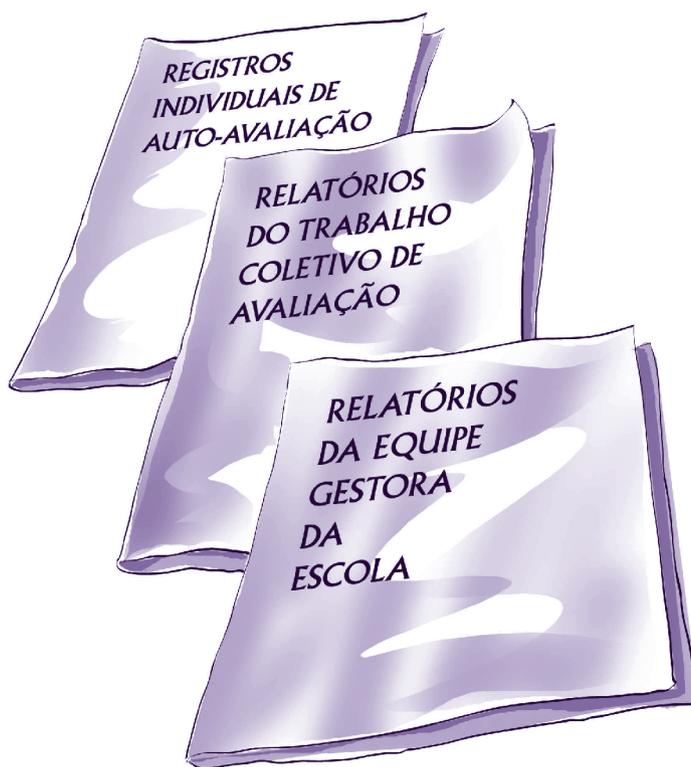


### Atividade 32

#### **Instrumentos para a avaliação de desempenho na escola**

🕒 15 minutos

Além da definição de dimensões para a avaliação de desempenho dos servidores na escola, você precisará identificar instrumentos que poderão ser utilizados nesse processo.



Sobre instrumentos para avaliação de desempenho na escola, preencha o quadro:

<b>Instrumento</b>	<b>Importância</b>	<b>Dificuldade</b>	<b>Como enfrentar a dificuldade</b>
Registros individuais de auto-avaliação.			
Relatórios do trabalho coletivo de avaliação.			
Relatórios da equipe gestora da escola.			

### Comentário

- ★ Registros individuais – importância: possibilidade de reflexão sobre o próprio trabalho; dificuldade: falta de tempo e disciplina para fazer registros regulares; proposta para contornar a dificuldade: assegurar o tempo necessário e discutir a importância do registro.
- ★ Relatórios do trabalho coletivo de avaliação – importância: possibilidade de cooperação para resolver problemas; dificuldade: falta de tempo para reuniões e de espírito de equipe; proposta para contornar a dificuldade: criar espaço e realizar reuniões com frequência.
- ★ Relatórios da equipe gestora da escola – importância: possibilidade de sistematização da avaliação na escola; dificuldade: falta de tempo e incompreensão da equipe escolar; proposta para contornar a dificuldade: definir o tempo preciso e debater com a equipe.

Esses são exemplos de respostas. A sua pode ser diferente. Por exemplo: talvez, em sua escola, não falte tempo para as atividades coletivas, e o principal problema que você esteja enfrentando seja uma excessiva competição entre os professores ou funcionários. Ou que, apesar do tempo disponível, você e sua equipe encontrem dificuldades para elaborar relatórios da avaliação dos servidores de sua escola, pois os registros individuais e as atas das reuniões de avaliação estão muito sucintos, inviabilizando um processo de síntese significativa.

\* \* \* \*



### Atividade 33

#### **Pais e alunos podem avaliar professores?**

🕒 5 minutos

Nesta atividade, você será desafiado a avaliar a participação de pais e alunos no processo de avaliação do desempenho dos professores e demais servidores da escola.



Quanto à participação de pais e alunos no processo de avaliação dos professores e demais servidores da escola, aponte:

a) Um aspecto positivo.

.....

.....

b) Uma dificuldade.

.....

.....

## Comentário

Questão difícil, não? Positiva é a oportunidade de crescimento pessoal e fortalecimento da cidadania, pois, afinal, é aos alunos e seus pais que se destina a atuação dos professores. Dificuldade pode ser a falta de experiência, de maturidade, e, portanto, a possibilidade de criar atritos na escola.



### **Com que ações se deve articular a avaliação de desempenho?**

Na rede de ensino ou na escola, a avaliação de desempenho dos servidores da educação não pode ser ação isolada.

Em primeiro lugar, o estágio probatório deve deixar de ser procedimento formal e burocrático e constituir-se em momento privilegiado de avaliação especial do desempenho, para confirmar a permanência ou dispensar o servidor dos quadros do serviço público. Para isso, é necessário que a equipe gestora da escola se articule com a administração da educação.

Em segundo lugar, a avaliação de desempenho deve ser implementada de forma integrada com a formação continuada dos servidores. Os problemas identificados no processo de avaliação devem ser enfrentados por programas de estudos e ações de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Os servidores que apresentarem desempenho insatisfatório devem ser ajudados pelos gestores escolares e/ou Secretaria da Educação na tentativa de solucionar seus problemas. Para isso, é preciso que os gestores desenvolvam competências para **promover ações de qualificação de pessoal da escola**, objetivo da próxima Unidade deste Módulo.

Em terceiro lugar, a avaliação do desempenho profissional dos servidores da educação deve constituir-se em dimensão privilegiada do processo de avaliação institucional das escolas, temática do Módulo 9 deste programa de capacitação para gestores escolares.

Claro! Para tudo isso dar certo, você sabe que é preciso **estabelecer clima de satisfação, participação e integração de toda a comunidade escolar**, tema da Unidade 5 deste Módulo VIII.



## Atividade 34

**"E agora, José?"**

🕒 5 minutos

Por fim, o que você pode concluir sobre a avaliação de desempenho em sua escola? De nada adiantará este estudo se você não aplicar idéias apresentadas à realidade de sua escola...

Com base na leitura desta Unidade, escreva pelo menos uma mudança que você pensaria em introduzir nos procedimentos de avaliação de desempenho em uso na sua escola:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Aqui, você deve ter registrado as principais idéias que lhe surgiram durante o estudo desta Unidade. A extensão das mudanças depende de como o processo de avaliação de desempenho é, hoje, desenvolvido. Pode ser que tudo esteja por ser feito. No extremo oposto, pode ser que poucas modificações sejam necessárias para aperfeiçoar a avaliação em sua escola.



### Resumo

Nesta terceira Unidade, em primeiro lugar, você teve oportunidade de saber que a avaliação de desempenho no serviço público é determinação constitucional e que a LDB e a Resolução 2/09 da CEB do CNE definem essa avaliação como fator para progressão na carreira do magistério.

Na sequência, você ficou sabendo que a avaliação de desempenho tem sido pouco implementada na educação brasileira e que, quando o é, raramente guarda relação mais significativa com a qualidade do trabalho desenvolvido na escola.

Ao final, foram apresentados alguns elementos de uma nova proposta para avaliação dos professores e funcionários nas escolas, com sugestões de dimensões da atuação profissional, a serem avaliadas, possíveis avaliadores e instrumentos a serem considerados.

Por fim, foi dito que é preciso fazer valer o estágio probatório e articular avaliação de desempenho com formação continuada dos servidores e avaliação institucional das escolas.



Agora que concluiu o estudo da Unidade 3, você pode dar continuidade ao trabalho proposto no Caderno de Atividades deste Módulo, avançando na realização das atividades relativas à avaliação de desempenho dos servidores em sua escola.



## Leituras recomendadas

ABREU, Mariza et al. *Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público: Fundef, LDB, Diretrizes Nacionais e Nova Concepção de Carreira*. Brasília: MEC, Fundescola, 2000. 234p.

A leitura do capítulo 8, sobre a estrutura básica da carreira, é importante para aprofundamento de questões referentes à avaliação do desempenho e à progressão na carreira do magistério público.

BRASIL.MEC. Referenciais para Formação dos Professores. Brasília: MEC/ Secretaria de Educação Fundamental, 1999. 177p.il.

Esta publicação tem como objetivo apoiar universidades e secretarias de Educação na tarefa de transformar práticas institucionais e curriculares da formação de professores. A leitura da Parte V – Desenvolvimento profissional permanente e progressão na carreira (p.139-155), pode contribuir para aprofundar a temática relativa à avaliação de desempenho dos docentes.



U4



# 4

## A formação é fator decisivo na qualidade da escola



### Introdução

Nas unidades precedentes você estudou a legislação básica para a gestão de recursos humanos nas escolas públicas, analisou a legislação pertinente a direitos e vantagens dos servidores e aprofundou questões relativas à avaliação do desempenho do pessoal docente e dos funcionários da escola.

Nesta Unidade, trataremos de uma questão fundamental que está intimamente ligada à qualidade do ensino que a sua escola deve oferecer à comunidade: a qualificação dos servidores, tanto do magistério quanto do pessoal técnico e de apoio.

Sabemos que vários fatores colaboram para assegurarmos a qualidade da educação: a gestão democrática, um bom projeto pedagógico, a valorização do profissional por meio do seu plano de carreira e remuneração. Porém, um dos mais importantes entre esses fatores é a qualificação dos profissionais que compõem a escola.

Para desenvolver as atividades desta Unidade, você precisará consultar a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96).



### Objetivos específicos

No desenvolvimento desta Unidade, você terá oportunidade de:

1. Identificar na LDB os artigos que se referem diretamente à formação dos profissionais da educação.
2. Enumerar fatores que, dentro do processo educativo, indicam a necessidade de se elaborar um plano de formação.
3. Indicar ações que, fazendo parte da rotina da escola, podem ser utilizadas na formação continuada dos profissionais da educação.

### **Escola de qualidade, professores qualificados**

A escola é o ponto de encontro dos vários profissionais envolvidos na ação educativa. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, Lei nº 9.394/96) define, no seu artigo 2º, que “a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Portanto, para cumprir sua função, a escola precisa ter como foco um ensino e uma aprendizagem que levem o aluno a aprender a aprender, a aprender a pensar, a saber construir a sua própria linguagem e a se comunicar, a usar a informação e o conhecimento para ser capaz de viver e conviver num mundo em transformação. Para isso, é preciso que a formação e a atuação do educador seja necessariamente direcionada para um novo paradigma\* de educação.

É necessário que, principalmente, os docentes sejam profissionais competentes, cuja formação os torne capazes de criar novos ambientes de aprendizagem, que colaborem para o desenvolvimento de cidadãos autônomos, de indivíduos que pensam por si mesmos e que estabelecem relações de reciprocidade e interação.

A LDB dedicou especial atenção à questão da formação do professor. Veja o que dizem o artigo 61, o 62 e os incisos II e III do artigo 63.

#### **Art. 61**

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

**Art. 62** – A formação dos docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal.

**Art. 63** – Os institutos superiores de educação manterão:

II – programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III – programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Lendo atentamente os aspectos legais apresentados, gostaríamos de destacar alguns aspectos importantes na formação dos profissionais da educação:

- ★ A necessidade de uma formação inicial para o exercício do magistério.
- ★ A associação entre teoria e prática, evitando-se a supervalorização ou a desvalorização de uma ou de outra. Na formação dos profissionais da educação, a teoria deve iluminar a prática e a prática deve ser iluminada pela teoria.
- ★ O desenvolvimento de programas de formação continuada e a capacitação em serviço.
- ★ O atendimento aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características dos educandos que os frequentam (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação especial, educação de jovens e adultos etc.).

Numa cultura em que a rede de conhecimento e de relações cresce em escala global, com uma mídia em que as verdades e mentiras se entrecruzam e na qual o discernimento e a análise crítica de informações e valores exigem novos atores sociais, a formação do profissional da educação precisa ser repensada, de forma a se instituir um “novo mestre”.

★ ★ ★ ★



## Atividade 35

### Conhecendo melhor a LDB

🕒 5 minutos

Como você vê, a questão da formação do educador é uma exigência legal, não opcional. Retome aspectos da LDB.

Sublinhe, no artigo 61, transcrito anteriormente, as palavras que expressam a necessidade de uma formação profissional que tenha como um dos seus princípios a relação entre “o pensar e o fazer”.

## Comentário

Você deverá ter sublinhado “competências de trabalho”, “associação entre teorias e práticas”, “capacitação em serviço” e “experiências anteriores”, pois realmente são ex-pressões que destacam que a formação do educador só faz sentido se o torna capaz de **saber fazer**, desenvolvendo sua competência.

★ ★ ★ ★



## Atividade 36

### Relendo a LDB

🕒 5 minutos

Ao realizar esta atividade, você estará trabalhando com os objetivos 1 e 2 desta Unidade.

Leia novamente o artigo 62 da LDB e responda: o que é formação inicial do magistério?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Se você respondeu que a formação inicial diz respeito à formação necessária exigida por lei para o exercício do magistério na educação básica, você entendeu os termos da LDB.

• • •

### Quem é o leigo na escola?

Apesar da exigência legal quanto à formação inicial dos profissionais para atuarem na educação, infelizmente ainda existe número significativo de **leigos** em exercício no magistério, ou seja, professores não habilitados para o exercício da profissão no nível de ensino em que atuam.

São leigos:

- ★ Os professores em exercício na escola com formação de ensino fundamental completo ou incompleto, de ensino médio que não corresponda à habilitação magistério ou curso normal, ou curso de graduação que não seja de licenciatura.

- ★ Professores com curso de magistério em nível médio, que lecionam a partir da 5ª série do ensino fundamental ou no ensino médio.
- ★ Professores titulados, mas atuando em componentes curriculares para os quais não estão habilitados. Neste caso, devem retornar à área ou componente curricular de ingresso por concurso ou serem novamente habilitados.

Os professores licenciados em cursos de curta duração, por sua vez, não podem ser considerados leigos. Porém, como sua formação não atende à exigência mínima da LDB para atuação nos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio, deve-se proporcionar a esses profissionais a complementação de estudos, na licenciatura plena.

★ ★ ★ ★



### Atividade 37

#### **Retomando a formação dos profissionais da educação**

 10 minutos

Ao realizar esta atividade, você estará desenvolvendo o primeiro e o segundo objetivos desta Unidade.

**Considerando a formação necessária ao exercício do magistério, assinale com V (verdadeira) ou F (falsa) as afirmativas:**

- Pela legislação vigente, a formação para a docência na educação básica deve ser obtida em cursos de licenciatura plena, admitida a formação de nível médio, modalidade normal, para atuação na educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental.
- São considerados leigos para o magistério na educação básica aqueles com formação de: ensino fundamental, ensino médio (não na modalidade normal), ensino superior (exceto licenciatura) e pós-graduação (seguida à graduação sem licenciatura).
- A LDB estabelece que a formação dos docentes para a educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental poderá ser em nível médio, na modalidade normal.
- A legislação educacional prevê a formação para a docência através de cursos de licenciatura curta ou de estudos adicionais.
- Os diplomados em outra graduação, em área correspondente a conteúdos previstos no currículo escolar, com formação pedagógica nos termos da legislação, são habilitados para o magistério nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

## Comentário

Se você considerou como verdadeiras as três primeiras e a última afirmativa, muito bem. A LDB não admite mais a formação em licenciatura curta ou em estudos adicionais.

• • •

### **Formação continuada: um direito do educador**

Se a formação inicial é uma exigência legal, a formação continuada do profissional da educação é uma necessidade e um direito garantido pela LDB, para que se tenha uma educação de qualidade.

A formação continuada está relacionada ao desenvolvimento do profissional da educação que tem direito, como indivíduo, de atualizar-se, permanentemente, para um bom desempenho e comprometimento com seu trabalho.

Os artigos 63, inciso III, e 67, inciso V, da LDB, transcritos a seguir, enfatizam que o processo formativo deve ser contínuo. Isso significa dizer que o conhecimento humano, em qualquer área, está em contínua transformação e construção. Todos sofremos o impacto das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, que exigem uma constante adaptação às novas formas de vida, de trabalho. Para nossa satisfação pessoal e competência profissional, necessitamos de atualização frequente e permanentemente.

**Art. 63** – Os institutos superiores de educação manterão:

III – programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

**Art. 67** – Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluídos na carga de trabalho.

Ao gerir os recursos humanos da escola, uma das competências do gestor refere-se a promover a formação continuada de seu pessoal. Mas como fazer? Um bom começo é pensar num programa para realizar essa formação continuada. A organização de programa de formação continuada para professores e funcionários pressupõe: definição do número de profissionais a serem capacitados; definição de prioridades e temas de cursos; estímulo à participação; oferta não apenas de cursos, mas também de

oficinas, seminários, ciclos de debates; adoção de estratégias inovadoras e uso de tecnologia adequada; seleção de técnicos e/ou de instituições credenciadas e competentes, responsáveis pelo programa de formação continuada.

Objetivos, conteúdos e metodologias dessas atividades de formação continuada devem ajudar os funcionários e os educadores a repensar suas práticas, objetivando a melhoria de seu trabalho, a construção de novas relações pedagógicas e de organização escolar capazes de contribuir para melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Lembramos, também, a importância de estabelecer convênios ou parcerias com instituições que tenham o necessário respaldo legal para a expedição de certificados. Sugerimos que você busque integração com universidades, ou com centros de formação que realmente estejam capacitados e comprometidos com a formação de profissionais da educação.

Vamos novamente recorrer à legislação para fundamentar nossas reflexões?

Propomos que você retorne à Resolução 2/09 da CEB do CNE, já citada neste Módulo, quando trabalhamos sobre a jornada de trabalho dos servidores e do magistério, e leia algumas das diretrizes que se encontram em seu artigo 5º:

**Art. 5º**

XI – prover a formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da Educação Básica, sob os seguintes fundamentos:

- a) sólida formação inicial básica, que propicie o conhecimentos dos fundamentos de suas competências de trabalho;
- b) associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados, capacitação em serviço e formação continuada;
- c) aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades;
- d) aos educadores já em exercício, período reservado a estudos, planejamento e avaliação, a ser realizado durante a jornada de trabalho do profissional da educação (artigo 67, V, da Lei nº 9.394/96)

XII – assegurar, no próprio sistema ou em colaboração com os demais sistemas de ensino, a oferta de programas permanentes e regulares de formação continuada para aperfeiçoamento profissional, inclusive em nível de pós-graduação;

XIII – utilizar as horas de trabalho pedagógicas coletivas como momento de formação do profissional da educação;

e) os sistemas de ensino, no cumprimento do disposto nos artigos 67 e 87 da Lei 9.394/96, envidarão esforços para implementar programas de desenvolvimento profissional dos docentes em exercício, incluída a formação em nível superior, em instituições credenciadas, bem como em programas de aperfeiçoamento em serviço.

Parágrafo único. A implementação dos programas de que trata o caput tomará em consideração:

I – a prioridade em áreas curriculares carentes de professores;

II – a situação funcional dos professores, de modo a priorizar os que terão mais tempo de exercício a ser cumprido no sistema;

III – a utilização de metodologias diversificadas, incluindo as que empregam recursos da educação a distância.

Você observou que esses incisos nos dão muitas dicas sobre a formação continuada?

Educação continuada não significa apenas cursos ou seminários realizados fora da escola. É também importante a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da escola, no âmbito da escola. Ambas as modalidades devem estar definidas no projeto pedagógico.

Ao construir e desenvolver um programa de formação continuada, alguns pressupostos precisam ser considerados: articulação entre trabalho individual e coletivo; integração de teoria e prática; valorização dos conhecimentos e práticas dos participantes; clareza quanto aos pontos de partida e de chegada. O eixo que integra esses pressupostos deve sempre ser o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola.

A relação entre teoria e prática deve ser encarada como um princípio do qual não é possível abrir mão quando se concebem e se desenvolvem diferentes estratégias de formação continuada. A reflexão sobre a própria prática e o aprender fazendo também são princípios básicos que não podem ser esquecidos.

Teorizar a prática, buscar na teoria o suporte para a leitura da prática, modificar a prática em função dos achados da teorização e colocar-se num processo de escuta e aprendizado permanentes são elementos canalizadores do trabalho pedagógico desenvolvido na escola, na sala de aula e base para formação continuada.

É voz comum hoje que não basta apenas a formação inicial, pois esta não consegue dar conta do universo multifacetado do cotidiano escolar. Além do mais, não é o simples fato de concluir a graduação que nos torna um(a) professor(a). A formação continuada é essencial e importante pela sua natureza; ela se constrói cotidianamente pelo exercício da docência e do trabalho na escola.

\* \* \* \*



### Atividade 38

#### Sinais de alerta

 15 minutos

Não se pode ter a pretensão de superar, de imediato, todos os problemas com um programa de formação continuada. Os limites e as possibilidades das propostas de formação precisam ser definidos por etapas, ao longo do tempo e com base nas necessidades detectadas, com garantia da continuidade de propósitos.

**A) Identifique os fatores que você considera determinantes como “sinais de alerta” para a elaboração de um plano de trabalho voltado para a formação continuada e em serviço de professor. Numere-os em ordem de importância e justifique sua resposta:**

- ( ) Pouco ou nenhum uso de material didático.
- ( ) Fraco rendimento dos alunos.
- ( ) Planos de unidades mal elaborados.
- ( ) Indisciplina dos alunos.

**B) Justifique:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Esses fatores podem ser identificados por meio da fala e da reflexão dos professores sobre as dificuldades que encontram no trabalho, nos resultados das avaliações, no comportamento dos alunos, na organização curricular, enfim, na própria rotina da escola.



### **A escola como espaço de formação**

Para introduzir e sedimentar um programa de formação continuada, a escola deve constituir-se num centro de atualização e reflexão sobre a ação educativa de seus profissionais – professores e funcionários. Na escola, capacitação define-se como formação continuada no trabalho. É um processo que se instala por meio de seminários, pequenos cursos para estudos coletivos e sistemáticos, reuniões para troca de experiências, reflexão sobre problemas encontrados em sala de aula, tomada de decisões em relação ao ensino–aprendizagem etc.

Esse processo requer um acompanhamento, que pode ser feito pelo supervisor, pelo coordenador pedagógico ou mesmo por um professor.

Há, na escola, muitos recursos que devem ser aproveitados na realização das ações para a formação continuada. Por exemplo: o material dos programas TV Escola, Proinfo, Pro-Letramento, livros ou materiais didáticos em geral e os próprios profissionais da escola, que certamente se sentirão valorizados se convidados para apresentarem suas experiências. Nas reuniões pedagógicas, há sempre espaço para o relato e troca de experiências. Cada participante pode tornar-se, ele próprio, um recurso de aprendizagem para os outros, pelo intercâmbio de experiências inovadoras e bem-sucedidas realizadas na escola e socializadas nessas reuniões.

As ações de formação continuada podem ser intra-escolares (internas à escola) ou ainda articuladas com outras escolas (ações interescolares). No primeiro caso, a vantagem é que a ação envolve toda a equipe de trabalho e contribui mais diretamente com o projeto educativo da escola. No segundo caso, a vantagem é a possibilidade de intercâmbio com professores de diferentes locais, ampliando possibilidades de troca e socialização de experiências.

Com as ações de formação continuada, a escola se torna um ambiente de aprendizagem não só para os alunos, mas para todos que a compõem. E o gestor desempenha um papel fundamental na elaboração e articulação desse processo formativo. Compete a ele, por exemplo, estimular e facilitar a participação aos professores em cursos e/ou seminários cujos temas sejam do interesse da comunidade educativa.

O gestor deve também assegurar que os professores que participaram dos cursos ou seminários repassem aos colegas da escola o que aprenderam dentro da jornada de trabalho.

Compete ao gestor, após consultar os professores, providenciar a aquisição de livros ou a assinatura de revistas pedagógicas que possam servir de referencial teórico para o processo de ensino-aprendizagem.

No entanto, seu maior empenho deve ser para que o programa de formação continuada se construa e se desenvolva de forma coletiva.

\* \* \* \*



### Atividade 39

#### **Escola, um espaço de aprendizagem para seus profissionais**

 15 minutos

Muitas das ações realizadas na escola podem se constituir em momentos de capacitação profissional.

A) Liste, no mínimo, três atividades realizadas normalmente em sua escola que podem ser consideradas como ações de formação continuada e em serviço:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Indique, justificando, qual dessas atividades têm sido a mais eficiente na formação continuada de seus professores:

.....

.....

.....

.....

.....

39. b) continuação

.....

.....

.....

### Comentário

Se a sua listagem se identifica com os exemplos apresentados no texto, tais como uso da TV Escola, do Proinfo, reuniões pedagógicas, reuniões interescolas, realmente você tem clareza quanto ao seu papel na formação continuada dos professores de sua escola. Outros exemplos você pode ter apresentado, de acordo com sua experiência. Melhor ainda!



Embora tenhamos dado maior ênfase à formação continuada dos professores, a escola deve funcionar como unidade de formação para todos que fazem parte da comunidade educativa: merendeiras, serventes, porteiros, todos devem aperfeiçoar suas competências, melhorar a qualidade de seus serviços, além de dar dimensão educativa às suas atribuições. Cursos sobre preparação de alimentos, alimentação alternativa, limpeza, vigilância, segurança devem fazer parte do plano de formação, na tentativa de capacitar os funcionários da escola para a execução de suas atividades. Todas essas ações fazem parte ou são componentes do projeto pedagógico.

O esforço do gestor em valorizar os serviços que os funcionários prestam e a contribuição de sua participação no processo de crescimento da escola são fundamentais na qualidade da educação que esta oferece à comunidade.

É importante que o gestor defina uma sistemática de avaliação criteriosa para os programas de formação continuada. Não esquecer que os resultados do programa devem não só valorizar professores e funcionários em seu fazer cotidiano como também promovê-los socialmente.

Uma sólida formação profissional inicial e um permanente aperfeiçoamento dos profissionais que atuam na escola são elementos essenciais para a melhoria da educação e devem ser uma preocupação constante do gestor.

Um programa de formação continuada e em serviço amplia gradativamente os horizontes do educador como cidadão e, ao mesmo tempo, fortalece uma atuação educativa mais competente.

Sinto-me em formação nos momentos em que posso não somente ter, mas quando me é possibilitado socializar o meu saber com os saberes de um grupo, para assim refletir e discutir e modificar ou não a prática diária. A existência de um grupo para estudo e reflexão de nossas avaliações cotidianas é primordial para o nosso sucesso e para o sucesso da prática docente.



## Resumo

Nesta Unidade você estudou, com base na LDB, que a formação, tanto a inicial como a continuada, é fator decisivo na qualidade da educação.

A Unidade também mostrou, para sua reflexão, que a escola deve, em sua rotina, ser um ambiente de aprendizagem para toda a comunidade educativa. Você viu que, nos dias atuais, a formação dos professores e demais profissionais não está voltada apenas para saber fazer, mas para saber fazer melhor, e que se faz sobre uma base teórico-prática consistente.



## Leituras recomendadas

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. *Formação dos Profissionais do Magistério: questões referentes à formação inicial e continuada. Guia de Consulta – PRASEM II*. 2.ed, Brasília: – MEC/Fundescola, Unicef, Undime, 1999.

O texto trata da formação inicial e continuada do magistério.

VALERIEN, Jean. *Gestão da Escola Fundamental*. Tradução e adaptação José Augusto Dias. Brasília: MEC, Unesco, 1993.

Trata da atuação do diretor no que se refere ao desenvolvimento do plano de formação para os profissionais da escola.



UJ5



# 5

## Relações interpessoais: interação X individualismo



### Introdução

Em qualquer grupo, as condições variáveis de alegria, entusiasmo, moderação, insegurança, medo e hostilidade de cada participante compõem um determinado “clima”. Cada grupo, portanto, possui uma dinâmica própria, uma estrutura de funcionamento peculiar.

A escola, como um grupo social, também vive essa dinâmica. O exercício continuado em busca do trabalho coletivo num clima de respeito, solidariedade, apoio mútuo e tolerância favorece o crescimento do indivíduo no grupo, fortalece seu compromisso social e sua competência como educador.

Nesta Unidade, destacaremos a importância de que o trabalho escolar se desenvolva num clima de interação, de modo a permitir, pelo esforço compartilhado, a busca de soluções comuns, transformando o grupo de pessoas da escola em uma equipe.

Refletiremos, também, sobre o papel do gestor como coordenador ou líder dessa equipe.



### Objetivos específicos

Ao estudar esta Unidade, você terá oportunidade de:

1. Identificar os fatores que favorecem e dificultam o processo de interação dos membros da comunidade escolar.
2. Citar os instrumentos de comunicação que a escola deve utilizar no processo de integração coletiva.
3. Caracterizar a equipe escolar segundo os níveis de atuação do coordenador e da própria equipe.
4. Auto-avaliar-se no desempenho de sua função de coordenador da equipe escolar no desenvolvimento do trabalho educativo.

### **Interagindo na atividade escolar**

Educar para a cidadania significa educar pessoas capazes de conviver, comunicar e dialogar num mundo interativo, nesta nova realidade em que os indivíduos reconhecem a interdependência dos processos individuais e dos processos coletivos.

Uma educação que possibilite uma convivência harmônica e enriquecedora entre os indivíduos pressupõe o reconhecimento da diversidade. Saber que somos diferentes e que cada um tem o direito de ser diferente, único e singular, exige um aprofundamento no respeito pelo outro e na compreensão do outro. Requer que se trabalhem não apenas os espaços externos, os ambientes de aprendizagem onde acontecem as relações, mas sobretudo o espaço interno de cada um de nós, possibilitando o autoconhecimento e, como consequência, o reconhecimento do outro. Se conhecermos nossos sentimentos e emoções, nossas capacidades e limitações, fica mais fácil entender e orientar nosso comportamento, nossas relações com os outros.

Atuar em conjunto para enfrentar problemas, encaminhar soluções, realizar experiências inovadoras na escola, promovendo sempre um clima satisfatório, é o grande desafio da gestão democrática.

O gestor não tem “soluções mágicas”, não é verdade?

Isso significa, então, que é preciso desenvolver competências para enfrentar tais desafios. Não apenas desenvolver as suas, mas também favorecer o desenvolvimento das de seus colegas.

Como gestor, você precisa ser o grande articulador da escola, esforçando-se por criar canais adequados de comunicação e interação. Enquanto os professores estão mais envolvidos na dinâmica educativa e os funcionários na realização de suas tarefas de apoio, o gestor deve estar atento a todos os aspectos que garantam o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local.

A interação entre essas pessoas, na escola, não é só “estar juntos”, trocar idéias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também enfrentar dificuldades e superar divergências. Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformem em riquezas que as unam e se complementem na busca de objetivos comuns.

É preciso que você trabalhe a diversidade de pontos de vista ou de comportamentos como fator de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola.

O encontro com o diferente é o ponto de partida para você encontrar todos os diferentes.  
Ubiratan d'Ambrosio



## Atividade 40

### Conhecendo melhor sua comunidade

 10 minutos

A sociabilidade é condição imprescindível a uma existência. Por mais contraditória que seja tal situação, o homem só pode se realizar como pessoa se inserido numa comunidade social e interagindo com seus semelhantes. Por isso é importante refletir sobre fatores que favorecem e dificultam o processo de interação.

Considerando a leitura do texto e sua experiência como gestor, liste:

a) Três fatores que favorecem a interação das pessoas na sua escola.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Três fatores que dificultam a interação das pessoas na sua escola.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

No trabalho, as pessoas convivem e interagem umas com as outras, comunicam-se, despertam simpatia ou antipatia, se aproximam ou se afastam, entram em conflito, competem, cooperam, estreitam amizade, são sinceras ou dissimuladas nas suas relações. Esses fatores podem fazer parte do seu cotidiano, no desenvolvimento do seu trabalho, tanto agregando como separando as pessoas que se expressam de formas diferenciadas. A formação, as experiências familiares e escolares, o caráter e a personalidade influem na maneira como a pessoa interage com os outros.



As reações das pessoas constituem um complexo processo de interação humana, que se expressa sob a forma de comportamentos verbais ou não-verbais. É preciso compreender o modo de viver das pessoas, como pensam, sentem, como se comportam, os seus valores, a sua visão de mundo. Não se esqueça desses aspectos ao propor situações de trabalho coletivo. Procure compreender por que as pessoas agem ou reagem de determinada maneira; respeite a forma de ser e o momento de cada um, sem perder de vista os objetivos que precisam ser alcançados pela escola.

As decisões são tomadas por pessoas e por elas executadas. Isso significa que o sucesso da escola deve estar apoiado fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade de inovação e no desempenho positivo da força de trabalho da equipe.

A atividade que a equipe vai desenvolver precisa sempre ser instigante e provocadora para motivar e valorizar a contribuição de todos e, ao mesmo tempo, acessível e segura, para transmitir confiança e previsão de sucesso.

Como gestor, esteja sempre atento ao processo comunicativo desenvolvido na sua escola. O diálogo só existe quando as partes estão no mesmo plano. Não há diálogo quando uma das partes tem uma arma, física ou simbólica, apontada para a cabeça do outro. Não é diálogo a fala de quem manda do alto do trono e quer que o outro aceite os seus argumentos. Diálogo supõe igualdade, relação intersubjetiva, e não imposição da vontade pessoal, calcada no cargo ou função que detém.

Na gestão escolar, a comunicação é um aspecto dos mais relevantes e complexos, visto que a comunidade escolar é composta por pessoas com personalidades distintas e, portanto, com capacidades de percepção diferenciadas, o que pode oferecer barreiras à comunicação, fazendo com que pessoas entendam de forma diferente uma mesma mensagem ou idéia.

Cuide, portanto, ao fazer suas comunicações. Em reunião na qual será tratado assunto complexo ou serão apresentadas muitas informações, elabore

um pequeno documento escrito e apresente-o. Em seguida, estimule a participação, o debate, a troca de idéias, tirando dúvidas e fazendo o *feedback*, ou seja, solicitando que as pessoas exponham o seu ponto de vista, o que entenderam e apresentem sugestões ou novas propostas sobre o assunto, garantindo uma comunicação efetiva, evitando mal-entendidos.



Sem dúvida nenhuma, o processo de comunicação é um dos elementos de maior importância na efetivação da participação coletiva.

As comunicações na escola podem ser feitas por meio de avisos, circulares, memorandos, ofícios, portarias, requisições, que devem ser enviadas em linguagem clara, acessível e que permitam a compreensão da mensagem e, conseqüentemente, maior integração da equipe.

Também quadros de aviso e jornalzinho são excelentes meios de comunicação que atingem toda a comunidade escolar. Entretanto, cuidado! Se esses meios não forem criativos, dinâmicos, atualizados, participativos, deixam de cumprir sua finalidade.

Procure avaliar sistematicamente a qualidade dos diferentes meios de comunicação usados em sua escola.

\* \* \* \*



## Atividade 41

### Como me comunico na minha escola?

🕒 20 minutos

Na dinâmica escolar, a interação e os processos de comunicação são elementos essenciais para assegurar critérios de justiça e democracia.



## Comentário

É importante que você tenha em mente que emitimos e recebemos mensagens num processo constante de intercâmbio entre duas fontes, eu e o outro. Sempre somos, portanto, co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação e, conseqüentemente, por uma relação interpessoal de qualidade. Muitos aspectos facilitam e interferem nessa comunicação e construção do coletivo. Retome o texto que antecede a atividade e compare com suas respostas.



### A interação e seu movimento

Importante é que você entenda que cada equipe possui uma dinâmica própria, uma estrutura de funcionamento peculiar. Ela tem movimento. Ao longo das várias fases por que passa a vida da equipe, os participantes podem assumir papéis diferentes. Nessa composição de papéis, as qualidades são multiplicadas e as dificuldades, diluídas. Porém, para que a equipe caminhe, é conveniente que você, como gestor, seja o articulador do processo e o incentivador do trabalho coletivo.

Em sua fase inicial, uma equipe exige um coordenador mais diretivo: que dê mais informações, que organize o tempo, o espaço, a rotina, as tarefas; que informe com clareza o que se pretende; que facilite a inclusão das pessoas na equipe.

Quando a equipe já está mais organizada, o coordenador passa a ser menos diretivo: sugere, discute, emite opinião, valoriza a participação de cada um. Seu desafio é permitir o exercício do confronto, criar um clima de confiança e respeito pelas diferenças, sempre atento para que a equipe não se afaste de seu objetivo maior.

Se a equipe já mostra sinais de maturidade, o coordenador só intervém em momentos específicos, ampliando as discussões, trazendo subsídios teóricos, promovendo a avaliação e um novo planejamento conjunto das ações.



## Atividade 42

### Como equipe escolar, em que fase estamos?

 20 minutos

Ao realizar esta atividade, você estará caracterizando a(s) fase(s) em que se encontra a equipe de professores de sua escola e sua atuação como coordenador ou líder dessa equipe.

Escreva, no espaço pontilhado, a sua resposta às questões:

A) Em que fase (inicial, mais organizada ou com sinais de maturidade) está sua equipe de professores? Justifique.

.....

.....

.....

.....

.....

B) Como tem sido ou como deveria ser sua atuação como coordenador ou líder dessa equipe?

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Como gestor, identifique a fase em que as equipes da escola se encontram e aja de acordo com as suas necessidades. Se na fase inicial, seja mais diretivo, dê mais informações, organize o tempo, o espaço, as tarefas etc. Se na fase mais organizada, sugira, discuta, valorize a participação de cada um, crie clima de confiança, sempre atento para que a equipe não se afaste dos objetivos. Se sua equipe está na fase madura, sua intervenção será mínima. Entretanto, em qualquer das fases intensifique o diálogo, conviva com o conflito equilibradamente, ou seja, siga o que se propôs: vivenciar intensamente cada etapa ou fase do processo, respeitando o momento de cada um sem perder de vista as razões da participação de todos na escola.



### Pensando sobre o jeito de ser

A presença de um líder é indispensável na vida de uma equipe, e coordená-la requer procedimentos que permitam criar um clima de participação democrática que supere o autoritarismo, o individualismo, a centralização do poder etc.

Por isso, o gestor deve ser democrático, aberto, inovador, flexível, demonstrando seu desejo de aprender e de receber o auxílio das pessoas com as quais

trabalha. Deve conhecer os valores da equipe cuja coordenação lhe é confiada, incentivando a auto-estima, dando-lhe condições de desenvolver suas atribuições, introduzindo modificações, lentamente, de acordo com a compreensão e o reconhecimento de necessidades individuais e do coletivo.

É importante que o gestor ouça mais e fale menos e esteja sempre pronto para ouvir todos. Ao tomar decisões, que elas sejam abertas, compartilhadas, deixem claro o padrão de trabalho esperado de cada um e de todos, e que todos possam participar. A gestão deve ser exercida com naturalidade, valorizando as pessoas, controlando as palavras e as observações, mesmo as feitas em tom de brincadeira que possam ferir os outros.

Por isso é importante que o gestor procure desenvolver em si mesmo alguns aspectos que favoreçam as relações interpessoais na escola. Indicamos, para sua análise, alguns deles:

- ★ Empreendedor – para conseguir resultados.
- ★ Flexível – para mudar comportamentos e pontos de vista.
- ★ Dinâmico – para assimilar e aplicar novas técnicas e novas abordagens.
- ★ Criativo – para desenvolver alternativas de decisões e/ou soluções de problemas.
- ★ Atualizado – para acompanhar os avanços da sociedade.
- ★ Adaptável – para enfrentar situações novas.
- ★ Decidido – para enfrentar desafios e riscos.
- ★ Técnico – para promover a ação, o “como fazer”.

Além desses aspectos, alguns princípios devem nortear o trabalho do gestor para o desenvolvimento das pessoas que convivem na escola:

- ★ Interação – união de idéias e ações, buscando o respeito mútuo.
- ★ Democracia – o processo de participação, aprendizagem contínua da capacidade crítica e da autonomia. Todos têm a mesma oportunidade de participar e de ser cidadãos.
- ★ Liberdade responsável – exercer o direito de elaborar em equipe as próprias regras de convivência. Deve existir liberdade para pensar e ser, ser e fazer, e compreensão do significado da liberdade do outro.
- ★ Cooperação – pratica-se no dia-a-dia, exercício de crescimento para o desenvolvimento coletivo e individual, numa ação participativa que vise atingir, de forma compartilhada, resultados satisfatórios para a equipe e não apenas realizações pessoais.



### Atividade 43

\* \* \* \*

#### Por onde caminhamos?

 20 minutos

Toda gestão escolar fundamenta-se em princípios. Você já pensou sobre isso? Que tal agora auto-avaliar-se como gestor de sua escola?

A) Enumere, em ordem de importância, os princípios que devem ser mais trabalhados na sua escola:

- ( ) Interação.
- ( ) Democracia.
- ( ) Liberdade responsável.
- ( ) Cooperação.

B) Escolha um dos princípios que, normalmente, você tenha mais dificuldades para adotar, e explique sua dificuldade:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Comentário

É importante que você tenha uma atitude interna de abertura, de questionamento crítico, de aceitação daquilo que a equipe considera relevante. Ao responder à questão **A**, você deve ter se dado conta dos princípios que devem ser mais trabalhados, e na questão **B**, daquele que você tem mais dificuldade de adotar. Reflita, discuta com seus colegas alternativas que lhe permitam garantir, no trabalho desenvolvido durante a sua gestão, a presença de princípios importantes.



## Atividade 44

### Que tipo de gestão exerce?

 20 minutos

A ação gestora torna-se mais difícil quando se assume o trabalho sozinho ou se deixa “cada um por si e Deus por todos”. Hoje, o perfil do gestor se dimensiona por um conjunto de habilidades a serem procuradas e/ou desenvolvidas.

**Avalie-se como gestor. Dentro dos parênteses, atribua pontos de 1 a 5, de acordo com a sua percepção sobre as atitudes e características pessoais abaixo relacionadas:**

#### A) Visão estratégica

- Manter-se atualizado (buscar informações).
- Conhecer e acompanhar as mudanças analisando seus impactos na organização.
- Discutir a realidade da escola.
- Ser um “agente de mudanças”.

#### B) Relacionamento interpessoal

- Gostar de gente.
- Conhecer sua equipe.
- Garantir o *feedback*.
- Utilizar as situações de conflitos como oportunidades para desenvolvimento pessoal, negociação e solução de problemas.
- Estimular o comportamento democrático.
- Oportunizar a liberdade de expressão.
- Estimular a participação, parceria.
- Agir com profissionalismo.
- Compartilhar o poder

#### C) Transformar idéias em resultados

- Estar aberto às mudanças.
- Ser audacioso e empreendedor.
- Criticar, mas sugerir alternativas.
- Comprometer-se com resultados.
- Declarar “guerra” à burocracia, à acomodação e ao imobilismo.
- Exercitar o potencial criativo.

**D) Processo decisório**

- Criar um sistema de informações.
- Desenvolver a autoconfiança para:
  - enfrentar desafios
  - correr riscos
  - não ter medo de errar
  - expor e discutir suas idéias
- Substituir o “jeitinho” pelo planejamento inteligente.
- Identificar os impactos das decisões de hoje, no futuro.

**E) Descentralização**

- Capacidade para criar o espírito de trabalho em equipe.
- Exercitar a prática de delegar tarefas e responsabilidades.
- Comprometer-se com o desenvolvimento de pessoas que possam atuar como:
  - descobridores de talentos.
  - educadores.
  - motivadores.
  - negociadores.
  - formadores de equipes participantes.

**F) Autoconhecimento**

- Autocrítica: conhecer seus talentos e suas fraquezas.
- Convencer-se de que não sabe tudo.
- Acredita-se que cada dia é uma oportunidade para o aprendizado.

**Comentário**

Estas características, atitudes, habilidades e crenças enfatizam a função integradora do trabalho do gestor, dão mais importância à criatividade e à inovação do que à larga experiência repetitiva. Elas abrem espaços para o aprendizado de coisas novas, tornando mais importante não o que a pessoa sabe, mas o que ela é capaz de aprender e de criar.

Por isso, se a maioria de sua pontuação ficou entre o 1 e o 2, isso significa que você precisa se empenhar mais para que sua gestão melhore. Se predominou o 3 e o 4, muito bem, você caminha no rumo certo. Se houve prevalência do 5, parabéns, você está onde todos queremos chegar.

Tudo isso supõe uma cota de riscos e de incerteza. O autoritarismo está cheio de certezas sem sentido. A construção da gestão democrática é um

desafio diário. O gestor deve manter uma relação o mais permanente possível com os que compõem a escola. Por isso, é importante que ele saiba partilhar, sem invadir o outro, mantendo uma comunicação o mais rica e constante possível e ampliando-a numa dimensão horizontal, que favoreça as relações interpessoais.



## Resumo

Nesta Unidade, você estudou que o gestor passa a ser o grande articulador das ações de todos os segmentos e que é ele também quem mantém o ânimo de todos no trabalho educativo. Aprendeu ainda que o gestor deve desenvolver uma boa capacidade decisória, percebendo e compreendendo as diferentes alternativas, compreendendo a vida como um processo dinâmico, flexível, criativo, interdependente, no qual nossas ações representem não só numa dimensão individual, mas numa dimensão muito mais ampla, a do contexto em que vivemos.

Quando um grupo consegue criar um clima de confiança para aprender a fazer e receber críticas sem reações emocionais intensas, ele amadurece, torna-se fonte de crescimento para cada um de seus componentes, permitindo identificar seus avanços e dificuldades.

Prezado(a) Gestor(a), chegamos ao final deste Módulo. Depois de ler o Resumo final, faça as atividades que estão faltando no Caderno de Atividades.



## Leitura recomendada

MARTINS, José do Prado. *Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O livro apresenta uma visão global dos setores da administração educacional e de seus princípios fundamentais.





## Resumo final

O grande desafio do mundo moderno é desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para se obter maior comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação e ao aprimoramento tanto pessoal como institucional. A educação e, em especial, a escola não podem fugir a essa regra.

Neste Módulo, você teve oportunidade de estudar e de fazer reflexões sobre isso. Na Unidade 1, você analisou a escola em sua dimensão organizadora, identificando quem nela trabalha, como se dá, legalmente, a sua composição e como devem ser estruturados os cargos e funções do magistério. Você viu também os conceitos de estatuto e de plano de carreira.

A Unidade 2 apresentou direitos e deveres dos servidores da escola, destacando, na análise da LDB, as especificidades do magistério. Apresentou também as responsabilidades dos servidores, penalidades a eles aplicáveis e características do processo administrativo.

Analisar o preparo e a competência do profissional da educação para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento, é hoje, para o gestor, um dos pontos críticos da gestão escolar. Essa foi a tônica da Unidade 3. Aferir a qualidade, analisar as variáveis do ambiente organizacional da escola que afetam positiva ou negativamente o desempenho dos professores foram os pontos nela destacados.

A qualificação profissional, tanto inicial como continuada, foi a temática da Unidade 4. Ela dimensiona a competência requerida para que a escola apresente um serviço de qualidade. Por isso, essa Unidade enfoca também a necessidade que o gestor tem de elaborar plano de formação, buscando na própria rotina da escola espaços de formação.

Por fim, a Unidade 5 encerra este Módulo apresentando a necessidade do gestor de estabelecer um clima de respeito mútuo, sensibilizando os envolvidos no processo educacional para que haja satisfação e prazer no desenvolvimento do projeto pedagógico da escola. Destacou-se que o gestor, por meio das relações interpessoais, deve valorizar o profissional da educação em sua dimensão humana.

Esperamos que o estudo deste Módulo tenha contribuído para o seu crescimento pessoal e o da sua comunidade escolar, dando-lhe oportunidade de desenvolver atitudes e habilidades que contribuam positivamente para a obtenção de resultados que tornarão a sua escola uma referência de qualidade, uma escola de sucesso.



## Glossário

**Abandono de cargo:** segundo a lei do serviço público federal, ausência intencional do servidor ao serviço por mais de 30 dias consecutivos e sem justificativa.

**Assiduidade:** frequência sem faltas; constância.

**Contravenção:** ato ilícito, de menor importância que o crime, que apenas acarreta a pena de multa ou prisão simples para o seu autor.

**Culposo:** que comete culpa, ou seja, falta voluntária a uma obrigação, inobservância de regra de conduta que, sem propósito de lesar, resulta em dano a alguém ou ofensa de seus direitos.

**Discrição:** qualidade de quem sabe guardar segredo; circunspeção, discernimento, reserva.

**Disponibilidade:** ato pelo qual o servidor estável é afastado do serviço, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, por extinção de cargo ou declaração de sua desnecessidade, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

**Doloso:** que procede com dolo, ou seja, ato conscientemente dirigido para a obtenção de resultado criminoso.

**Feedback:** [ing.] realimentação, retorno.

**Interstício:** tempo mínimo de permanência numa posição da carreira para que o servidor possa concorrer à progressão funcional.

**Locus:** [lat.] lugar.

**Omissão:** ausência de ação; inércia; ato ou efeito de não fazer o que moral ou juridicamente deve ser feito.

**Paradigma:** modelo, norma, exemplar; que serve de modelo.

**Pontualidade:** exatidão no cumprimento dos prazos de deveres ou compromissos; realização no prazo combinado.

**Prescrição:** perda da ação atribuída a um direito, em consequência do não uso dela durante um espaço determinado de tempo.

**Sanção:** pena ou recompensa com que se procura assegurar a execução de uma lei.

**Sedimentar:** consolidar, aprofundar; dar consistência.

**Urbanidade:** civilidade, cortesia, afabilidade; caráter de urbano, cidadão.

## Bibliografia

ABREU, M. et al. *Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público – LDB, Fundef: diretrizes nacionais e nova concepção de carreira*. Brasília: MEC, Fundescola, 2000. 234p.



BAHIA.SECRETARIA DA EDUCAÇÃO.FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES.CENTRO DE MODERNIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Gerenciando a Escola Eficaz: conceitos e instrumentos. Educar para vencer*. Salvador: Secretaria da Educação do Estado da Bahia, 2000.

BARROSO, L. R. *Constituição da República Federativa do Brasil Anotada e Legislação Complementar*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL.MEC. *Referenciais para Formação dos Professores*. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Fundamental, 1999. 177p.il.

CASTRO, M. L. O. *A Educação na Constituição de 1988 e a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: André Quincé, 1998. 278p.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Parecer nº 5, de 7 de maio de 1997, e Resolução nº 2, de 28 de maio de 2009. Câmara de Educação Básica.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Promulgada em 5 de outubro de 1988 e Emendas Constitucionais, especialmente a 14/96 (Reforma Educacional, incluindo a instituição do Fundef), a 18/98 (Reforma Administrativa) e a 20/98 (Reforma da Previdência).

LDB. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que “Estabelece Diretrizes e Bases da Educação Nacional”. Lei 9.424 de 24 de dezembro de 1996 – Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério.

MARTINS, J. P. *Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, R. C. R. *Formação dos Profissionais do Magistério: questões referentes à formação inicial e continuada. Guia de Consulta – PRASEM II*. 2.ed. Brasília: MEC/Fundescola, Unicef, Undime, 1999.

MEC.INEP. Em Aberto, vol. 17, n. 72. *Gestão Escolar e Formação de Gestores*, jun.2000. 195p.

MORAES, M. C. *O Paradigma Educacional Emergente*. Campinas: Papirus, 1997.

VALERIEN, J. *Gestão da Escola Fundamental*. Tradução e adaptação José Augusto Dias. Brasília: MEC, Unesco, 1993.

