



# PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CUIABÁ



2020



# **PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CUIABÁ**

Cuiabá- MT - 2020

Apresentação.....	7
<b>A Avaliação Institucional na Rede Municipal de Ensino.....</b>	<b>12</b>
<b>Estrutura e Fluxograma da Avaliação Institucional.....</b>	<b>15</b>
Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá.....	15
Organograma e Tipologia das Unidades Desconcentradas.....	17
A) Quanto ao organograma das unidades escolares.....	17
B) Quanto à Tipologia das unidades escolares.....	18
Organograma dos Profissionais dentro do Programa PAI.....	21
Organograma do percurso da ADP.....	22
As avaliações que trata o Programa PAI.....	24
As comissões que assessoram o Programa PAI.....	25
<b>Avaliação de Desempenho Profissional (ADP).....</b>	<b>28</b>
1. Avaliação dos Profissionais lotados na Sede e/ou órgãos colegiados.....	30
1.1 Comissão de Avaliação do Desempenho dos Profissionais da Sede e Órgãos Colegiados.....	31
1.2 Avaliação do Desempenho dos Profissionais em atividades externas à Rede Municipal de Educação de Cuiabá.....	35
2. Avaliação dos profissionais em exercício nas unidades educacionais.....	35
2.1 - Avaliação dos Gestores de Unidade Escolar.....	36
2.2 - Organização da assembleia de convalidação dos resultados avaliativos dos gestores da unidade de ensino.....	40
2.3 - Avaliação dos Não-Gestores em exercício em Unidade Escolar.....	42
2.3.2 Avaliação dos NÃO Docentes.....	44
2.4 Profissional em trânsito.....	45
Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação.....	47
Comissão de Avaliação do Desempenho Profissional da Unidade de Ensino ou dos Setores do Órgão Central.....	51
Fluxo temporal da Avaliação de Desempenho Profissional.....	58
A manifestação de discordância e solicitação de recursos.....	62
O profissional em regime licença funcional.....	68
Instrumentos de Avaliação - ADP.....	69
As minúcias que tratam cada dimensão.....	71
1) Assiduidade.....	72
2) Pontualidade.....	75
3) Planejamento do Currículo e Trabalho em Equipe.....	77
4) Currículo e Práticas Pedagógicas.....	79
5) Práticas inovadoras.....	81

5.1 Tecnologias Educacionais.....	82
5.2 Proatividade e criatividade do profissional.....	85
i) Uso de técnicas na formação de estudantes cidadãos conscientes.....	88
ii) Estimular o desenvolvimento de competências.....	89
iii) Gamificação dos conteúdos.....	91
iv) Inclusão escolar: manutenção de valores humanos.....	92
v) Participação ativa do estudante no processo curricular.....	93
6) Relações Interpessoais.....	94
7) Conduta ética.....	96
8) Produtividade.....	100
9) Planejamento das atividades.....	102
10) Eixos que tratam o desenvolvimento da gestão.....	104
10.1 Eixo Administrativo.....	105
10.2 Eixo Pedagógico.....	106
10.3 Financeiro.....	107
10.4 Recursos humanos.....	107
10.5 Fluxo de documentos.....	109
10.6 Comunicação.....	109
Formação Profissional.....	110
Finalização do processo de avaliação de desempenho profissional.....	112
<b>Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá (ADGI).....</b>	<b>115</b>
Quadro 1. Fases da trajetória de melhoria escolar.....	118
Guia para a operacionalização da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI).....	120
Quadro 2. Avaliação Gestão Institucional nas unidades educacionais.....	123
Fases da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional.....	124
I. Etapa de preparação.....	125
II. Etapa de implementação.....	126
III. Etapa de síntese.....	128
IV. Etapa de análise e replanejamento.....	130
Instrumentos da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional.....	131
DIMENSÃO I.....	131
Condições Físicas e Materiais dos espaços da Unidade Educacional.....	131
Quadro 3: Indicador 1 - Condições físicas e materiais dos espaços das unidades.....	133
Quadro 4: Indicador 2 - Acesso aos estudantes com Deficiência.....	135
Quadro 5: Indicador 3 - Recursos Pedagógicos.....	136
DIMENSÃO II.....	139
Gestão Escolar Democrática.....	139

Quadro 6: Indicador 4 - Relação com a comunidade.....	142
Quadro 7: Indicador 5 - Órgãos colegiados.....	143
Quadro 8: Indicador 6 - Normas de convivência.....	146
Quadro 9: Indicador 7 - Harmonia do ambiente da unidade escolar.....	147
Quadro 10: Indicador 8.1 - Interação da unidade educacional com órgãos oficiais e parcerias.....	149
Quadro 11: Indicador 8.2 - As relações da unidade educacional com entidades parceiras.....	150
Quadro 12: Indicador 9 - Monitoramento das ações de gestão.....	151
<b>DIMENSÃO III.....</b>	<b>153</b>
Profissionais da Unidade.....	153
Quadro 13: Indicador 10 - Equipe gestora.....	155
Quadro 14: Indicador 11 - Docentes.....	156
Quadro 15: Indicador 12 - Não-docentes.....	158
<b>IMENSÃO IV.....</b>	<b>162</b>
Acesso, Permanência e Sucesso dos Estudantes Na Escola.....	162
Quadro 16: Indicador 13 - Caracterização sociodemográfica da unidade educacional.....	165
Quadro 17: Indicador 14 - Monitoramento da frequência escolar.....	169
Quadro 18: Indicador 15 - Práticas de estudo.....	170
Quadro 19: Indicador 16 - Acompanhamento dos estudantes com dificuldade de aprendizagem.....	171
Quadro 20: Indicador 17 - Aproveitamento escolar.....	173
Quadro 21: Indicador 18 - Transporte Escolar.....	174
<b>DIMENSÃO V.....</b>	<b>181</b>
Currículo e Prática Pedagógica.....	181
Quadro 22: Indicador 19 - Objetivos e finalidades da unidade educacional.....	182
Quadro 23: Indicador 20 - Planejamento do currículo e trabalho em equipe.....	184
Quadro 24: Indicador 21 - Acompanhamento do trabalho pedagógico.....	188
Quadro 25: Indicador 22 - Procedimentos metodológicos.....	191
Quadro 26: Indicador 23 - Harmonia da sala de aula.....	194
Quadro 27: Indicador 24 - Atenção à diversidade.....	196
Quadro 28: Indicador 25 - Avaliação da aprendizagem.....	198
Quadro 29: Indicador 26 - Uso dos resultados das avaliações externas.....	202
Finalização do processo de avaliação da Gestão Institucional (AGI).....	204
<b>Avaliação de Desempenho Acadêmico (ADA).....</b>	<b>207</b>
Os Tipos de Avaliação Acadêmica.....	209
1. Avaliação Interna.....	211
1.1 A Avaliação Acadêmica Interna na Educação Infantil.....	214
1.2 Como preparar uma avaliação acadêmica para crianças em fase creche de forma sistêmica.....	218

1.3 Exemplos de Avaliação Acadêmica para Educação Infantil.....	220
1.3 Garantindo uma estrutura sistêmica para o processo de Avaliação na Educação Infantil.....	221
1.4 A Avaliação Acadêmica Interna no Ensino Fundamental.....	223
2. Avaliação Externa.....	225
Intenções subjacentes à avaliação externa para o Programa de Avaliação Institucional (PAI).....	227

## Apresentação

A Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, responsável pela oferta de uma educação pública, gratuita e de qualidade, alcançou um marco significativo em 2020 ao atender mais de 50 mil estudantes. Com aproximadamente 10 mil servidores distribuídos em 166 unidades educacionais, a Secretaria apresentou um aproveitamento acadêmico próximo a 60%, especialmente nos anos iniciais, que representam a maior parte do fluxo estudantil. Esses resultados são comparáveis aos índices de pesquisa realizados pelo Ministério da Educação.

Com o objetivo de acompanhar de perto os resultados educacionais e aprimorar constantemente o trabalho oferecido, a Secretaria Municipal de Educação tem investido em métodos aprimorados de coleta de dados e mantido uma periodicidade. São três os principais enfoques considerados de maior relevância para influenciar os resultados finais do rendimento educacional esperado. Esses enfoques são: o **Acadêmico**, que avalia o desempenho dos estudantes no processo de aprendizagem; o **Profissional**, que analisa o cumprimento de metas por parte dos profissionais da educação; e o da **Gestão Institucional**, que coleta a percepção da comunidade local em relação aos resultados obtidos pelos dois primeiros enfoques no cotidiano da sociedade cuiabana.

A avaliação gradual desses enfoques ao longo do tempo levou à necessidade evidente de institucionalizar um programa exclusivo para tratar da avaliação na Rede Municipal de Ensino, que agora é apresentado como o Programa de Avaliação Institucional (PAI). Esse programa é direcionado a cada um dos enfoques avaliativos historicamente tratados pela SME e se estrutura em fluxos e organogramas específicos:

(I) Fluxo e Organograma da Avaliação de Desempenho Acadêmico da Rede (ADA),

(II) Fluxo e Organograma da Avaliação de Desempenho Profissional (ADP) e

(III) Fluxo e Organograma da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI).

Os resultados dessas três décadas de experiência levaram a Rede Municipal a acreditar que é por meio do conhecimento da dinâmica do desempenho acadêmico, profissional e da gestão institucional, aliado a outras informações, que é possível aproximar os envolvidos na educação pública em Cuiabá das condições necessárias para visualizar e projetar o futuro desse bem público fundamental, que é a Educação. Além disso, essas informações também podem subsidiar o governo local na reflexão, redefinição e estabelecimento de políticas, assim como proporcionar à sociedade acesso às suas próprias informações.

As avaliações na Rede são organizadas anualmente pelas Coordenadorias de Microplanejamento Educacional, de Organização Curricular (COC), Gestão de Pessoas (CGP) e Gestão e Legislação (CGL), com os seguintes objetivos:

(i) avaliar a qualidade e a equidade da educação praticada no município nas diversas unidades escolares da Rede Municipal de Ensino;

(ii) produzir indicadores educacionais para a Rede Municipal de Ensino, suas unidades desconcentradas<sup>1</sup> e, quando possível, para as diversas secretarias governamentais do município e instituições escolares, mantendo a comparabilidade dos dados e permitindo análises históricas;

(iii) subsidiar a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas públicas baseadas em evidências, visando ao desenvolvimento social e econômico do município; e

(iv) desenvolver competência técnica e científica na área de avaliação educacional, promovendo o intercâmbio entre instituições educacionais da Rede Municipal de Ensino e instituições de pesquisa.

---

<sup>1</sup> Pela Lei nº 220/2010 entende-se por unidades desconcentradas o conjunto de escolas, creches e outras estruturas de atendimento e apoio que constituem a rede municipal de educação nas ofertas da Educação Infantil e ensino fundamental.

Este documento está organizado em três partes, cada uma voltada para um tipo específico de abrangência (acadêmica, profissional e gestão administrativa).

# Contextualização

A avaliação é frequentemente vista como um processo necessário, porém, algumas pessoas ainda questionam sua finalidade e importância para alcançar melhorias individuais e coletivas em diferentes aspectos da vida em sociedade.

Na área educacional, a avaliação se tornou essencial para analisar a qualidade das atividades tanto em nível individual quanto coletivo. Da mesma forma que avaliamos outros pontos do processo produtivo, como execução, produtividade, agilidade, habilidade, criatividade e até mesmo o comportamento dos gestores e líderes, a avaliação educacional busca diagnosticar possíveis problemas e ajustar o fluxo de trabalho.

Para consolidar a eficiência do sistema educacional, é necessário um planejamento com diretrizes e objetivos bem definidos, baseados em diagnósticos e avaliações das ações. Esse planejamento considera as necessidades, vantagens e desvantagens da instituição, levando em conta o capital humano e os recursos disponíveis em diversos aspectos. É por meio do planejamento que reconhecemos as oportunidades que podem levar ao sucesso dos estudantes, profissionais e suas famílias.

Essa intervenção requer o uso de metodologias e ferramentas de gestão pública apoiadas em informações precisas, que orientam o processo de planejamento e viabilizam a execução de ações e ajustes estratégicos a curto, médio e longo prazos. O foco está sempre nas metas educacionais estabelecidas pelo governo e pela sociedade.

Considerando o tamanho e importância da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, a satisfação dos cidadãos em relação aos serviços prestados torna-se um indicador para analisar e reprogramar suas práticas no fortalecimento da cidadania cuiabana. Nas últimas décadas, a Secretaria desempenhou um papel fundamental na garantia dos direitos do cidadão e no cumprimento do dever do Estado em relação aos "bens públicos", como a Educação.

Para alcançar um planejamento estratégico eficaz, é necessário fornecer recursos para a gestão do desempenho profissional e capacitar os gestores, garantindo que atuem em sintonia com os objetivos de cada unidade administrativa. Isso pode exigir consultorias para melhor compreensão da organização e busca por melhores resultados.

É importante ressaltar que o Programa de Avaliação Institucional da Rede está alinhado com a *Política da Escola Cuiabana*<sup>2</sup>, fornecendo subsídios significativos para a formulação de diretrizes nas políticas de educação e para a gestão das unidades educacionais, visando à melhoria da qualidade do ensino.

---

<sup>2</sup> Documento que define as políticas educacionais da Rede Municipal de Ensino Público do Município de Cuiabá - MT, vigente a partir de 2020.

# **A Avaliação Institucional na Rede Municipal de Ensino**

A Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá tem se destacado no cenário das políticas públicas e fortalecido sua posição ao longo de mais de uma década, especialmente no que diz respeito à prática avaliativa. Desde 2010, seu organograma institucional prevê uma coordenação dedicada exclusivamente a esse assunto, anteriormente denominada Coordenação de Avaliação Institucional (CAI) e atualmente sob responsabilidade da Coordenação de Microplanejamento Educacional, responsável pela implementação do Programa de Avaliação Institucional (PAI) na Rede Municipal de Ensino.

A partir de 2014, após a Conferência Nacional de Educação, que tratou do Plano Nacional de Educação para o período de 2014 a 2024, e da realização da Conferência Municipal de Educação em 2015, que definiu o Plano Municipal de Educação para o mesmo período, a Secretaria Municipal de Educação incorporou a Avaliação Institucional (AI) da Rede Pública Municipal de Educação de Cuiabá como uma estratégia para orientar as decisões e monitorar a gestão administrativa e pedagógica das unidades educacionais. O objetivo era obter dados significativos que pudessem subsidiar as ações desenvolvidas e impactar positivamente na melhoria da qualidade da educação.

A Portaria nº 505/2016, publicada no D.O. nº 930/16, estabeleceu oficialmente a Avaliação Institucional da Rede Pública Municipal de Educação de Cuiabá, atribuindo à coordenação responsabilidades como coordenar o processo de avaliação das

unidades educacionais, presidir a Comissão Permanente de Avaliação da Rede Municipal de Educação e acompanhar a constituição e o desenvolvimento da Comissão Permanente de Avaliação em cada unidade educativa da rede.

A Coordenadoria de Avaliação Institucional, desde então, tem trabalhado na integração de ideias e projetos relacionados às diversas formas de avaliação, indo além da avaliação acadêmica, para garantir que esteja alinhada com a realidade escolar do dia a dia. Isso é uma premissa verdadeira e relevante. No entanto, diagnósticos apontam para a "insuficiência" dos resultados em relação às metas educacionais estabelecidas para a Rede Municipal de Educação do município.

Premissas relacionadas à avaliação de desempenho profissional já eram mencionadas e regulamentadas há várias décadas dentro da Secretaria Municipal de Educação. O Estatuto do Servidor Público Municipal de Cuiabá (2003), em seus artigos 5º (alínea X) e 35, aborda de forma geral a necessidade de organização dessa "ação". A Lei Complementar nº 220/2010, que trata da Lei Orgânica dos Profissionais da Secretaria Municipal de Educação, também menciona indiretamente a necessidade de um fluxograma para o processo de Avaliação de Desempenho.

Mudanças nas práticas pedagógicas em nível nacional têm levado a reflexões sobre esse assunto no planejamento da Secretaria de Educação, proporcionando uma mudança na atuação dos educadores e, conseqüentemente, impactando os resultados esperados nas instituições de ensino, tanto em termos quantitativos (aumento da oferta nas instituições públicas) quanto qualitativos (ambiente escolar e desempenho acadêmico dos estudantes).

As análises dos resultados das avaliações internas e externas, incluindo a aplicação de exames padronizados em todas as unidades da Rede Municipal de Ensino, têm permitido identificar três eixos primordiais que se entrelaçam e são avaliados

individual e coletivamente: o **desempenho acadêmico**, o **desempenho profissional** e a **gestão institucional**. A Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá tem adotado abordagens específicas de coleta, análise de dados e planejamento de ações para cada um desses eixos, buscando aprimorar o rendimento acadêmico em toda a Rede Municipal de Educação.

Por fim, esse programa visa não apenas subsidiar a administração central, mas também fornecer à sociedade local mais um recurso para lidar com os termos que regem o servidor público em seu exercício de funções, possibilitando até mesmo ajustes profissionais quando necessário, conforme previsto no art. 41, § 1º, III, da *Constituição Federal*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

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

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

# **Estrutura e Fluxograma da Avaliação Institucional**

O fluxo da Avaliação Institucional da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá está integrado ao seu organograma e às funções da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional (CMPE). A CMPE desempenha um papel central no processo, sendo a primeira instância responsável por provocar, planejar, executar e acompanhar a Avaliação Institucional da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

Além dos setores apresentados no organograma, existem equipes de trabalho que compõem cada coordenadoria, bem como comissões, programas, projetos, assessorias e equipes que são internamente reconhecidas dentro da estrutura da Secretaria Municipal de Educação e das unidades educacionais, cada uma com sua própria hierarquia.

Em linhas gerais, o processo de Avaliação Institucional ocorre anualmente, com a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional iniciando e concluindo o processo, sob supervisão e acompanhamento dos setores hierarquicamente superiores. Comissões compostas por representantes internos e externos ao corpo de profissionais da Rede Municipal são convidadas e/ou convocadas a participar a partir dessa etapa inicial da CMPE. Além disso, são utilizados sistemas informatizados e outros mecanismos relevantes ao processo, que podem ser solicitados conforme necessário, visando agilizar a elaboração de relatórios e/ou respostas que se articulem com os diferentes aspectos de trabalho da Rede Municipal de Educação de Cuiabá.

## **Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá**

A estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá é baseada em um modelo gerencial que organiza os setores a partir de uma direção central, ramificando-se em departamentos com funções específicas. A estrutura é

composta por: Direção Superior > Gerência Superior > Diretorias > Coordenadorias Técnicas > Coordenadorias > Equipes.

A Avaliação Institucional está integrada em toda essa estrutura, alinhada com a Política da Escola Cuiabana, com o objetivo de fornecer informações e servir como um mecanismo de resposta às metas e planos estabelecidos por cada uma dessas áreas. Essa integração é fundamental para o avanço da educação pública municipal em Cuiabá.

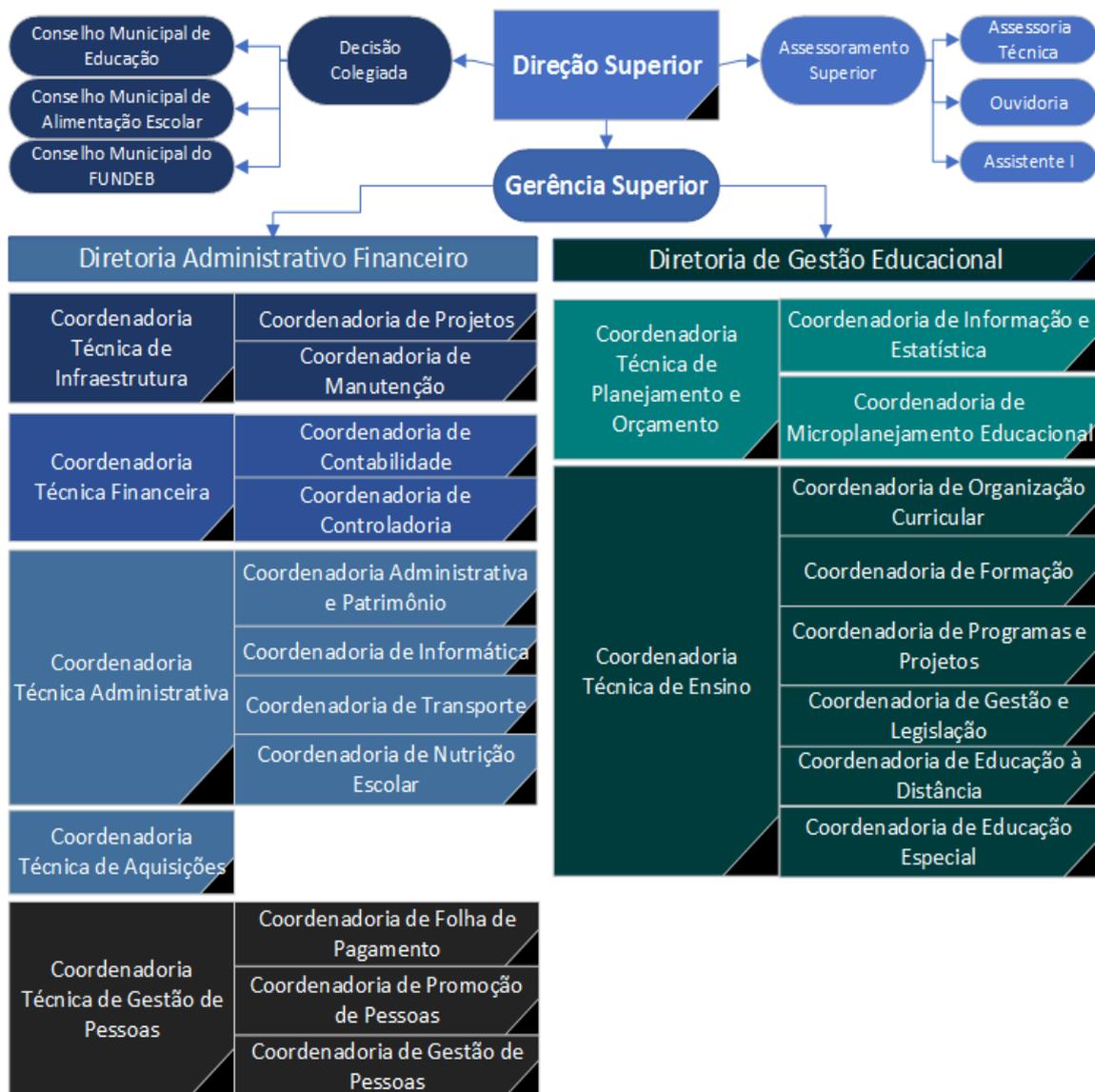


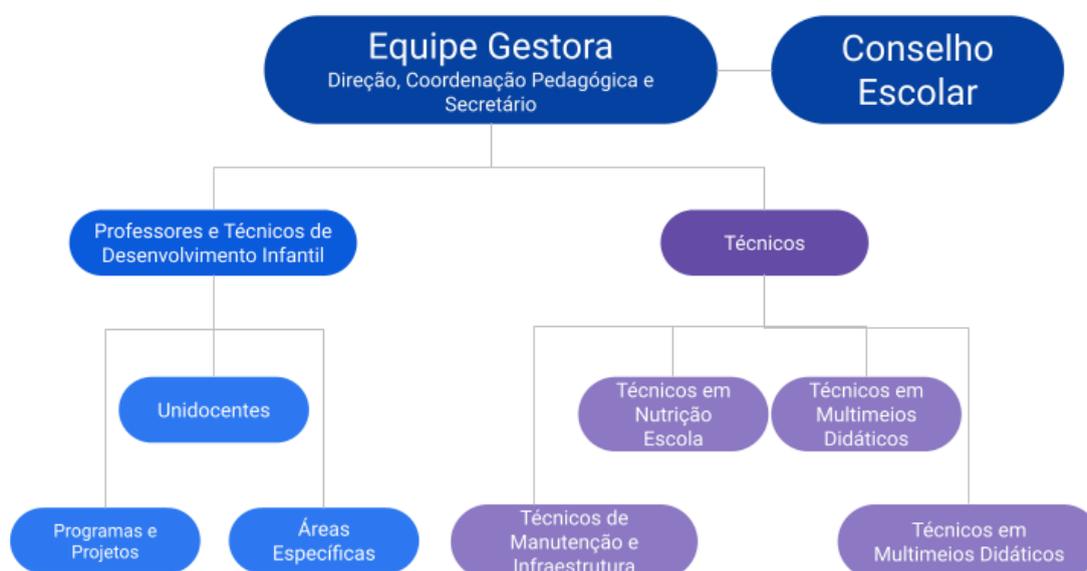
Figura 1: Organograma da Secretaria Municipal de Educação (2020). Fonte: Diário Oficial/MT nº 1902, 07/05/2020, pág. 159 - Decreto nº 7896/2020/GP

## Organograma e Tipologia das Unidades Desconcentradas

As unidades desconcentradas da Rede Municipal de Ensino seguem estruturas peculiares que é relativa ao seu potencial gerencial parametrizados pelos aspectos que se seguem:

### A) Quanto ao organograma das unidades escolares

A estrutura organizacional das Unidades Desconcentradas da Rede Municipal de Educação de Cuiabá é baseada em um modelo gerencial que possui uma equipe diretiva central, ramificando-se em departamentos com funções específicas. A estrutura é composta por: Equipe Gestora, Equipes de Professores e de Técnicos, e Conselho Escolar. Cabe ressaltar que essa estrutura tem a função de estabelecer a hierarquia dentro da unidade escolar e orientar as atividades diárias. No entanto, cada equipe possui suas próprias características e interage com os setores técnicos competentes presentes na Sede da Secretaria Municipal de Educação, que estabelece normas e supervisiona o cumprimento das funções dentro da estrutura da Rede.



## B) Quanto à Tipologia das unidades escolares

Quanto aos tipos de Unidades que encontramos na composição da Rede Municipal de Educação de Cuiabá, podemos destacar três tipos:

- a) quanto à localização geográfica dentro do perímetro municipal,
- b) quanto a oferta da Educação Básica, e
- c) quanto a organização curricular.

Sobre a primeira, que trata da localização geográfica em relação ao perímetro urbano da cidade, as unidades se distinguem entre as modalidades urbana e campo (rural).

Sobre a segunda, as etapas da Educação Básica ofertadas distinguem as unidades entre Educação Infantil e Ensino Fundamental. No caso da Educação Infantil, pode haver unidades exclusivas para as fases Creche e/ou Pré-escola. No Ensino Fundamental, existem unidades para os Anos Iniciais e Anos Finais, podendo haver unidades que atendem simultaneamente parte da Educação Infantil e o Ensino Fundamental.

Tipo de inserção em programas e projetos educacionais e organização curricular, determinam o prefixo da nomenclatura institucional:

- a) Creches: unidades educacionais com atendimento em período integral exclusivo para crianças com idade variando de 0 (zero) a 3 (três) anos e 11 meses.
- b) CEIC (Centro Educacional Infantil Cuiabano): unidades educacionais com atendimento semelhante ao das creches, com faixa etária e período de atendimento semelhantes, mas também incluindo a fase pré-escolar.
- c) CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil): unidades educacionais com atendimento em período integral para crianças com idade

variando de 0 (zero) a 3 (três) anos e período parcial para crianças com idade variando de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos.

- d) CEEI (Centro Emergencial de Educação Infantil): unidades que seguem parâmetros semelhantes aos das EMEB de Educação Infantil, mas podem estar em prédios cedidos ou alugados por tempo indeterminado.
- e) EMEB de Educação Infantil (Escola Municipal de Educação Básica): unidades educacionais com atendimento em período parcial exclusivo para crianças com idade variando de 3 (três) a 5 (cinco) anos.
- f) EMEB (Escola Municipal de Educação Básica): unidades educacionais com atendimento em período parcial para Educação Infantil, que pode iniciar a partir de 3 (três) anos e incluir os anos do Ensino Fundamental, inclusive a modalidade EJA.
- g) EMEBC (Escola Municipal de Educação Básica no Campo): unidades educacionais com atendimento em período parcial para Educação Infantil, que pode iniciar a partir de 3 (três) anos e incluir os anos do Ensino Fundamental, inclusive a modalidade EJA, com atividades realizadas em meio rural.
- h) CCI (Centros de Convivência de Idosos): salas anexas a unidades escolares que oferecem EJA, funcionando nas Unidades CCIs e atendendo os cidadãos cadastrados nessas unidades, em parceria com a Secretaria Municipal de Bem-Estar Social.
- i) EMEB de atendimento em Período Integral: unidades escolares que atendem os mesmos parâmetros das unidades EMEBs, com a diferença de oferecerem uma carga horária diária superior a 7 horas de escolarização para todas as turmas da Educação Infantil e Ensino Fundamental.
- j) ECIMC (Escola Cívico Militar Cuiabana): unidades escolares que adotam modelos de organização Cívico Militar no currículo dos anos finais do Ensino Fundamental.

Para todas as unidades, há uma tríade de gestão local composta por: Equipe Gestora da Unidade + Conselho Deliberativo da Unidade + Comissões de trabalho específicas e/ou Assembleia Geral. Cada um desses corpos possui um representante geral, que pode variar entre os termos Diretor e Presidente. Todos atuam em situações específicas e prestam contas para a comunidade escolar, Órgão Central e órgãos reguladores devidamente credenciados. Não há hierarquia superior entre esses corpos dentro da unidade.

Por fim, é recomendado consultar as Leis de Gestão Democrática nas Unidades Educacionais da Rede Pública Municipal de Cuiabá e a Lei Orgânica dos Profissionais da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá para obter mais informações sobre as formas e maneiras de atuação de cada mecanismo de gestão das unidades desconcentradas.

## Organograma dos Profissionais dentro do Programa PAI

Considerando que cada uma dessas avaliações está relacionada a ações presentes em organogramas próprios de outras Coordenadorias da SME e Unidades de Ensino, a organização de cronogramas que melhor acomoda o conjunto de setores e agentes participantes do resultado acadêmico da Rede é de responsabilidade da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional.

Para tratar dos movimentos avaliativos dos profissionais da Rede, este Programa de Avaliação Institucional os agrupar da seguinte forma:



Figura 2: Organograma de atuação profissional na SME-Cuiabá em 2019. Fonte: Coordenadoria de Microplanejamento Educacional/CTPO/DGE/SME-Cuiabá 2019

Seguindo essa estrutura, a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional apresenta as possibilidades de localização e a condição em que se encontra cada profissional em exercício e/ou com vínculo na Secretaria Municipal de Educação,

bem como os meios pelos quais o mesmo será tratado em cada momento do processo avaliativo de seu desempenho profissional.

Para a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, essa "chave" de localização define as possibilidades e peculiaridades do desempenho de acordo com a função e/ou condição que o profissional vivencia durante o período em que está sendo avaliado.

## Organograma do percurso da ADP

A essa "chave" ainda é atribuída uma "rede" de possibilidades que deve observar cada profissional por diversos ângulos, considerando as diferentes realidades vivenciadas no mesmo espaço/tempo.

Assim, o processo de Avaliação de Desempenho Profissional (ADP) deve tratar essas observações com características avaliativas, abordando cada profissional em 4 (quatro) níveis de aprofundamento investigativo, interdependentes entre si e sequenciais. São eles:

1. **Questões de Identificação:** Questões com o objetivo de identificar o profissional avaliado dentro das especificidades dos cargos e carreiras que ocupa na instituição. Esse nível NÃO possui vínculo com "nota/conceito" dentro do processo.
2. **Questões de Opinião:** Questões que se referem às argumentações relacionadas aos casos que, eventualmente, podem interferir nos resultados esperados pela Avaliação de Desempenho Profissional, sem nenhum vínculo com "notas/conceitos" dentro do processo.
3. **Questões de Filtro:** Questões que têm a intenção de identificar interferências nos resultados da Avaliação de Desempenho Profissional causadas por ações dependentes de outros profissionais da unidade (ou externos), que, se negligenciadas quanto ao cumprimento de prazos, metodologias e sequenciamento (entre outros), prejudicam a integridade da ação final sob

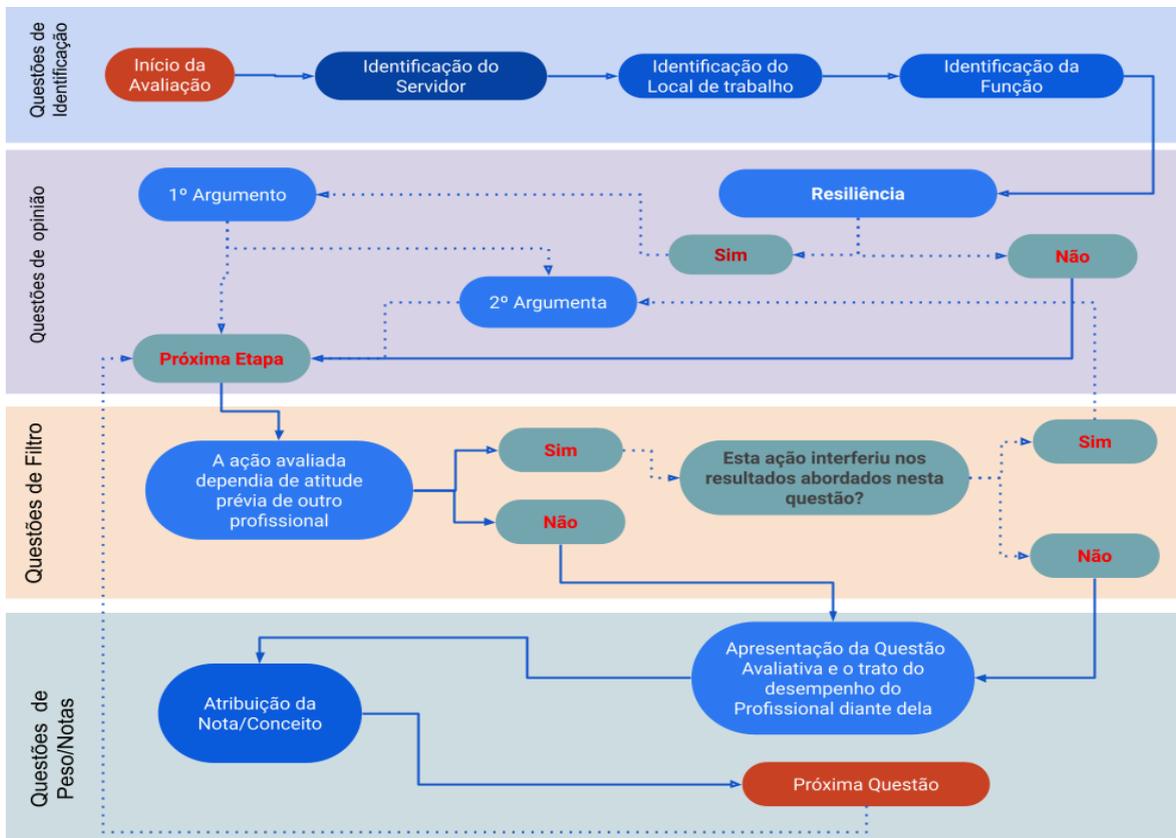
responsabilidade do profissional avaliado. Esse nível também NÃO possui vínculo com "nota/conceito" dentro do processo.

4. **Questões de Peso/Notas:** Questões avaliativas que estão diretamente relacionadas à atribuição de notas, definindo as ações produtivas de desempenho profissional do avaliado da Rede Municipal de Educação de Cuiabá.

Dessa maneira, a Avaliação de Desempenho Profissional abrange todos os níveis, sem perder de vista o organograma abaixo. O fluxo funcionará de forma que o avaliado passa por cada etapa prática da Avaliação de Desempenho Profissional, respondendo às questões que o próprio sistema (informatizado ou físico) mapeia e direciona para melhor atender às especificidades de cada avaliado.

Os níveis da Avaliação de Desempenho Profissional estão sujeitos às possibilidades de respostas, onde, dependendo da opção escolhida, o sistema direciona a equipe avaliadora para aprofundamentos ou avanços dentro do processo.

Veja a seguir, um mapa deste processo plural de possibilidades avaliativas da ADP:



## As avaliações que trata o Programa PAI

O Programa PAI abrange uma variedade de avaliações que desempenham um papel relevante na Rede Municipal de Educação de Cuiabá. No contexto da Avaliação Institucional, essas avaliações são organizadas em ações fundamentais que, embora compartilhem o objetivo comum de alcançar o sucesso acadêmico, são identificadas individualmente. Essas avaliações compreendem:

1. Avaliação de Desempenho Acadêmico (ADA): A ADA tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes em termos de seu aprendizado, competências adquiridas e habilidades desenvolvidas ao longo do período escolar. Essa avaliação proporciona uma compreensão abrangente do progresso acadêmico dos estudantes.
2. Avaliação de Desempenho Profissional (ADP): A ADP visa avaliar o desempenho dos professores e demais profissionais da educação, levando em consideração diversos aspectos, como a qualidade da didática empregada, o nível de engajamento com os estudantes e a busca pela formação contínua. Essa avaliação contribui para o aprimoramento do corpo docente e para o fortalecimento do ensino na rede municipal.
3. Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI): A ADGI concentra-se em avaliar o desempenho dos gestores e da equipe administrativa das instituições de ensino. Nessa avaliação, são considerados critérios como a eficiência na gestão escolar, a implementação efetiva de políticas educacionais e a criação de um ambiente propício ao aprendizado. O objetivo é fortalecer a gestão educacional e garantir uma administração eficaz nas escolas.

Essas avaliações abrangem diferentes aspectos da educação, proporcionando uma análise abrangente do desempenho institucional e permitindo identificar áreas de melhoria. Dessa forma, o Programa PAI busca promover a excelência educacional em Cuiabá, buscando a constante evolução e o aprimoramento contínuo do sistema de ensino municipal.

## As comissões que assessoram o Programa PAI

As comissões que assessoram o Programa PAI desempenham um papel fundamental na implementação e regulamentação das avaliações. Cada uma das três avaliações possui uma comissão específica responsável por sua coordenação e acompanhamento. São elas:

1. CPADP: Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação: Essa comissão é encarregada de supervisionar e orientar a Avaliação de Desempenho Profissional. Seu papel é estabelecer critérios, diretrizes e instrumentos de avaliação para os professores e profissionais da educação, garantindo a justiça e a transparência no processo.
2. CPADA: Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Acadêmico da Rede Municipal de Educação: A CPADA tem a responsabilidade de coordenar a Avaliação de Desempenho Acadêmico. Ela define os parâmetros e indicadores de avaliação do progresso acadêmico dos estudantes, bem como estabelece os procedimentos e instrumentos de coleta de dados.
3. CPADGI: Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional da Rede Municipal de Educação: A CPADGI desempenha um papel crucial na Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional. Essa comissão estabelece os critérios de avaliação da eficiência da gestão escolar, acompanha a implementação de políticas educacionais e avalia a criação de um ambiente adequado para o aprendizado.

Ao agrupar as avaliações e as comissões que as acompanham, é possível traçar um organograma que representa a hierarquia e as atribuições específicas de cada uma dessas instâncias, garantindo uma estrutura organizacional clara e eficiente para o Programa PAI.

No agrupamento das avaliações e comissões que as acompanham, considerando uma hierarquia com suas atribuições particularmente, obtemos o seguinte organograma:

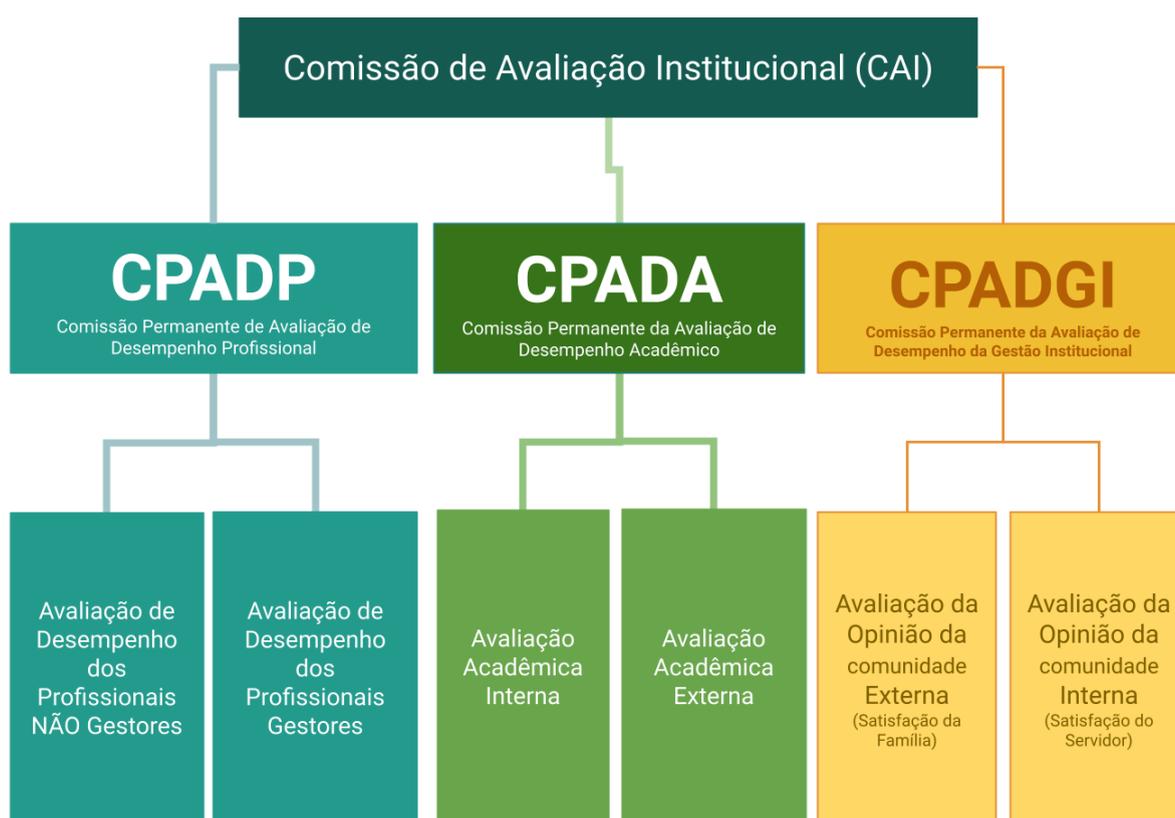


Figura 3: Organograma de ações da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional da SME-Cuiabá em 2019. Fonte: Coordenadoria de Microplanejamento Educacional/CTPO/DGE/SME-Cuiabá 2019.

Das três ações básicas, a Avaliação de Desempenho Profissional (ADP) e a Avaliação de Desempenho Acadêmico (ADA) são realizadas anualmente em todas as unidades descentralizadas<sup>4</sup> da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá. No

<sup>4</sup> Pela Lei nº 220/2010 entende-se por unidades desconcentradas o conjunto de escolas, creches e outras estruturas de atendimento e apoio que constituem a rede municipal de educação nas ofertas da Educação Infantil e ensino fundamental.

caso da ADP, também é incluída na unidade sede da SME, como parte integrante da cultura avaliativa na Rede.

Vale ressaltar que a Avaliação de Desempenho Acadêmico não é aplicada no contexto da Educação Infantil na Rede Municipal. Portanto, é incumbência do Programa de Avaliação Institucional adequar a Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI) a essa cultura avaliativa na Rede, considerando suas particularidades.

Cada uma dessas comissões deve aderir às diretrizes contidas na Política Educacional do Município e empenhar-se no monitoramento das comissões subordinadas hierarquicamente, garantindo o cumprimento dessas diretrizes em suas respectivas esferas de responsabilidade.

As comissões permanentes devem se posicionar de maneira clara dentro dos processos pelos quais são responsáveis, garantindo a segurança e a transparência dos mesmos. Isso inclui ações que possam levar à dissolução de comissões nas unidades, caso haja manifestações tardias ou extemporâneas por parte dos envolvidos.

No caso das unidades escolares, de acordo com o programa e o fluxo dos processos, elas têm a possibilidade de apresentar suas intenções de intervenção, sugestões, substituições, adiamentos e suspensões do processo, dentro do tempo e das etapas determinadas para a recepção dessas manifestações. Após o período estabelecido no fluxo dos processos, não será aceita a interferência no processo descrito no programa, podendo resultar na possibilidade de dissolução e substituição das comissões avaliadoras nas unidades escolares que apresentarem tais problemas.

É fundamental que todos os envolvidos compreendam e sigam as diretrizes estabelecidas, promovendo um processo avaliativo transparente e consistente, a fim de garantir a qualidade e eficácia das avaliações realizadas no âmbito do Programa PAI.

# Avaliação de Desempenho Profissional (ADP)

A Avaliação de Desempenho Profissional é uma estratégia adotada pela Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá para orientar as decisões e monitorar as práticas de gestão administrativa e pedagógica nas unidades educacionais. Seu objetivo é obter dados relevantes que possam subsidiar ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação.

No âmbito do Programa de Avaliação Institucional, a Avaliação de Desempenho Profissional é vista como um processo que coleta informações e dados diagnósticos, visando estimular a análise das práticas de gestão pedagógica e administrativa das instituições. Essa avaliação se estende desde as unidades educacionais até a sede da Secretaria Municipal, identificando e operacionalizando outras estratégias para o aprimoramento da educação na Rede Municipal de Cuiabá.

Historicamente, a Avaliação de Desempenho Profissional se baseava na necessidade legal de avaliar o desempenho dos profissionais durante o período de estágio probatório para sua efetivação em cargos públicos. No entanto, atualmente, todos os profissionais da Rede são avaliados anualmente, e os resultados são incorporados em diversos processos relacionados a direitos e organização funcional.

Com o objetivo de otimizar a Avaliação de Desempenho Profissional, equipes se reúnem regularmente para elaborar uma série de questionamentos que possibilitem:

1. A reflexão do profissional avaliado sobre suas ações, identificando tanto os aspectos positivos quanto aqueles que precisam ser modificados para alcançar os objetivos gerais da instituição. A premissa é que a avaliação visa atender às necessidades coletivas de forma satisfatória.

2. A reflexão das equipes gestoras sobre os suportes funcionais necessários para que sua equipe desempenhe sua função com eficácia. Nesse sentido, busca-se identificar se esses suportes foram adequadamente providos e se há espaço para conquistas e melhorias.
3. A reflexão das comissões avaliadoras sobre as ações que determinam as particularidades de cada profissional avaliado, garantindo a isonomia no tratamento durante a avaliação.
4. A reflexão do Órgão Central (SME) sobre as condições de envolvimento e comprometimento dos envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho Profissional, bem como sobre as políticas educacionais adotadas pela Rede.

A Secretaria Municipal de Educação reconhece a importância da participação de todos os profissionais que estejam vinculados ao plano de carreira funcional da SME de Cuiabá-MT e que estejam em efetivo exercício na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá. Para facilitar a atuação funcional, é realizada uma categorização desses profissionais, proporcionando clareza e agilidade nas condições de trabalho, dada a diversidade de demandas e setores abrangidos pela SME (veja figura 3).

O Programa de Avaliação Institucional estabelece como primeiro critério de identificação do vínculo funcional a situação de ingresso na Rede Municipal de Educação, independentemente de ter sido por concurso público ou não. O segundo critério considera o processo de ingresso dos profissionais na Rede para sua lotação em cargos vinculados às unidades escolares, o que os diferencia dentro do Programa de Avaliação.

Além disso, consideram-se as condições em que o profissional está devidamente identificado na Coordenadoria de Folha de Pagamento, levando em conta que, excepcionalmente, os profissionais podem ser designados para atuar em unidades fora da sede da SME. Para esses casos, o PAI trata os profissionais dentro da categoria em que estão exercendo suas funções.

## 1. Avaliação dos Profissionais lotados na Sede e/ou órgãos colegiados

Quando um profissional estiver desempenhando suas funções na unidade Sede ou em órgãos colegiados da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, o Programa de Avaliação Institucional dedica atenção à avaliação de desempenho com base nos seguintes critérios: assiduidade, pontualidade, produtividade, relações interpessoais e conduta ética.

Cada um desses critérios é discutido e tratado pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e pela Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação (CPADP). Essas instâncias se reúnem regularmente para abordar os indicadores relevantes para cada critério. O tratamento desses quesitos deve ser realizado de forma a atender às necessidades específicas de cada setor, visando ao sucesso do desempenho desses profissionais no contexto institucional.

O Programa de Avaliação Institucional não estabelece a descrição dos indicadores e a seleção das evidências a serem consideradas para cada critério de avaliação de desempenho. Essa responsabilidade é atribuída à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e à Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, que devem ajustar os indicadores e evidências de acordo com a realidade e as necessidades do momento.

Os critérios gerais que compõem todo o processo de avaliação serão estabelecidos no Programa, abrangendo não apenas o caso dos profissionais lotados na sede, mas também todos os outros casos que fazem parte da avaliação da Rede Municipal de Ensino e que serão abordados posteriormente.

## 1.1 Comissão de Avaliação do Desempenho dos Profissionais da Sede e Órgãos Colegiados

A Comissão da Avaliação de Desempenho dos Profissionais da Sede e Órgãos Colegiados, identificada pela sigla CADP, cabe a responsabilidade de organizar, executar e responder pelo processo de avaliação dos profissionais lotados na sede, considerando as dimensões, indicadores e evidências pré-definidas.

Essa comissão despacha diretamente com a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional todo o processo de Avaliação de Desempenho Profissional do setor, a qual representa dentro da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá e/ou Órgãos Colegiados.

A Comissão da Avaliação de Desempenho dos Profissionais da Sede é composta pelo chefe imediato do setor e/ou órgão colegiado ou um representante ao qual o mesmo venha delegar e de dois (ou mais) representantes dos profissionais do setor, podendo ainda contar com a presença do chefe hierarquicamente superior ao próprio setor.

O Programa de Avaliação Institucional reconhece o processo de Avaliação do Desempenho Profissional dos profissionais da Sede e Órgãos Colegiados, a partir do chefe imediato de cada setor, avaliando seus subordinados de forma hierárquica, conforme o organograma apresentado na *figura 1*.

É de competência dessa comissão dar ciência aos profissionais componentes do setor ao qual representa (o órgão colegiado) dos assuntos tratados pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, sobre o período de início e término da avaliação, sobre a necessidade (ou não) da apresentação de/quais evidências, da agenda de reuniões, que possibilite aos profissionais participarem do momento em que ocorrerão as avaliações, das formas e prazos de repúdio e de recurso pelo avaliado, das apresentações dos resultados e

confeções de atas, e encaminhamento dos processos para Coordenadoria de Microplanejamento Educacional.

Ainda está a cargo desta comissão, o convite e averbação de membros que busquem trabalhar com ferramentas de comunicação e informação atualizadas, ferramentas estas que possibilitem a participação dos avaliadores e avaliados no processo, sem a necessidade da presença física de ambos os sujeitos para a garantia e conquista de licitude no processo de avaliação.

As ferramentas de comunicação e informação devem oferecer garantias às partes, seja por meio eletrônico e ou à distância, devendo serem exploradas, exaustivamente, com a finalidade de possibilitar a participação, a interação e manifestação dos agentes do processo interação e manifestação.

Seguindo uma atenção para com os profissionais lotados na Sede e órgãos colegiados, o Programa de Avaliação Institucional considera a possibilidade dos mesmos exercerem atividades em uma função nos setores administrados na Sede da SME ou em uma função nos órgãos externos à Secretaria de Educação do Município de Cuiabá.

O Programa de Avaliação Institucional não obriga (todavia nem desobriga) a participação dos profissionais em processos de Avaliação de Desempenho, considerando os modos de ingresso dos profissionais na Rede Municipal de Ensino, como nos casos de contratos, em que os termos são acordados e predeterminados em documento próprio, podendo prever ou não a participação dos mesmos nesse processo.

O Programa de Avaliação Institucional, levando em conta o trato da Avaliação de Desempenho, antevê as necessidades e apresenta caminhos para a diversidade de possibilidades ligadas a esse processo. Contudo, o Programa prevê que cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, por meio de relatórios e assessorias técnicas, informar, aos setores pertinentes, como o Setor de Recursos

Humanos, sobre os resultados para providências e registros dos dados nos arquivos dos profissionais.

Para os profissionais em cargo efetivo de concurso público em exercício externo à Rede Municipal de Educação, havendo o interesse do mesmo em dar manutenção ao seu *dossiê funcional*<sup>5</sup> com resultados da avaliação em andamento, o mesmo pode procurar junto à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, os meios e critérios pertinentes à avaliação do seu cargo/função, para que seu(s) chefe(s) imediato(s) no setor/órgão em que estiver atuando, possa(m) efetivar sua avaliação e dar(em) devolutiva ao processo em tempo hábil para inserção dos dados no banco de informações da Secretaria Municipal de Educação.

Neste caso específico, de profissional efetivo e em exercício externo à Rede Municipal de Educação, não é de forma nenhuma incumbência da Comissão de Avaliação dos Profissionais da Sede se envolver no processo de avaliação de desempenho daquele profissional, que não esteja em exercício na Sede da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá e/ou órgãos colegiados.

É incumbência da Comissão de Avaliação dos Profissionais lotados na sede e/ou órgãos colegiados:

- a) Cabe a comissão orientar os profissionais, a Sede e o Órgão Colegiado sobre os procedimentos a serem adotados no processo de avaliação de desempenho, com base no tutorial encaminhado pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;
- b) Elaborar o cronograma de avaliação de desempenho, mencionando todas as atividades necessárias para a sua realização;
- c) Registrar em instrumento próprio, todas as ocorrências relativas a conduta do profissional avaliado durante o processo;

---

<sup>5</sup> Documento que contém todas as ocorrências da vida funcional do servidor público, desde a admissão até o desligamento.

- d) Preencher os instrumentos e questionários pertinentes a avaliação de desempenho profissional de cada um dos Servidores sobre sua incumbência;
- e) Acolher e analisar os recursos derivados de discordância do processo e resultados da avaliação de desempenho profissional;
- f) Zelar pela garantia da Transparência e lisura do processo avaliativo de desempenho profissional, utilizando assim, em última instância, encaminhamento de problemas para a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e à Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional;
- g) Realizar a notificação do valor atribuído a cada dimensão e indicador presente nos instrumentos de avaliação de desempenho profissional a ser utilizado para avaliação servidores lotados na Sede e/ou órgão colegiado;
- h) Analisar e dar fé nas evidências apresentadas pelos profissionais sobre sua competência;
- i) Consultar todas as informações possíveis pertinentes ao profissional avaliado, segundo as instruções dispostas no instrumento de avaliação encaminhada pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;
- j) Produzir relatório final da Avaliação de Desempenho Profissional dos servidores lotados na Sede e/ou Órgão Colegiado e encaminhar para a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação no prazo estabelecido.

Os assuntos pertinentes a esses profissionais, durante o processo de avaliação institucional, devem ser tratados diretamente na Coordenadoria de Microplanejamento Educacional.

## 1.2 Avaliação do Desempenho dos Profissionais em atividades externas à Rede Municipal de Educação de Cuiabá

Os profissionais que se encontram cedidos, transferidos, disponibilizados, em regime de cooperação técnica e/ou permutados devem ser avaliados nos órgãos/setores onde exercem suas funções. Nesse caso, é importante haver uma troca de informações entre as partes envolvidas, incluindo os formulários de avaliação e a devolução desses documentos para a unidade de origem. A Comissão Avaliadora responsável deve lançar essas informações no sistema e incluir a nota do servidor no relatório final da Avaliação de Desempenho Profissional (ADP) do ano vigente.

No caso em que a unidade em que o profissional está atualmente atuando opte por avaliá-lo seguindo os critérios estabelecidos pela ADP, é necessário que as questões avaliativas sejam transcritas em formato físico, devidamente identificado (timbrado) e assinado pelo responsável imediato do setor em que ocorre a permuta. Essa ação deve ocorrer dentro do prazo de vigência da ADP. Uma vez que o documento seja protocolado na unidade de origem do profissional na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, a Comissão Avaliadora deve inserir as informações recebidas no Sistema de Avaliação Profissional, seguindo as instruções presentes neste guia. Além disso, o documento recebido deve ser arquivado na pasta individual do servidor para registro e referência futura.

## 2. Avaliação dos profissionais em exercício nas unidades educacionais

Na segunda bifurcação no esquema de agrupamento dos profissionais da Rede (*figura 3*), o Programa de Avaliação Institucional distingue os mesmos a partir da condição de estarem (ou não) gerenciados pela Lei nº 5956/15 que dispõe sobre a

instituição da gestão democrática nas unidades educacionais da Rede Pública Municipal de Cuiabá, sendo dois grupos:

2.1 Profissionais **Gestores** de Unidade Escolar, e

2.2 Profissionais **Não-Gestores** de Unidade Escolar.

A dinâmica decorrida a partir da condição do primeiro grupo, diretamente ligada a Lei em questão, encadeia uma série de ações funcionais e comunitárias diante da avaliação dos gestores, de forma única e particularizada, que termina por influenciar toda dinâmica das avaliações na unidade e a rotina dos demais profissionais durante este período.

Os setores da Sede e órgãos colegiados, inclusive, se preparam com antecedência para atender as ocorrências peculiares a esse grupo em questão durante esse período.

Aos profissionais que estão exercendo o cargo/função de gestor em unidade de ensino fora da administração da Rede Municipal de Educação e, conseqüentemente fora dos pressupostos tratados pela Lei nº 5956/15, o Programa de Avaliação Institucional disponibiliza atenção como profissionais **Não-Gestores** de Unidade Escolar. Mesmo que esses tenham a autorização da administração superior municipal para o exercício do cargo/função em que esteja exercendo, havendo interesse do profissional em participar de um processo de Avaliação de Desempenho Profissional, o mesmo será caracterizado no Programa de Avaliação Institucional - PAI como profissional não gestor de Unidade Escolar, conseqüentemente com tratamento funcional equivalente ao seu cargo de origem de concurso.

#### 2.1 - Avaliação dos Gestores de Unidade Escolar

Para a avaliação de profissionais em cargo/função de gestão de Unidade Escolar arguidos pela *Lei de Gestão Democrática*<sup>6</sup> e pela Lei Orgânica do Magistério Municipal de Cuiabá, o Programa de Avaliação Institucional reconhece para as

---

<sup>6</sup> Lei da Gestão Democrática nas Unidades Educacionais da Rede Pública Municipal de Cuiabá, atual

Unidades de Ensino (Escolas, Creches e Centros de Educação Infantil), as funções de:

- Diretor Escolar;
- Coordenador Pedagógico;
- Secretário Escolar.

Esta mesma Lei de Gestão Democrática também trata das atribuições destes cargos de gestão de unidade educacional e que servirão como critérios para as avaliações de desempenho profissional desses servidores.

Na intenção de converter o texto da lei em um instrumento que possibilite a realização da avaliação de desempenho profissional dos gestores das unidades que se diz serem desconcentradas da Rede, o Programa de Avaliação Institucional, trata suas observações avaliativas a partir de eixos norteadores e constituintes da gestão escolar e serão tratados logo a frente neste Programa PAI no título “*As Minúcias que tratam cada dimensão*”.

Entre este grupo na função de Gestores de unidade educacional, a Rede pode se deparar com os profissionais na condição **designados** de/para responder excepcionalmente a função de gestores escolares. O Programa oferece a estes profissionais atenção equivalente em todas as unidades em que os mesmos estabeleçam vínculo em um período de trabalho, com avaliações individualizadas por unidade e com seus resultados avaliativos alimentados no banco de dados da unidade de origem do profissional, podendo os resultados serem consultados e utilizados tanto pelas unidades/setores fins quanto por unidades/setores de origem conforme a necessidade.

Excepcionalmente, o Programa de Avaliação Institucional reconhece a apresentação de estruturas gerenciais de administração escolar diferenciadas, como nos casos de aplicação de programas e projetos educacionais devidamente aprovados pelo Órgão Central (SME-Cuiabá), e sobre estas gerências aplica-se avaliações conforme seus

regimentos e/ou documentos que regulamente sua implantação, sem desagregá-las da constituição macro que compõem os componentes da avaliação das demais funções gestoras em exercício na Rede.

Como exemplos para casos que se enquadram nesta citação e historicamente vivenciados na Rede, temos as participações das seguintes figuras gestoras: **Diretor Administrativo**<sup>7</sup>, **Coordenador Pedagógico de Pólo**<sup>8</sup> e **Diretor de Creche**<sup>9</sup>.

Sob a responsabilidade de uma comissão denominada como Comissão Permanente da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (CPADGI), composta por membros representantes do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional (CDUE), representante dos profissionais docentes e representante dos profissionais não docentes. A avaliação dos profissionais gestores é organizada em dois momentos: o momento da apresentação das evidências para atendimento aos requisitos dos instrumentos avaliativos, e o momento para apreciação das evidências e convalidação das mesmas por uma assembleia composta pelos membros da Comunidade Educacional local.

Cada um dos momentos se dá de forma independente um do outro, sendo seus resultados individualizados com característica de média ponderada entre os dois, na obtenção e registro de um único valor avaliativo.

---

<sup>7</sup> Em outros momentos da história da Rede, esta função gestora esteve sob responsabilidade de outras pastas da administração do governo municipal. No ano de 2019, foi incorporada pela SME através da Lei Complementar nº 464, publicada no D.O.-TCE-MT nº 1612 em 09/05/2019, com seu contexto diretamente atrelado ao Projeto Educacional Piloto de Educação Integral da Rede Municipal de Educação de Cuiabá.

<sup>8</sup> Função organizada e em atividade na estrutura da Rede desde 2011 com finalidade de dar suporte do cargo de Coordenador Pedagógico às unidades que não possuem quantidade mínima de estudantes matriculados (mínimo de 100 estudantes) e frequentes, onde o profissional nesta função atende mais de uma unidade conforme tabela de distribuição organizada pela SME, dando respostas e assumindo responsabilidades nos âmbitos administrativos e pedagógicos que competem todas as unidades abrangidas.

<sup>9</sup> Esta função transcende a função de Diretor Escolar, pois no cotidiano da Rede, a mesma incorpora as funções de Diretor Escolar e Secretário Escolar. O profissional neste cargo/função deve se sintonizar nas agendas e compromissos que envolvem os dois grupos gestores concomitantes, dando respostas e assumindo responsabilidades nos âmbitos administrativos e jurídicos que competem às duas funções.

O Programa de Avaliação Institucional reserva aos avaliados neste primeiro momento, o direito de repúdio e recurso, com solicitação de revisão de avaliação para o primeiro momento. O Programa não reserva o mesmo direito diante dos resultados obtidos no segundo momento. À este, o Programa trata com caráter definitivo e autônomo, podendo inclusive, ser contraditório ao conjunto de evidências apresentadas e convalidados no primeiro momento. Contudo, os dois momentos não se viabilizam entre si de forma direta, e seus resultados são tratados de forma somatória ou por média ponderada de forma a oferecer ao processo, único valor para representar o rendimento do profissional gestor no período em que foi avaliado.

Cada um desses momentos trata os quesitos básicos da avaliação profissional de forma individualizada conforme o conjunto de indicadores que os compõem. Contudo, se o conjunto de indicadores avaliados, com uma média ponderada, dentro de um quesito, em um valor inferior ou igual a 5,0, independentemente dos valores obtidos nos demais quesitos, recomenda-se de que o valor final da avaliação deste profissional seja a nota adquirida nesse quesito em questão.

O Programa reconhece que, se o profissional obtiver em qualquer um dos quesitos, levando em consideração a somatória de todos os indicadores que os compõem, valor igual ou inferior a 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento de seu desempenho, independente da sua produtividade nos demais quesitos da avaliação, sua nota deve representar a dificuldade profissional que o mesmo demonstra na dimensão problematizada, e a nota global de sua avaliação naquele momento, passa a ser representada pela nota que o mesmo obteve naquela dimensão evidenciada.

Será pela soma das notas obtidas nos dois momentos (ou pela média ponderada do resultado dos dois momentos, dependendo da orientação dada pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional naquele ano) que se obterá a nota global do gestor para registro no sistema de Avaliação de seu Desempenho Profissional.

O segundo momento da avaliação dos profissionais gestores depende de quorum<sup>10</sup> da Comunidade Educativa para validar o evento. Cabe à Comissão de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional re-agendar e promover um novo evento, caso este problema ocorra.

Contudo, caso a Comissão de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional não consiga organizar o evento ou não obtenha quorum suficiente até o prazo de encerramento do período de avaliação dos profissionais gestores, os membros desta equipe gestora terão a sua avaliação pertinente ao momento da Assembleia com uma mensuração zerada (zero).

Esse evento não pode ocorrer, em hipótese nenhuma, em sobreposição ao direito do estudante receber sua carga horária de aula prevista por Lei e no Calendário Letivo. Toda organização do mesmo deve, de antemão, ser preparada para ocorrer em horário diferente dos horários de funcionamento das aulas na unidade de ensino em que estiver sendo preparada.

Caberá à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional investigar e reagir diante dos casos em que ocorrerem denúncias de negligência, embargo ou situação adversa, por parte da comissão e/ou outro agente, que esteja mediocrizando ou impossibilitando a ocorrência deste evento na unidade de ensino.

Esta Coordenadoria prevê providências de penalidades aos servidores que se envolverem com processos ilícitos como os citados (ou de caráter semelhante) dentro da previsão contida no Estatuto do Servidor Público Municipal de Cuiabá.

## 2.2 - Organização da assembleia de convalidação dos resultados avaliativos dos gestores da unidade de ensino

O Programa de Avaliação Institucional não prevê punição ao servidor que não venha participar do evento relacionado à avaliação dos profissionais de gestores em

---

<sup>10</sup> Quorum é o termo dado ao número mínimo de pessoas necessárias para que uma sessão ou deliberação possa ser válida.

Assembleia. O único prejuízo a este faltante, se resume na sua abstenção de direito do cidadão em participar desse momento democrático.

Na mesma proporção, não considera irregular a não participação do servidor avaliado neste evento, que trata em específico do seu desempenho profissional.

Todavia, o Programa dá oportunidade para que a comissão interna de avaliação do desempenho desses profissionais, pondere entre seus pares representativos, a possibilidade de participação (ou não) dos gestores avaliados durante o evento Assembleia.

Fica restrito ao avaliado que estiver em condições de participar da Assembleia de Convalidação dos resultados avaliativos dos gestores da unidade de ensino, o direito de voto e/ou manifestação que interfira no andamento do evento conforme planejado pela Comissão de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional .

Representantes da Comissão de Avaliação do Desempenho Profissional (CADP) e/ou da Comissão da Avaliação de Desempenho Acadêmico (CADA) podem receber espaço, desde que aprovado pela Comissão da Avaliação de Desempenho dos Gestores, organizadora do evento para apresentarem relatórios que venham colaborar com esclarecimentos de evidências analisadas durante a Assembleia.

Para título de assembleísta durante o evento, considera-se apto para participar, com direito de voto e manifestação, todo membro da comunidade escolar que se encontre dentro dos seguintes critérios, sem que nenhum deles impossibilite por contradição a outro:

- a) profissional devidamente lotado na unidade de ensino;
- b) profissional que não se encontre em “licença” de qualquer espécie no ato da avaliação;
- c) membro em atividade em algum dos Conselhos da Unidade Escolar (Conselho Deliberativo da Unidade Executora, Conselho Fiscal, ou outros).

## 2.3 - Avaliação dos Não-Gestores em exercício em Unidade Escolar

Para os profissionais em função NÃO gestora, o Programa de Avaliação Institucional prevê o tratamento dos mesmos com parâmetro estabelecido a partir da atuação em docência escolar ou de uma arguição de natureza equivalente. Serão classificados como:

2.3.1 Docentes;

2.3.2 NÃO docentes.

O profissional docente é compreendido como aquele que, nos últimos seis meses antes do período de avaliação de desempenho profissional em andamento, tenha em seu exercício, uma função docente e/ou função de natureza equivalente, em uma unidade escolar.

Para esclarecer ainda mais essa natureza docente, o profissional deve estar devidamente cadastrado no Sistema de Gerenciamento Acadêmico da Secretaria Municipal de Educação em vigência, com turma(s) devidamente a ele atribuída(s).

A definição delimitante do período a ser considerado para avaliação (seis meses) fica a critério de convalidação da Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, podendo receber outra definição conforme a necessidade da Rede, Programa de Avaliação ou solicitação da Gestão Superior.

### 2.3.1 Avaliação dos Docentes

Para esse conjunto de profissionais, o Programa de Avaliação Institucional considera como critérios avaliativos os seguintes quesitos:

- 1) Assiduidade;
- 2) Pontualidade;
- 3) Planejamento do currículo e o trabalho em equipe;
- 4) Currículo e prática pedagógica;

- 5) Práticas inovadoras;
- 6) Relações interpessoais e;
- 7) Conduta ética.

Cada um desses quesitos recebe detalhes de indicadores e coletas de evidências para a mensuração final.

Por se tratarem de abordagens específicas para a função docente, cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, juntamente com a CADP a organização de encontros e debates para a elaboração de indicadores assertivos que atendam o cotidiano docente na unidade educacional.

O Programa de Avaliação Institucional apresenta a necessidade de se contrapor os resultados da Avaliação de Desempenho Acadêmica (ADA) com os resultados da avaliação de desempenho desta categoria de profissionais. Os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho Acadêmico devem interferir significativamente na nota final dos profissionais docentes e, em função de natureza equivalente. É de responsabilidade da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, sob supervisão da Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, a organização de instrumentos que possibilitem essa correlação entre as duas avaliações (Desempenho Profissional do Docente e Avaliação de Desempenho Acadêmico).

O Programa reconhece que, se o profissional obtiver, em qualquer um dos quesitos, levando em consideração a somatória de todos os indicadores que o compõem, um valor igual ou inferior a 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento de seu desempenho, independente da sua produtividade nos demais quesitos da avaliação, a mensuração que representa a dificuldade do profissional, representará a nota final de sua avaliação.

Quando o valor final da avaliação do profissional for igual ou inferior a 50% (cinquenta por cento) do aproveitamento, o mesmo é considerado como profissional

de desempenho insuficiente com recomendação para abertura de processos administrativos.

### 2.3.2 Avaliação dos NÃO Docentes

Em contraposição encontra-se à categoria de profissionais não docentes lotados em unidade Educacional.

O Programa PAI trata os cargos/funções exercidos por técnicos dentro da unidade educacional ligados a função de manutenção e infraestrutura (vigilância e limpeza), administração escolar, alimentação escolar, aos cargos/função de apoio à coordenação pedagógica e demais profissionais na condição de readaptados de função, são profissionais considerados NÃO Docentes.

Para esse conjunto de profissionais o Programa de Avaliação Institucional considera como critérios avaliativos os seguintes quesitos:

- 1) Assiduidade;
- 2) Pontualidade;
- 3) Planejamento das atividades;
- 4) Produtividade;
- 5) Práticas inovadoras;
- 6) Relações interpessoais e,
- 7) Conduta ética.

Cada um desses quesitos recebe detalhes de indicadores e coletas de evidências para a mensuração final.

Por se tratarem de abordagens específicas para a função docente, cabe a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional juntamente com a Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de

Educação a organização de encontros e debates para a elaboração de indicadores assertivos que atendam o cotidiano docente na unidade educacional.

Assim como o tratamento aos demais profissionais, o Programa reconhece a necessidade do resultado avaliativo ser superior a 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento, independente do resultado obtido em cada quesito, caso haja mensuração inferior à este teto em qualquer um dos quesitos, salienta-se alguma dificuldade do profissional, e o resultado do quesito reprovado, representará a nota final de sua avaliação.

A avaliação do profissional igual ou inferior a 50% (cinquenta por cento) de aproveitamento, é considerada pelo Programa Programa de Avaliação Institucional como de desempenho insuficiente com recomendação para abertura de processos administrativos.

Considerando uma diversidade de situações que podem acometer sobre o exercício da função de um profissional, é, dado, à comissão interna da unidade educacional, o direito de discutir e deliberar, sob a supervisão da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, sobre o tempo e/ou atuação do profissional a ser considerado no ato da aplicação de um ou outro instrumento de avaliação. Por via de regra, o Programa reserva dizer que, será considerado a transição de condição funcional para o profissional ativo, período igual ou superior à 01 (um) mês de atuação em um local/função de trabalho.

#### 2.4 Profissional em trânsito

Pelas mais diversas razões que o conjunto de leis vigentes permite, o profissional pode transitar entre Funções, setores e órgãos conforme a solicitação dos gestores superiores.

Quando o profissional, nessa condição de trânsito, coincidir com o período de avaliação ao qual deve ser submetido, o Programa de Avaliação Institucional prevê alguns tratamentos.

O primeiro deles trata-se dos profissionais que estiverem retornando de alguma situação em que exerciam a função fora das unidades/setores administrados pela Secretaria Municipal de Educação e/ou seus órgãos colegiados. Para estes casos, deve-se considerar as discussões tratadas entre a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e a Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional responsável pelo setor, unidade e/ou órgão colegiado em que o profissional, a partir de então, passou a ter vínculo de efetivo exercício.

De antemão, lembramos que o profissional em trânsito, de forma alguma, encontra-se previamente dispensado e nem mesmo obrigado a participar do processo de avaliação de desempenho profissional. Este é um direito do profissional e um dever da instituição. Como citado no capítulo Pressupostos Legais, os resultados desse processo possuem previsões tratadas em lei, cabendo ao profissional participar da própria ponderação do seu ingresso no processo regido pelo Programa de Avaliação Institucional ou não.

O Programa de Avaliação Institucional prevê para os casos em que os profissionais estejam em trânsito em um movimento de ingresso, retorno ou saída da Rede Municipal de Educação, o período de 30 (trinta) dias trabalhado é o suficiente para aplicar e mensurar os critérios avaliativos de desempenho profissional.

O segundo caso trata-se dos profissionais, que durante o período de avaliação, estiverem em trânsito de entrada ou saída de um cargo/função de gestão de Unidade Escolar. Para este caso, considerando o período de 30 dias trabalhados como suficientes para aplicar a mensuração avaliativa do desempenho profissional, a comissão tratante do caso, deve, sempre considerar a situação funcional atual em que o mesmo se encontra, considerando o período mínimo de 30 (trinta) dias trabalhado na unidade/setor fim.

O terceiro caso, embora possua titularização peculiarmente diferente, trata dos profissionais em função/cargo de não gestores, que estejam em trânsito entre unidades concentradas e órgãos colegiados da Rede Municipal de Ensino ponto para estes profissionais, a mensuração avaliativa do desempenho, da mesma forma

que o parágrafo anterior, deve ser tratado e considerado, a partir da situação funcional atual em que o mesmo se encontra, considerando o período mínimo de 30 (trinta) dias trabalhado na unidade/setor fim.

Contudo, para o profissional que transitar de cargo/função no período da avaliação em vigor, por instauração de algum processo administrativo finalizado em desfavor do profissional, seu resultado final se remete a um conceito INSUFICIENTE e o valor do mesmo deve ser arguido pela comitativa que compôs o referido processo, não podendo ser superior à 50% (cinquenta por cento) da escala de notas da Avaliação de Desempenho Profissional.

## Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação

No intuito de promover a paridade dos agentes educadores que compõem a Rede Municipal de Educação, a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional tem por incumbência agir para complementar em cada ano, uma *Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá* (CPADP)<sup>11</sup> para em conjunto, organizar e acompanhar a realização das Avaliações de que trata esta Coordenadoria, inclusive com caráter regulador das atividades das ações em torno dos processos, desde o planejamento, aplicação e análise dos dados avaliativos.

Composta por membros representantes das equipes gestoras das unidades de ensino (diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar), por membros dos órgãos de decisão colegiada, membros das diretorias da SME e, especificamente membros da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, podendo ainda contar com participação de membros representantes do(s) sindicato(s). A *Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da*

---

<sup>11</sup> A partir de 2019 a Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, através da sua proposta de Políticas Educacionais, adotou a terminologia de Rede Municipal de Educação, o que levou a formulação da sigla CPADP utilizada até aquele ano, e que na sua real interpretação está para Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional.

*Rede Municipal de Educação de Cuiabá* se reúne periodicamente para estudar e delegar sobre os calendários de execução das avaliações, dos instrumentos avaliativos, da análise dos dados e da publicização dos resultados.

A presença destes membros nessa Comissão Permanente não tem limite delimitado, apenas o zelo pela manutenção dos critérios de representação das categorias. Pela experiência adquirida, pela dinâmica provocada com a Lei de Gestão Democrática na composição das equipes gestoras das unidades educacionais e regimentos internos dos demais instituições partícipes, a composição da Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação é renovada automaticamente em um período médio de dois anos.

A Comissão não recebe produtos prontos de nenhum dos processos que envolvem a(s) avaliação(ões), todavia também não os recebem a partir dos temas e/ou títulos de forma pura. Estes são tratados antecipadamente pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional que se incumbe das providências dos documentos e sua apresentação com os devidos subsídios que permitem a Comissão ter acesso aos dados iniciais referentes a cada um deles visando a otimização do trabalho.

A própria Comissão é agente regulador dos procedimentos prévios às reuniões da mesma, contudo, são assuntos pré-fixados para debate da Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação:

- 1) Calendário das avaliações institucionais da Rede;
- 2) Critérios a serem avaliados;
- 3) Critérios para formação das subcomissões de cada avaliação;
- 4) Critérios para Análise e publicização dos dados das avaliações e,
- 5) Análise dos casos excepcionais referentes aos processos de avaliação.

Para os casos considerados excepcionais, esta Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho da Rede Municipal de Educação deverá intervir quando, e somente quando, o caso tiver passado por análise do próprio avaliado e comissões internas

das unidades, quando já analisado pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e/ou quando se tratar de casos omissos ao processo ou planos da avaliação.

Os processos de avaliação devem oportunizar todo tipo e forma de diálogo entre as partes com registros dos mesmos. Quando as negociações estiverem se esgotado, a Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação se pronunciará como instância final para recursos com possibilidade de alterações dos resultados e/ou processos.

No que tange os processos de Avaliação de Desempenho dos Profissionais, tanto para gestores quanto NÃO gestores, abrem-se possibilidades de recursos para análise das avaliações, contudo, somente há interferência da Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho dos Profissionais da Rede Municipal de Educação para os processos de verificação dos meios de aplicação e dos “instrumentos de avaliação”. Para os casos em que a avaliação se dá por meio de “assembleias”, verificada a licitude do processo, esta Comissão não interfere de forma nenhuma, com os resultados definidos.

Os casos em que ocorrem avaliações por meio de consultas em “assembleias” são exclusivos para os profissionais em funções acompanhadas pela Lei de Gestão Democrática das Unidades Educacionais da Rede, considerando também que os resultados obtidos neste momento (assembleia) constituem apenas uma parte da avaliação do desempenho profissional gestor. Cabe uma outra parte de sua avaliação por meio de observação e análise de instrumentos específicos de coleta de evidências.

Para estes dois tipos de processos da avaliação de desempenho do profissional em cargo/função de gestão, é de incumbência da Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação estipular os “pesos” percentuais que pertencem a cada processo. Frisando apenas que, os resultados se extraem de forma independente em momentos diferentes, podendo inclusive se dar

com ou sem a presença do avaliado, conforme decisão tomada por cada comissão de unidade de ensino de forma individual.

De modo geral, é de competência desta Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação (CPADP):

- 1) Aprovado o processo de avaliação de desempenho dos profissionais de gestores e não gestores da Rede Municipal de Educação de Cuiabá no ano vigente;
- 2) Acompanhar a formação para as comissões de avaliações das unidades de ensino, Sede e ou Órgãos Colegiados;
- 3) Orientar e acompanhar o processo avaliativo nas unidades de ensino que apresentam dificuldades na condução e/ou não possuem, no momento da avaliação, equipe gestora e/ou Conselho Deliberativo da Unidade Escolar (CDUE) devidamente constituído e/ou legalizado;
- 4) Dar devolutiva aos pareceres sobre a solicitação de revisão das avaliações de desempenho profissional a ela encaminhada;
- 5) Acompanhar o desenvolvimento e alimentação do processo de avaliação de desempenho no Sistema de Gerenciamento Acadêmico em vigência da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá;
- 6) Assessorar a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional nos casos em que ocorrer em situações excepcionais ao processo de avaliação de desempenho previstas neste Programa de Avaliação Institucional;
- 7) Analisar e validar o Relatório Geral do processo avaliativo, os resultados, as atas e recomendações para os encaminhamentos do processo de avaliação de desempenho profissional e/ou acadêmico aos gabinetes da Direção e Gerência Superior da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá.

Nos casos em que se refere o item 3 das competências desta Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, o Programa de Avaliação Institucional esclarece que, as dificuldades que

as unidades de ensino podem perpassar, podem ser das mais diversas ordens e tipos. Para tanto, o acionamento de intervenção deve ocorrer somente quando esgotados os recursos de ação pelos instrumentos da própria unidade de ensino, com participação da equipe gestora local, dos conselhos da unidade (CDUE e Fiscal, dependendo da natureza) e das comissões de avaliações.

A Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação, para os casos mencionados, somente será acionada por manifesto da própria comissão de avaliação da unidade escolar, podendo essa ser dissolvida e reorganizada, dependendo dos fatos levantados pelos representantes da Comissão Permanente de Avaliação Institucional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá e analisado pelo conjunto desta Comissão.

Os resultados dos processos com esta característica são DELIBERATIVOS e sem possibilidade de recursos.

## Comissão de Avaliação do Desempenho Profissional da Unidade de Ensino ou dos Setores do Órgão Central

Embora o título deste capítulo apresente uma comissão de avaliação de desempenho profissional como se tratando de organismo único, temos que ter o cuidado de alertar que, na realidade, este título se remete à formação de duas comissões independentes em suas responsabilidades e afazeres.

Este Programa de Avaliação não prevê a possibilidade de se estruturar uma única comissão com a arguição de avaliar todo e qualquer profissional dentro do universo de cargos/funções que estruturam a Rede Municipal de Educação como um todo. Assim a CPADP (Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional) quando inicia seus trabalhos, aciona a organização de outras comissões dentro da autonomia de cada unidade de ensino e/ou setores do órgão central.

Com objetivo de nortear de forma minuciosa os trabalhos de cada grupo de profissionais, respeitando as peculiaridades de cada uma das unidades/setor e/ou

órgão colegiado, as comissões resultantes do processo também são agrupadas de acordo com suas especificidades.

O processo de avaliação de desempenho profissional, norteado pelo tratamento da lotação funcional se organiza dentro da unidade educacional em duas comissões:

- CADP - Comissão de Avaliação de Desempenho Profissional da Unidade Educacional ou setor do órgão central;
- CADG - Comissão de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional.

Os membros compositores de cada uma dessas comissões podem fazer parte de todas elas, desde que analisado e atendidos os critérios, que cada uma delas exigir.

Os principais critérios excludentes da participação dos profissionais na composição de todas as comissões está para:

- 1) o profissional não pode conduzir a avaliação de si próprio;
- 2) o profissional não pode participar como avaliador de nenhum dos membros de uma equipe gestora, quando componente da mesma equipe avaliada;
- 3) o profissional não pode se responsabilizar em responder sua própria solicitação de recurso avaliativo;
- 4) o profissional não pode ocupar função de avaliador de algum colega de trabalho que mantenha laços de afinidade (ou relutância) que impossibilite a imparcialidade no processo;
- 5) o profissional não conhecer o avaliado e/ou sua atuação no local de trabalho;
- 6) o profissional não pertencer ao quadro de servidores em exercício na unidade/setor onde ocorrerá a avaliação;
- 7) o profissional ter sido afastado do cargo/função em período vigente da avaliação;
- 8) o profissional estar respondendo algum processo administrativo disciplinar.

Cada um dos grupos de profissionais, gestores e não gestores, recebem instrumentos de avaliação peculiares à função que desempenham, à condição que se encontram de ativos na função e de readaptados, e por final, ao local em que se encontram em exercício.

Em resumo, este trabalho constitui o seguinte organograma:



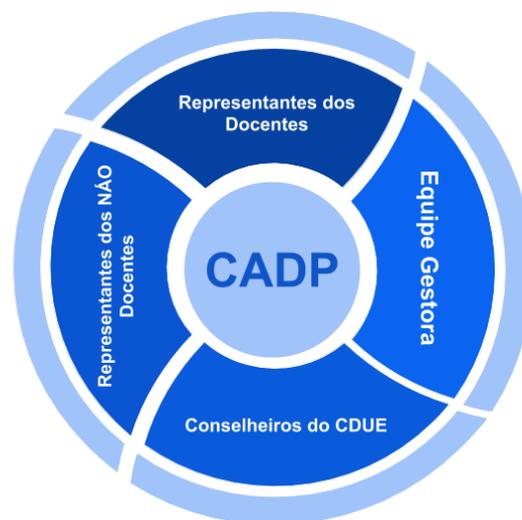
Figura 4: Organograma de atuação das Comissões de Avaliação de Desempenho Profissional. Coordenadoria de Microplanejamento Educacional/CTPO/DGE/SME-Cuiabá 2019

Acionada pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, as equipes gestoras das unidades educacionais, juntamente com os seus conselhos deliberativos, organizam as Comissões de Avaliação de Desempenho Profissional da Unidade Educacional ou do Órgão Central<sup>12</sup> (CADP e CADG) compostas com pelo menos um membro representante de cada uma das funções que estão

<sup>12</sup> O Órgão Central, assim como os demais órgãos colegiados, não perpassam pela Avaliação de Desempenho dos Gestores - CADG, também não possuem representantes de Conselhos Deliberativos.

presentes na comunidade escolar<sup>13</sup>, através de reunião geral dos profissionais e com possibilidade de candidatura livre entre todos os servidores lotados na unidade (salvaguardando os casos impeditivos previstos por Lei), com registro do evento e convalidação dos resultados por todos presentes, da seguinte forma:

- 1) Composição da Comissão de Avaliação de Desempenho dos Profissionais (com exercício em unidade de ensino) :
  - a) 01 (um) ou mais representante(s) dos profissionais em função docente;
  - b) 01 (um) ou mais representante(s) dos profissionais em função NÃO docente;
  - c) Todos os membros da equipe gestora em exercício na unidade;
  - d) 01 (um) ou mais representante(s) dos conselheiros do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional da unidade, devidamente indicado pelos seus colegas e com registro convalidado pelos conselheiros.



*Figura 5: Estrutura formadora da Comissão de Avaliação de Desempenho Profissional Gestor*

---

<sup>13</sup> Segundo a Lei nº 5956/15, entende-se por comunidade educativa, para efeito da Lei, os estudantes, pais ou responsáveis e profissionais da educação em efetivo exercício.

2) Composição da Comissão de Avaliação de Desempenho dos Profissionais (com exercício em unidade de ensino) - CADG:

- a) *representante(s) dos profissionais em função docente;*
- b) *representante(s) dos profissionais em função NÃO docente;*
- c) *representante(s) dos conselheiros do CDUE da unidade, devidamente indicado pelos seus colegas e com registro convalidado pelos conselheiros.*

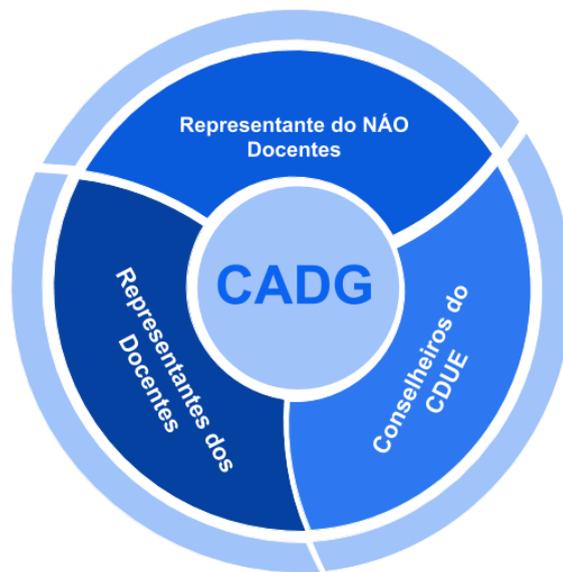


Figura 6: Estrutura formadora da Comissão de Avaliação de Desempenho de Gestor

Cada uma dessas comissões (Comissão de Avaliação de Desempenho Profissional e Comissão de Avaliação de Desempenho dos Gestores) deve apresentar seus presidentes e relatores, além dos demais membros e registros do processo à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional de forma física ou por meio de sistema, conforme orientações do processo vigente, contudo, para o caso da Comissão de Avaliação de Desempenho dos Profissionais, o presidente é pré-definido como sendo o(a) diretor(a) da unidade de ensino.

Não será permitido em hipótese nenhuma que algum membro da equipe gestora a ser avaliada seja representante do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional da unidade.

Para a Comissão de Avaliação de Desempenho dos Profissional lotados na Sede e/ou órgão colegiados (CADP), o Programa de Avaliação Institucional apresenta sua composição a partir do chefe Imediato do setor e/ou órgão colegiado, podendo o mesmo fazer-se representar, e de dois (ou mais) representantes dos profissionais do setor, podendo ainda contar com a presença do chefe hierarquicamente superior ao do próprio setor.

Para título de registros dos resultados, todo o processo e dados das mensurações devem ser registrados e disponibilizados para consulta irrestrita do profissional avaliado e dos setores de competência e providência.

Cabe a cada uma dessas comissões:

- a) Orientar os profissionais da unidade de ensino, sobre os procedimentos adotados naquele processo de avaliação de desempenho, com base no tutorial disponibilizado pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;
- b) Elaborar e divulgar o cronograma da avaliação de desempenho profissional na unidade de ensino, mencionando todas as atividades necessárias para a sua realização;
- c) Subsidiar o profissional nos assuntos pertinentes a sua área de atuação sugerindo inclusive medidas a serem tomadas para o seu aperfeiçoamento e melhor desempenho;
- d) Registrar, em instrumento próprio, todas as ocorrências relativas a conduta funcional e profissional e os demais atos emanados pela comissão durante o processo de avaliação de desempenho profissional na unidade;
- e) Entrevistar o profissional e preencher o questionário de avaliação de cada um dos servidores lotados na unidade e/ou que vierem a ser identificados como avaliados sobre sua incumbência;
- f) Consultar as equipes de histórias, os conselhos deliberativos e fiscal, e demais setores da Unidade Educacional, para buscar resolver situações com que

possibilite a garantia da transparência e lisura do processo de avaliação, utilizando, em última instância, o encaminhamento para a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e/ou Comissão Permanente de Avaliação da Rede Cuiabana de Ensino;

g) Subsidiar a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e/ou Comissão Permanente de Avaliação da Rede Cuiabana de Ensino , quando estas forem acionadas para colaborar/intervir com/no processo de avaliação da unidade de ensino;

h) Analisada a comprovação das evidências apresentadas pelos profissionais e consultar todas as informações registradas no sistema oficial da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá segundo as instruções de exposta no instrumento de avaliação de cada função a ser avaliada;

i) Realizada a notificação dos valores atribuídos a cada dimensão e indicadores no instrumento de avaliação de desempenho;

j) Produzir relatório final da avaliação de desempenho da unidade Educacional e dar ciência aos profissionais do parecer conclusivo anual e final de sua avaliação, no prazo estabelecido;

k) Arquivar os documentos pertinentes a realização da avaliação do desempenho profissional de cada servidor em suas pastas individuais, contendo os questionários de avaliação pertencentes a cada um, e conclusivos de avaliação;

l) No caso da avaliação de gestores, cabe a comissão pertinente, orientar os gestores das unidades de ensino, sobre os procedimentos a serem atendidos no processo da avaliação de desempenho dos gestores, com base no tutorial encaminhado pela coordenadoria de avaliação institucional da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá;

m) Elaborar o cronograma da avaliação do desempenho profissional dos gestores, mencionando todas as atividades necessárias para sua realização a toda

comunidade escolar; conduzir a avaliação dos gestores em sessão pública, com ou sem a presença dos mesmos, respeitando decisões tomadas em reuniões antecedentes com anuência do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional;

n) Registrar todas as ocorrências relativas a avaliação de desempenho dos profissionais gestores da unidade de ensino e atos emanados da comissão de avaliação;

o) Preencher os instrumentos e questionários da avaliação de cada um dos gestores da unidade de ensino;

p) Em caso de repúdio ao resultado das avaliações, analisar os pedidos de recursos pertinentes a avaliação dos gestores e em ocorrência de pedido de novo recurso, encaminhá-los, para conhecimento da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e Comissão Permanente de Avaliação Institucional Cuiabana;

q) Analisar a comprovação das evidências apresentadas pelos gestores e a consulta de todas as informações registradas, seguindo as instruções dispostas no instrumento de avaliação de cada função gestora;

r) Realizar a notificação do valor atribuído a cada dimensão e indicadores presentes nos instrumentos de avaliação dos gestores;

s) Produzir relatório final da avaliação de desempenho dos gestores da Unidade Educacional e encaminhar à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional no prazo estabelecido.

### Fluxo temporal da Avaliação de Desempenho Profissional

A Coordenadoria de Microplanejamento Educacional juntamente com a Comissão Permanente de Avaliação Institucional Cuiabana após seus estudos e debates decreta o início da Avaliação de Desempenho dos Profissionais da Rede Municipal

de Ensino e divulga para as unidades de ensino, Sede e/ou órgãos colegiados, as agendas e critérios do processo da Avaliação.

Sequencialmente, as unidades de ensino, Sede e/ou órgãos colegiados, através das suas chefias, dão ciência aos profissionais em exercício nos seus setores/unidades.

Os setores/unidades organizam, dentro da sua autonomia, as suas comissões de avaliação pertinente. Esse processo deve ser documentado detalhadamente e repassado para a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional.

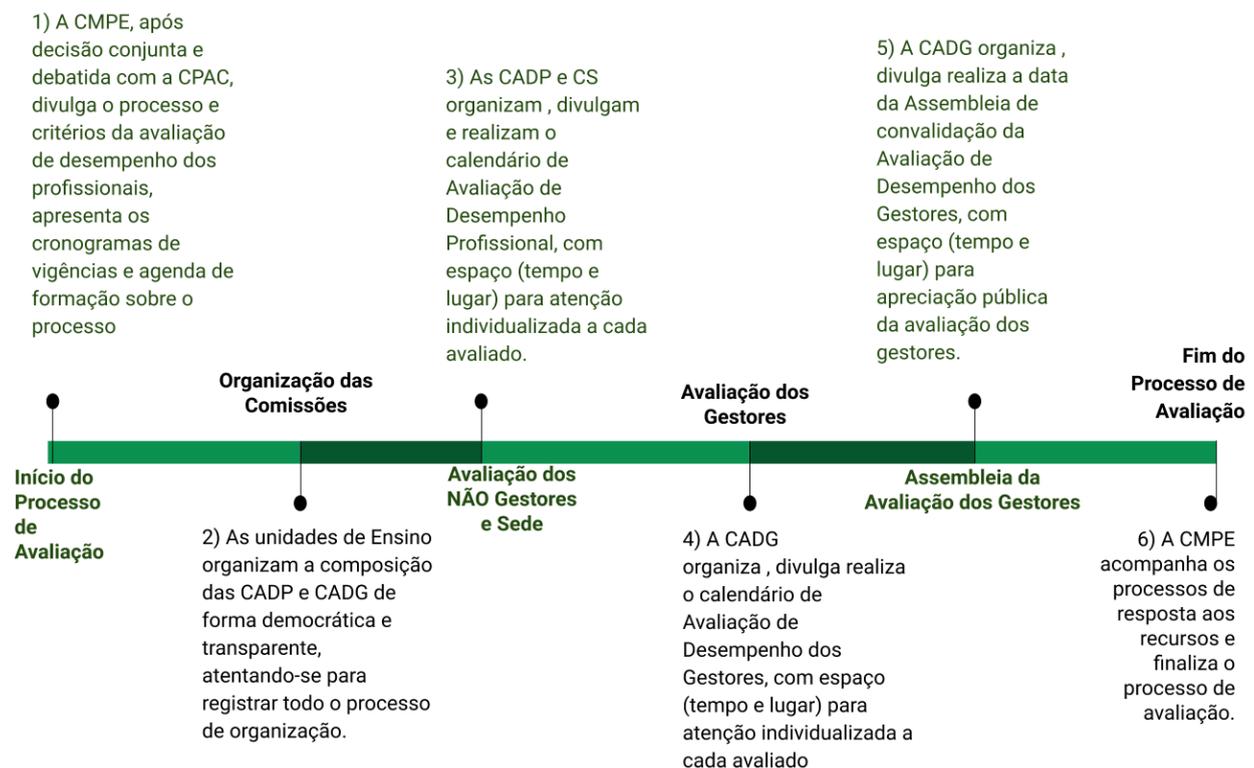


Figura 7: Fluxo do processo da avaliação de desempenho profissional na rede Municipal de Ensino de Cuiabá em 2019

A atuação de cada uma das comissões de avaliação do desempenho profissional dos servidores da Rede Municipal de Ensino, tanto das Unidades Escolares, quanto da Sede e dos órgãos colegiados, dependem, exclusivamente das orientações repassadas pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, contudo em alguns casos, como da avaliação dos não gestores, embora a nomenclatura das

comissões que os atendem sejam diferenciadas (CADP e CADG), podendo inclusive, o trabalho das mesmas, ocorrer concomitante uma com a outra.

Apenas os trabalhos sobre a incumbência das comissões de avaliação dos profissionais gestores de unidade de ensino (CADG) devem ocorrer em tempo separado das demais comissões. Separados, mas equidistantes, pois o processo de avaliação dos profissionais possui início e finalização igualmente prefixados.

O esquema a seguir apresenta uma proposta da divisão desse tempo de avaliação dividido em 4 (quatro) semanas, contudo, trata-se apenas de um exemplo, pois o processo de avaliação deve ser discutido exaustivamente entre Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e Comissão Permanente de Avaliação Institucional Cuiabana antes da deliberação do tempo real em que todo o processo vai ser administrado e indeterminado o ano e/ou período.



Figura 8: Distribuição temporal da vigência dos períodos avaliativos de Desempenho Profissional e das respostas do processo.

É preciso atentar-se quanto ao “Período reservado para que os avaliados tratem com suas solicitações de Recurso de re-análise de suas avaliações”. A esse período, que se inicia imediatamente após a devolutiva das Comissões Avaliadoras apresentam suas devolutivas para apreciação do avaliado, pode se iniciar até mesmo antes da representação que o esquema (figura 8) demonstra, haja vista que, o período de avaliação do profissional não possui uma data pré-fixada, podendo ocorrer em qualquer momento do intervalo de tempo reservado para tal, em toda a Rede Municipal de Educação.

Considerando que o avaliado pode dialogar com as diferentes comissões em que transitar seu processo de avaliação e recursos, o tempo reservado para tal dentro do esquema (figura 8) não tem uma representação temporal correta para determinar seu início, tendo apenas o seu final com uma data comum e pré-fixada para toda Rede.

Contudo, obrigatoriamente, o mesmo, caso não tenha se iniciado antes, tem uma data pré-fixada para início dos seus trabalhos. Em um efeito semelhante, estão atrelados os trabalhos de todas as comissões que compõem o processo de avaliação em todos os seus níveis e esferas de competência administrativa.

Em um dado período da avaliação de desempenho dos profissionais, os trabalhos das comissões podem coincidir, necessitando a prudência de todos os envolvidos, principalmente dos presidentes de cada comissão, para que os trabalhos de uma comissão não inviabilizem os trabalhos da outra. Haja vista que nem uma delas recebe uma importância de maior relevância em detrimento das demais.

A Avaliação de Desempenho dos Profissionais da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá pode ocorrer em vários períodos do ano letivo, desde que, cada um desses períodos, atenda a estrutura do esquema acima (*Figura 6*) e que, em um determinado momento, de preferência no final do ano letivo, todos os resultados sejam concatenados em um resultado único, a ser registrado como equivalente ao desempenho profissional cada servidor naquele ano.

Graficamente o esquema escalona a Assembleia da Avaliação dos Gestores em um período posterior à avaliação dos instrumentos e análise das evidências dos mesmos. Contudo, o Programa de Avaliação Institucional não apresenta esta ordem como forma determinada. A mesma pode ocorrer antes, durante ou depois do processo de avaliação dos instrumentos avaliativos. Para que a Comissão de Avaliação de Desempenho dos Gestores antecipe a ocorrência da Assembleia faz-se necessário, que a mesma se aproprie das evidências de todas as dimensões dos avaliados para que possibilite a condução do evento.

### A manifestação de discordância e solicitação de recursos

Salvaguardar os resultados obtidos através de Assembleia, todas as demais etapas do processo de avaliação de desempenho dos profissionais, são reservados o direito de manifestação, discordância e abertura de recursos.

Metaforicamente, essas manifestações possuem níveis de aprofundamento dentro do seu trâmite no processo de Avaliação. Cada um deles, a ação/atuação, durante o trato das solicitações de recursos para revisão de uma avaliação de desempenho está diretamente submetido às verificações, previamente trabalhadas no anterior. O Programa prevê que cada etapa deste trâmite, deve ser registrado e, não está isento de uma devolutiva para ciência ao avaliado.

O Programa de Avaliação Institucional prevê 04 (quatro) níveis de aprofundamento dentro dos trâmites do processo de solicitação de recurso de revisão de algum ponto (ou de todo processo) da Avaliação de Desempenho Profissional, sendo eles: **nível do avaliador, nível do avaliado, nível da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e nível da Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional (CPADP).**

Em um primeiro nível temos as ações pertinentes à comissão avaliadora composta na unidade de ensino. Esta, ao receber o “autorizo” da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional para início do processo avaliativo, se compõe dentro da administração local da unidade de ensino, e dá ciência do processo aos

seus pares, organiza-se, divulga as suas agendas e inicia os trabalhos de avaliação a partir dos “Instrumentos de Avaliação”. Terminada a avaliação de cada servidor, a comissão (CADP e/ou CADG) encaminha para ciência do avaliado conforme trâmite (sistema) fornecido pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional. Encerra-se aqui, uma das etapas que ocorre em um nível que identificaremos como 1º nível ou Nível do Avaliador.

Na etapa posterior temos as ações reservadas para participação do “avaliado”. Neste nível do processo é disponibilizado ao profissional avaliado, mecanismos para que o mesmo tenha acesso aos resultados da sua avaliação de forma “demonstrativa”, todavia com ferramentas que possibilitem, visualizar nota/conceito sintético da sua avaliação, como data e horário em que a mesma ocorreu, membros componentes da comissão avaliadora, e todos os demais itens que constituem sua avaliação. Assim como, a ferramenta/mecanismo que possibilite reclamar junto à comissão avaliadora, algum quesito em que o mesmo se sinta desvalorizado.

Neste segundo nível, ainda encontramos condições de trâmites dependentes das diferentes possibilidades de respostas do avaliado. Tais como:

- 1) Caso o profissional, ao receber da comissão avaliadora a sua avaliação de desempenho, o mesmo “concorde” com os resultados obtidos, o sistema deve possibilitar a manifestação de “convalidação “ do mesmo e encerrar o processo de avaliação deste profissional;
- 2) Caso o avaliado, ao receber da comissão avaliadora a sua avaliação de desempenho, o mesmo “discordar” com os resultados da mesma, o sistema de avaliação deve possibilitar a manifestação de “discordância”, disponibilizar um mecanismo para argumentação da discordância e possibilidade de devolver o processo para reanálise da comissão avaliadora da unidade educacional. Em um fluxo, o processo retorna para o primeiro nível;

A comissão avaliadora, ao recepcionar o questionamento e coletânea de evidências reafirmadas pelo avaliado, considerando o prazo que possibilite tal feito, pode

apresentar concordância e deferir o argumento apresentado, levando a uma correção dos resultados avaliativos. Contudo, percebendo incoerência na argumentação do avaliado, cabe à comissão indeferir a reclamação, dar nota ao avaliado e encerrar o processo.

Para realização do recurso da avaliação profissional, cabe ao profissional avaliado ser minucioso e criterioso com aquilo que venha questionar sobre a sua avaliação. A comissão não é obrigada a analisar os casos em que o avaliado apresenta argumentação generalizada e/ou dúbia sobre o processo e/ou dimensões de forma global, ou comparativa entre sua avaliação para com os resultados de colegas de trabalho, ou com os próprios procedimentos de sua comissão avaliadora (em exercício) em trabalho numa unidade de ensino que não seja a unidade avaliadora.

3) A comissão avaliadora, tendo recebido a manifestação de abertura de recurso acionada pelo avaliado, analisa a argumentação do mesmo, recebe dentro do sistema de avaliação duas possibilidades para encaminhamentos:

3.1) Se a comissão “deferir” a argumentação do avaliado. Neste caso, reabre-se a avaliação do profissional reclamante, faz-se a correção do resultado da nota atribuída e devolve-se o processo para nova apreciação do avaliado;

3.2) Se a comissão “indeferir” a argumentação do avaliado. Neste caso, contra-argumenta-se a manifestação do avaliado, sem interferir com o resultado atribuído na avaliação do mesmo, devolve-se o processo para nova apreciação do avaliado;

4) Em uma segunda apreciação dos resultados dos trabalhos da comissão avaliadora, retorna-se a possibilidade do avaliado manifestar sua convalidação do processo em duas hipóteses:

4.1) Havendo “concordância” do avaliado com esta reanálise da comissão avaliadora sobre o seu resultado, o sistema de avaliação deve possibilitar o devido

registro desta manifestação, com protocolos de data, horário e login/usuário e, encerra-se o processo;

4.2) Havendo uma nova manifestação de “discordância” com processo avaliativo, o sistema deve possibilitar ao avaliado um mecanismo de manifestação para esta ordem, com espaço para re-argumentação e envio do processo não mais para a comissão de avaliação da unidade de ensino, mas para a Avaliação Institucional - Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, para análise e despacho.

Trata-se aqui de um terceiro nível, a participação direta da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional em um processo de avaliação de desempenho de um profissional em específico. Cabe ao sistema de avaliação, possibilitar que a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional tenha acesso a todo o processo de avaliação reclamada, com todas as notas/conceitos atribuídos ao avaliado em cada dimensão/indicador. Neste momento, a Coordenadoria de Avaliação Institucional (CAI) atua dentro da avaliação reclamada da seguinte forma:

1) Caso a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional perceba perturbações na atribuição das notas/conceitos avaliativos que esteja referenciada pelas manifestações argumentadas pelo avaliado, a Coordenadoria oferece resposta de “deferimento” às argumentações apresentadas pelo avaliado, intervém no resultado final da avaliação, modificando-a dentro do sistema, e dá ciência do procedimento ao avaliado e à comissão de avaliação da unidade de ensino;

2) Caso a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional perceba inconsistências na argumentação do avaliado, a mesma “indefer” as manifestações/solicitação de recurso, mantém o resultado final da avaliação, e dá ciência do procedimento ao avaliado e à comissão de avaliação da unidade de ensino.

Mais uma vez o processo de avaliação retorna para apreciação do avaliado (segundo nível) que pode, como nas demais etapas, apresentar nova manifestação de “concordância”, fato que encerra o processo de avaliação do mesmo, ou ainda

nova manifestação de “discordância”, fato este que deve provocar o sistema de avaliação para o encaminhamento automático do processo para a Comissão Permanente de Avaliação Cuiabana - (quarto nível).

Cabe à esta comissão analisar os motivos das discordâncias que provocaram tamanho percurso no trâmite da avaliação deste servidor, se apropriar de todos os diálogos entre o avaliado e as instâncias que trataram da sua avaliação, remeter um parecer final sobre o(s) caso(s) reclamado(s) por todos os agentes que manifestaram opinião sobre a avaliação em questão, intervir (ou não) no resultado (nota ou conceito) da avaliação, encerrar definitivamente o processo e dar ciência ao avaliado do parecer dado a sua manifestação de recurso.

Ocorrendo a situação em que a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional ou a Comissão Permanente de Avaliação Institucional percebam discrepância em todo processo avaliativo de um determinado profissional, nenhuma das duas instituições (CAI ou CPADP) deverá assumir o papel de comissão avaliadora do profissional reclamante. Para esses casos, caberá à Comissão Permanente de Avaliação Institucional Cuiabana acionar a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional para providências junto à comissão de origem da unidade de ensino, cabendo até, a recomposição da mesma comissão de avaliação e abertura de processo administrativo disciplinar aos membros compositores.

Cabe ressaltar que, para o processo de avaliação dos gestores das unidades de ensino, no procedimento de avaliação ocorrido durante a assembleia, os resultados obtidos através da mesma, não estão sujeitos à abertura de recurso nem mesmo em escala local ou junto a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e/ou Comissão Permanente de Avaliação do Desempenho Institucional. Contudo os avaliados podem apresentar reclamação às estas instâncias, sobre os procedimentos adotados pela comissão na organização e encaminhamentos do/no evento.

Na busca de sintetizar o trânsito que o processo de recurso para revisão de uma avaliação de desempenho profissional pode percorrer, apresentamos o esquema a seguir.

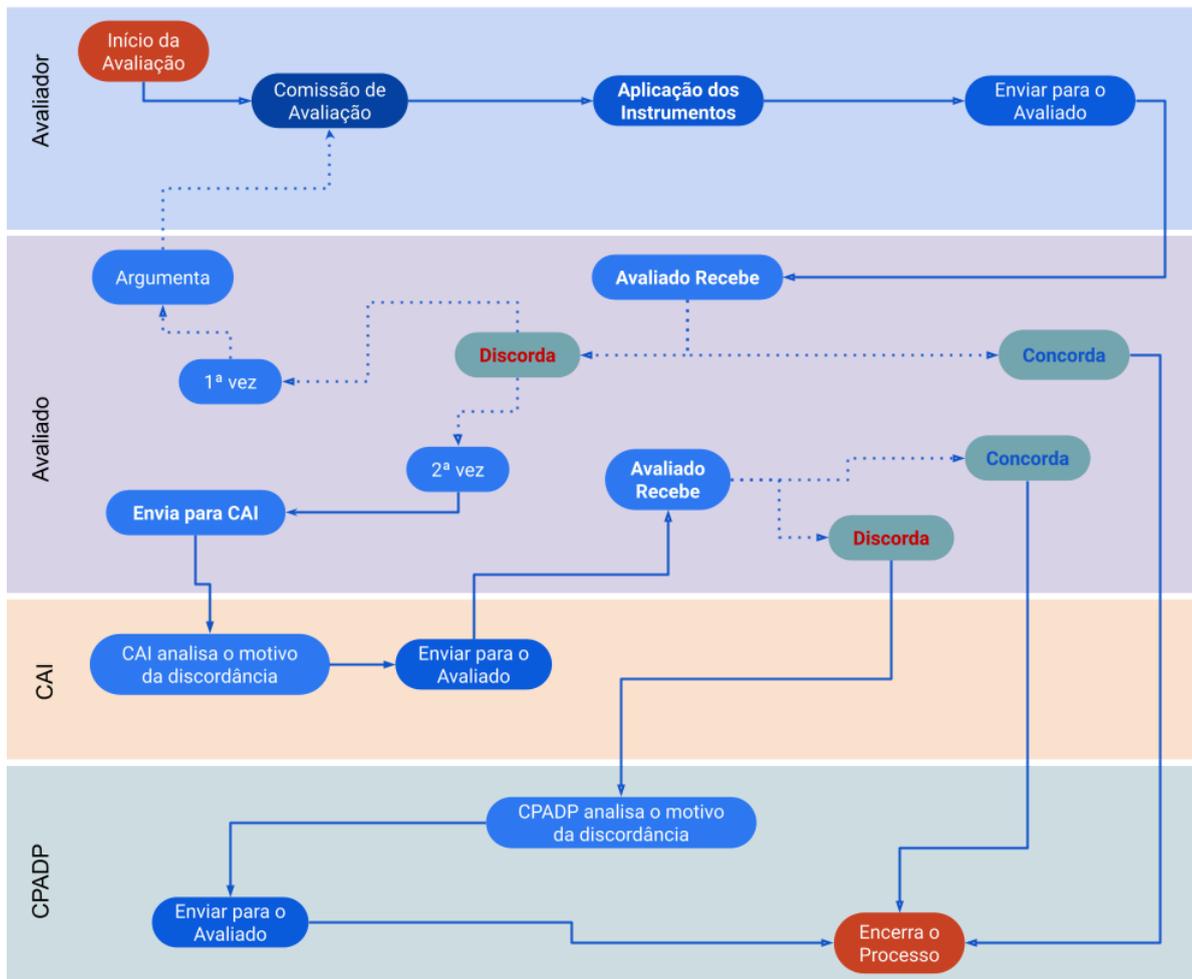


Figura 9: Fluxograma das solicitações de Recursos no processo de Avaliação de Desempenho Profissional

Para os casos em que apresentarem dúvidas quanto aos procedimentos tomados pelas comissões de avaliação de gestores nas unidades de ensino, no que compete à organização do evento (Assembleia de Avaliação dos Gestores), frisamos que este não se trata de um recurso. A classificação de uma queixa com essa natureza, é identificada como uma denúncia. Portanto, setores como a Coordenadoria de Gestão e Legislação, Assessoria Jurídica, Gabinete da Secretária Adjunta entre outros da Sede e/ou órgãos colegiados, podem ser acionados para, junto com a

Coordenadoria de Microplanejamento Educacional, averiguar a situação referente ao assunto reclamado.

Com exceção do fluxo que perpassa pela Assembleia, percursos exclusivos da avaliação dos Gestores de unidades de ensino, o outro fluxo de encaminhamentos da avaliação profissional é de comum uso para todos os outros profissionais da Rede de Municipal de Ensino, inclusive no que diz respeito às solicitações de recurso diante dos resultados da avaliação.

### O profissional em regime licença funcional

O Programa de Avaliação Institucional da Rede Municipal de Ensino reserva o direito de ter nota repetida para aqueles profissionais que por algum motivo estiver sob algum tipo de licença funcional, quer seja de finalidade de saúde, de profissionalização, de capacitação, de acompanhamento familiar, de afastamento sem ônus, prêmio e/ou qualquer outra que o afaste das funções por um período superior a seis meses de efetivo exercício na função e que, tendo sua nota obtida no processo de avaliação de desempenho profissional anterior ao período de início do afastamento.

Contudo, este Programa de avaliação ainda prevê que, para o ato de repetição de nota, não se deve reincidir, ficando assim o profissional com o valor zerado (zero) referente a esse período.

O profissional que tiver retornado de licença funcional ou tiver se ausentado em detrimento da licença pertinente ao seu caso, tendo exercido a função ao qual está atribuído, por um período superior a 30 dias, deve ser avaliado profissionalmente no processo vigente, com base nos resultados coletados no período trabalhado.

Este Programa de Avaliação Institucional prevê a impossibilidade de providências para adiantamento do processo de avaliação de desempenho profissional fora dos períodos regulamentados.

Uma das formas de organização que este Programa apresenta para possibilitar a participação dos profissionais de forma universal e próxima dos trabalhos das comissões de avaliação, durante a análise e devolutiva das evidências é a utilização das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação (TICs). O PAI reconhece este recurso como válido, desde que estruturado os meios de segurança do processo, na convalidação dos resultados dos trabalhos da comissão pelo avaliado e demais envolvidos por meio eletrônico e a distância.

## Instrumentos de Avaliação - ADP

Para viabilizar o processo da Avaliação de Desempenho Profissional será elaborado um (01) Manual com orientações e passo a passo voltados para cada uma das cinco categorias de servidores avaliados com as instruções para acesso, uso e manuseio dos formulários da avaliação no sistema SIGEEC para condução do processo como um todo.

O Manual deve compor os objetivos dos formulários e o delineamento dos processos da avaliação de cada categoria de servidor avaliado ano a ano, considerando as mudanças do contexto atual e dos sistemas, informando e descrevendo os motivos, objetivos, critérios e etapas passo a passo de como **iniciar, conduzir e concluir** cada etapa da ADP (do preenchimento dos formulários, do processo da Assembleia de gestores das unidades, de como verificar as informações e autenticação das evidências, do manuseio do sistema de registro e acesso aos resultados do processo).

1) Formulário de avaliação do desempenho do profissional professor e/ou técnico de desenvolvimento infantil em exercício na unidade educacional;

2) Formulário de avaliação do desempenho do profissional técnico em exercício na unidade educacional;

3) Formulário de avaliação de desempenho profissional do servidor readaptado na função;

4) Formulário de avaliação de desempenho da equipe gestora de unidade educacional;

5) Formulário de avaliação de desempenho do profissional atribuído na Sede da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá e/ou órgãos colegiados; e,

Na constituição dos formulários e orientativo perpassam abordagens de 09 (nove) dimensões, que se organizam conforme a distribuição das funções dos profissionais e nas categorias/situações em que se encontram.



Figura 10: Dimensões da Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá em 2019

O Programa de Avaliação Institucional - procura aproveitar ao máximo o que já tem sido discutido, inclusive em âmbito legal, sobre dimensões a serem abordadas no momento de avaliar o desempenho profissional dos servidores de uma empresa pública, conforme tratamos em Pressupostos Legais.

O Programa de Avaliação Institucional pretende tratar cada uma dessas dimensões conforme indicadores próprios, que detalham o assunto de que tratam, visando possibilitar a mensuração detalhada de cada uma das dimensões da forma mais holística possível.

No interesse da conquista holística das abordagens, que se respalda a necessidade de ocorrerem mudanças constantes nos termos e detalhamento dos indicadores, pois são neles que se concentram as melhores possibilidades de conquistas dos ajustes necessários na busca da plenitude dos objetivos da avaliação.

## As minúcias que tratam cada dimensão

As dimensões, trazem em si, uma carga de responsabilidade que a sociedade almeja do servidor público em geral, mas neste contexto, com específica atenção ao servidor que trabalha com a educação de seus entes. A escolha dessas dimensões tem por objetivo selecionar verbetes e/ou termos capazes de sintetizar, uma composição de subjetividades, sem a necessidade de argumentações complementares para o objeto que cada uma delas deseja abordar.

Assiduidade, pontualidade, planejamento do currículo e tratamento das propostas de trabalho em equipe, tratamento do currículo da prática pedagógica, a busca por práticas inovadoras e o respeito com os colegas e público em geral, relações interpessoais, conduta ética, produtividade e planejamento das atividades

completam um conjunto de ações esperadas para o servidor público e conseqüentemente a satisfação da sociedade.

O Programa de Avaliação Institucional reconhece que essas abordagens estão intrinsecamente entrelaçadas ao desejo da sociedade Cuiabana que, os próprios servidores integrantes que são desta mesma sociedade, pelos mesmos objetivos do qual eles próprios estão como agentes avaliadores e avaliados.

As comissões advindas deste Programa, são co-responsáveis pela manutenção e execução desses objetivos, contudo, reconhecendo as tensões que podem ser geradas nesse momento, o Programa, tratará de forma minuciosa cada uma das dimensões que constituem o processo que se pretende avaliar. Essas minuciosidades serão tratadas como INDICADORES.

Os indicadores devem trazer em si a mensuração fracionada que compõem cada uma das dimensões dentro da estrutura do processo.

## 1) Assiduidade

Esta dimensão possui seu fracionamento a partir das análises quanto ao cumprimento pelo servidor dos calendários e escalas pré-estabelecidas durante o funcionamento do seu setor/unidade.

O Programa de Avaliação Institucional prevê que esse cumprimento de obrigação pelo servidor no seu expediente é de antemão, o fator primordial do funcionamento de qualquer setor/serviço. Não se pretende aqui, com este Programa ser condescendente ou resiliente com possíveis falhas com este quesito de obrigações funcionais já previstas em lei, tanto com premiações quanto com punições. Mas servir como apoio para que a equipe gestora de uma unidade desconcentrada, possa assumir com autonomia e uniformidade sob caso não previstos em lei e, que necessitam ser acompanhadas para que não sejam acometidas previsões legais<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> A Lei Complementar nº 093/03 que trata do Estatuto do Servidor Público Municipal de Cuiabá-MT.

Reforçando o texto da Lei Complementar nº 093/03, em seu Art. 132, inciso I, o Programa Pai considera ausência do servidor no seu setor/unidade de trabalho, onde, incorrer que o mesmo não permaneça integralmente no local, ou cometa procrastinação, mesmo que tenha sua frequência nos registros da unidade. Este Programa de Avaliação incumbe às comissões avaliadoras a fim de que, tendo conhecimento de casos que se enquadrem nas situações citadas e evidências comprobatórias das ocorrências, devem rejeitar-se as possibilidades de bons resultados na avaliação do servidor e ainda, acionar os órgãos superiores para providências.

No refino do tratamento da dimensão assiduidade, esclarecemos que o profissional é frequente quando estiver desempenhando a função mesmo fora do local, horário e/ou data pré-estabelecida, salvo se, por determinação da sua chefia imediata e/ou anuência do órgão central.

Para apresentação de evidências referentes à assiduidade do servidor, se reconhece, desde que convalidados pela comissão avaliadora, os documentos comprobatórios da assiduidade do servidor no local de trabalho que esteja diretamente relacionada aos controles de registro da mesma, quer seja de forma analógica ou eletrônica, devidamente reconhecido e aprovado pelos superiores do servidor e/ou órgão central.

A assiduidade do profissional que trata o programa PAI não se estende para atividades em que o servidor tenha sido convocado, convidado ou apenas notificado para participação, em data e horário fora da escala/calendário pré-estabelecido como jornada de trabalho oficial do setor e de servidores a ele vinculados.

As punições referentes a inassiduidade quando convocado, convidado e ou notificado, são tratados de maneira própria conforme previsto em lei e direcionado a cada tipo de ação comunicada, não competindo a este Programa aprimorar nenhuma forma de punição além das previstas em lei, portanto, o programa só vai

tratar da assiduidade referente às escalas e calendários pré-estabelecidos para comprimento de jornada de trabalho funcional.

Nos casos onde o profissional alegar não apresentar falta e essas ocorrerem nos mecanismos de registro, sem a devida permissão e/ou conhecimento do chefe imediato, o Programa reconhece a seguinte equação:

- 1) para as faltas correspondentes até 1% (um por cento) do período avaliado, para este Programa, o servidor é considerado assíduo;
- 2) para as faltas correspondentes a valores superiores a 1% (um por cento) do período avaliado, para cada ponto percentual de valor inteiro, considera-se 10% (dez por cento) a menos na escala de 0 (zero) à 100 (cem) da nota reservada para totalizar esta dimensão;
- 3) é inassíduo o servidor que obtiver um valor igual ou superior à 5% (cinco por cento) de infreqüência entre o total de dias que corresponde ao período avaliado;
- 4) o servidor que se enquadrar na narrativa do item anterior, receberá apenas a metade da nota referente a somatória dos valores atribuída ao total da dimensão avaliada.
- 5) quando nesta dimensão, o servidor ou obtiver o conceito de “infrequente”, observando as equações apresentadas nos itens anteriores, conseqüentemente, o valor total da sua avaliação, passará a ser representada pelo valor que o mesmo obtiver no total desta dimensão.

A equação acima citada não se aplica para os casos de “faltas justificadas” quando a justificativa estiver devidamente aprovada e dentro dos quesitos legais e pelos setores responsáveis.

Caso a Comissão Avaliadora de Desempenho Profissional perceba indícios de ingerência por parte dos gestores da unidade em monitorar a assiduidade dos servidores em exercício sob sua responsabilidade, esta deve comunicar e apresentar o conjunto de problemas para a Comissão de Avaliação de Desempenho

da Equipe Gestora da Unidade para ciência dos fatos e constituição de evidências sobre o desempenho dos mesmos.

## 2) Pontualidade

O programa tem o objetivo de fortalecer a conformidade com os regulamentos relacionados ao cumprimento de horários e prazos no ambiente de trabalho. Isso inclui a avaliação dos indicadores que medem o cumprimento da jornada de trabalho estabelecida. Esses indicadores levantam questões técnicas sobre o cumprimento dos horários pré-estabelecidos, considerando apenas os casos em que foram temporariamente alterados pelo chefe imediato para atender a situações específicas, como calamidades.

Embora o cumprimento da jornada de trabalho esteja diretamente relacionado à produtividade dos profissionais, neste momento, estamos focando apenas na abordagem relacionada ao aspecto temporal, deixando a correlação com a produtividade para ser tratada em outra dimensão específica.

No caso de atrasos ou saídas do local de trabalho sem permissão ou conhecimento do chefe imediato, o Programa utiliza a seguinte equação para avaliar o servidor:

- 1) Um servidor é considerado PONTUAL quando não há registros que desabonem o cumprimento completo da jornada de trabalho diária em menos de 5% dos dias do período avaliado.
- 2) O Programa também considera como servidor pontual aqueles que têm um índice inferior a 6% da carga horária diária de trabalho, conforme mencionado anteriormente.

É importante destacar que os resultados do item 2 devem ser tratados de forma independente. A carga horária não pode ser negligenciada, caso haja intenção de obter uma soma que se aproxime do limite de 6%.

- 3) O Programa classifica como NÃO PONTUAL o servidor que tiver ocorrências igual ou superior a 5% dos dias da somatória correspondente ao período avaliado com descumprimento da carga horária diária de trabalho.

Essas diretrizes se aplicam igualmente ao cumprimento dos prazos relacionados ao fluxo de documentação, bem como ao cumprimento das atividades pedagógicas e administrativas dentro dos prazos estabelecidos.

- 4) O Programa de Avaliação Institucional considera um servidor como NÃO PONTUAL quando ele não responde ou não cumpre com os documentos sob sua responsabilidade dentro dos prazos determinados.

Para servidores na condição de servidor em regime de “docência”, 50% do valor desta dimensão se relaciona ao cumprimento dos prazos para o fechamento dos Diários de Classe ou documento correspondente. Essa nota é calculada dividindo a nota total desta dimensão pelo número de bimestres dentro do período avaliado.

Servidores considerados NÃO PONTUAIS recebem apenas metade da nota referente à soma dos valores atribuídos a essa dimensão.

O Programa não permite qualquer margem para tratamento diferenciado nesta dimensão em relação a qualquer assunto que aborde a assiduidade, a menos que esteja previsto em lei para a carga horária que o profissional está obrigado a cumprir como sua jornada de trabalho.

As sanções relacionadas à pontualidade em resposta a convocações, convites e notificações são tratadas de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis a cada tipo de ação comunicada. O Programa de Avaliação Institucional não tem a competência para alterar ou aprimorar qualquer forma de punição estabelecida em lei. O Programa se concentra exclusivamente na avaliação da pontualidade em relação aos horários preestabelecidos para o cumprimento da jornada de trabalho funcional.

Se a Comissão Avaliadora de Desempenho Profissional identificar indícios de interferência (ou negligência) por parte dos gestores da unidade na monitorização da pontualidade dos servidores sob sua responsabilidade, deve comunicar e apresentar um conjunto de problemas à Comissão de Avaliação de Desempenho da Equipe Gestora da Unidade, a fim de registrar os fatos e coletar evidências sobre o desempenho dos gestores durante suas avaliações.

### 3) Planejamento do Currículo e Trabalho em Equipe

O Programa tem como objetivo promover a implementação de ações pedagógicas bem-sucedidas na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, que tenham sido confirmadas como eficazes nos estudos realizados pela Secretaria Municipal de Educação e estejam alinhadas com as metas governamentais estabelecidas.

Neste contexto, o Programa de Avaliação Institucional concentra-se no conceito de currículo, que é visto como **o caminho a ser percorrido para alcançar objetivos educacionais**. No contexto pedagógico, entendemos o currículo como um conjunto de experiências de aprendizagem que as instituições escolares oferecem aos estudantes em um determinado período. Isso inclui os conteúdos a serem ensinados e a metodologia utilizada em diferentes momentos, etapas, fases e níveis de ensino.

Em termos simples, o cotidiano de uma instituição escolar é o seu currículo de trabalho, e o planejamento do currículo é o planejamento das atividades diárias da escola. Portanto, o planejamento e a implementação do currículo escolar devem ser um esforço contínuo e colaborativo de todos os educadores da unidade escolar, tanto docentes quanto não docentes. Esse alinhamento é essencial para garantir que a escola atinja seus objetivos de forma consistente e possa justificá-los perante a sociedade.

O compromisso pessoal em relação às responsabilidades de cada cargo ou função na educação deve incluir:

1. - Colaborar ativamente no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.
2. - Realizar as atividades de acordo com as metas estabelecidas no planejamento e enfrentar os desafios relacionados ao ensino e aprendizagem, com foco na melhoria da proficiência dos estudantes.
3. - Utilizar eficazmente o tempo e os recursos humanos, tecnológicos e didáticos disponíveis na unidade de ensino, a fim de diversificar o apoio aos estudantes.

Antes de avaliar essa dimensão entre os profissionais da educação, é crucial verificar se a equipe gestora da unidade tem trabalhado em conjunto com seus colegas para compreender o significado do currículo escolar e a importância da participação de todos no processo que molda a unidade escolar como instituição de ensino formal.

É fundamental reconhecer que a aprendizagem escolar está intrinsecamente ligada ao currículo, que deve ser desenvolvido por todos os membros da comunidade escolar. O currículo orienta as ações dos educadores em diferentes cargos e funções e em todos os níveis de ensino oferecidos pela unidade.

Se houver falhas na colaboração, formação e compreensão entre os educadores da unidade em relação ao currículo, a avaliação dessa dimensão fica comprometida. Nesse contexto, o Programa de Avaliação Institucional atribui co-responsabilidade à equipe gestora. Caso as Comissões de Avaliação de Desempenho Profissional percebam confusão ou incompreensão entre os profissionais avaliados em relação à estrutura do currículo da unidade de ensino, a equipe gestora deve intervir e esclarecer esses aspectos

#### 4) Currículo e Práticas Pedagógicas

Esta dimensão está intimamente ligada à dimensão anterior, pois complementa a avaliação do processo educacional. Enquanto a dimensão anterior se concentra no planejamento, este visa observar a execução do currículo escolar, incluindo adaptações e diferenciações na prática pedagógica, com ênfase no cumprimento das metas condicionais.

Os indicadores nesta dimensão devem focar exclusivamente no que o profissional tem feito e se esforçado para implementar o que foi planejado no currículo. Ações imprevisíveis não justificadas são consideradas pelo PAI como negativas para o fortalecimento do currículo escolar. Quando a desarmonia no ambiente ou na rotina escolar resulta de ações não planejadas ou negligência profissional em relação ao currículo, o Programa penaliza o desempenho dos profissionais envolvidos nessas situações.

Os indicadores desta dimensão devem considerar que o profissional apresenta evidências de sua atuação com o currículo escolar, dando ênfase tanto aos conteúdos quanto às estratégias de ensino - ou seja, "o que" e "como" trabalhar no dia a dia, tanto nas salas de aula quanto em outros ambientes escolares.

É importante lembrar que todos os profissionais da educação em exercício na escola são recomendados para a execução do currículo e das práticas pedagógicas. Enquanto uma equipe se dedica ao transporte dos estudantes, à limpeza dos ambientes e aos instrumentais, outros cuidam da manutenção de equipamentos, iluminação, abastecimento de água e esgoto, além da documentação necessária. Professores e estudantes são responsáveis pelo processo de ensino, que se completa dentro da extensa rede que constitui o currículo e as práticas pedagógicas.

Portanto, é fundamental que todos os profissionais se envolvam e se apropriem desse processo para que o Programa de Avaliação faça sentido e contribua para a melhoria contínua da educação.

A seguir estão alguns parâmetros que podem ser usados para avaliar o desempenho dos profissionais da educação na dimensão "Currículo e Práticas Pedagógicas":

1. *Alinhamento com o Currículo: Verificar se o profissional está alinhando suas práticas de ensino com os objetivos e conteúdos definidos no currículo escolar.*

2. *Diversificação de Estratégias Pedagógicas: Avaliar se o educador utiliza uma variedade de estratégias de ensino para atender às necessidades de diferentes estilos de aprendizagem dos estudantes.*

3. *Engajamento dos estudantes: Observar o nível de envolvimento dos estudantes nas atividades de aprendizagem e se eles demonstram interesse e participação ativa nas aulas.*

4. *Avaliação e Feedback: Verificar se o profissional implementa sistemas eficazes de avaliação do desempenho dos estudantes e fornece feedback construtivo para apoiar seu progresso.*

5. *Adaptação às Necessidades dos estudantes: Avaliar a capacidade do educador de adaptar as práticas pedagógicas para atender às necessidades individuais dos estudantes, incluindo aqueles com dificuldades de aprendizagem.*

6. *Integração de Tecnologia: Verificar se o profissional incorpora a tecnologia de maneira eficaz no processo de ensino, quando apropriado, para melhorar a aprendizagem.*

7. *Cumprimento de Metas e Prazos: Avaliar se o educador está cumprindo as metas estabelecidas para o progresso dos estudantes e se respeita os prazos estabelecidos no planejamento curricular.*

8. *Ambiente de Aprendizagem: Observar o ambiente de aprendizagem criado pelo educador, incluindo a organização da sala de aula e o uso de recursos didáticos.*

*9. Trabalho em Equipe: Avaliar a capacidade do profissional de colaborar com outros educadores e profissionais da escola para apoiar o processo de ensino-aprendizagem.*

*10. Envolvimento dos Pais e da Comunidade: Verificar se o educador envolve os pais e a comunidade no processo educacional, promovendo uma parceria eficaz entre a escola e a comunidade.*

Estes são apenas alguns exemplos de parâmetros que podem ser usados para avaliar o desempenho dos profissionais da educação na dimensão "Currículo e Práticas Pedagógicas". Os critérios específicos podem variar dependendo das diretrizes e objetivos da avaliação institucional de cada unidade ou do sistema educacional em vigor.

## 5) Práticas inovadoras

O papel do profissional da educação na escola é complexo, e suas ações dentro do contexto do currículo têm um impacto significativo na aprendizagem dos estudantes e no futuro da própria instituição. Nesse sentido, acreditamos que práticas inovadoras na educação devem inspirar todos aqueles que se consideram educadores a utilizar ferramentas e tecnologias inovadoras que atendam aos interesses e aspirações dos estudantes no processo de ensino e aprendizagem tanto de forma direta quanto indiretamente.

Uma instituição educacional eficaz deve buscar mecanismos para avaliar se os profissionais estão incentivando o interesse e a participação dos estudantes nas atividades curriculares, bem como propondo alternativas para manter o ambiente de aprendizado dentro da sala de aula e nos demais ambientes da escola.

O Programa de Avaliação Institucional reconhece que a construção do conhecimento com os estudantes deve ser uma colaboração entre todos os envolvidos com a sala de aula e demais espaços da unidade. No entanto, também

reconhece a importância do respeito hierárquico no planejamento, execução e aprovação das práticas inovadoras, especialmente em relação à coordenação pedagógica.

Um fator de grande relevância para o programa é esclarecer o conceito de tecnologias educacionais dentro de uma prática educativa. Isso significa compreender como as ferramentas e tecnologias podem ser incorporadas de maneira eficaz para melhorar a qualidade do ensino e estimular o envolvimento dos estudantes.

## **5.1 Tecnologias Educacionais**

Nesta parte destacamos uma questão fundamental relacionada às "Tecnologias Educacionais" e como a interpretação do termo pode variar e até mesmo ser mal compreendida.

No contexto da pedagogia praticada na Rede Municipal de Educação de Cuiabá, o tema das tecnologias educacionais pode parecer uma discussão "óbvia". No entanto, essa aparente obviedade traz consigo um grande risco: quando uma ideia se torna "óbvia", corre o risco de ser mal interpretada e perder sua essência.

Quando algo se torna "óbvio", é fácil para as pessoas interpretarem de maneira divergente, muitas vezes carregada de vieses ou paixões pessoais. O óbvio pode se tornar ambíguo, e sua essência original pode se dissipar.

Tudo isso nos leva à seguinte questão: o que os educadores entendem por "Tecnologias Educacionais"?

A interpretação do termo 'tecnologias educacionais' pode variar amplamente e levar a diferentes conceitos. O uso correto das tecnologias digitais no processo de ensino não se resume apenas à inclusão de ferramentas ou instrumentos tecnológicos. É essencial que haja uma base teórica sólida, compreendendo o processo de ensino-aprendizagem mediado pelas tecnologias, baseado na 'concepção

histórico-cultural' e na compreensão de que as tecnologias são parte das mediações culturais, como instrumentos tecnológicos, simbólicos e culturais.

Para o Programa PAI, tecnologias educacionais referem-se a ferramentas que mediam o conhecimento entre o sujeito e o aprendizado. Isso pode incluir não apenas tecnologias digitais, mas também objetos mais tradicionais, como lápis, cadernos, livros, quadros-negros e outros conhecimentos e pesquisas. Em resumo, objetos também são tecnologias educacionais.

Infelizmente, o termo 'tecnologias educacionais' muitas vezes é reduzido à informática ou, no máximo, à robótica, o que é um erro grave. Isso enfatiza a necessidade de investimento em formação profissional para educadores, a fim de lembrar que ferramentas não são sinônimos de tecnologia. Em um ambiente educacional, as tecnologias educacionais se relacionam muito mais às técnicas do que aos objetos usados no processo de ensino-aprendizagem.

Esta discussão foi essencial para esclarecer como o Programa PAI compreende o termo 'tecnologias educacionais', o que orientará as próximas discussões.

Existem várias tecnologias educacionais que não estão diretamente limitadas à computação ou eletrônica. Aqui estão alguns exemplos:

- 1. Quadro-Negro ou Quadro Branco: Embora tradicionais, esses quadros são tecnologias que os professores usam para explicar conceitos, fazer anotações e ilustrar ideias durante as aulas.*
- 2. Livros didáticos: Os livros são tecnologias educacionais fundamentais que fornecem informações estruturadas sobre diversos tópicos. Eles continuam desempenhando um papel vital na aprendizagem.*
- 3. Projetor de Slides: Embora envolva tecnologia eletrônica, os projetores de slides são ferramentas que permitem aos educadores exibir apresentações, tornando os assuntos educacionais mais visual e interativo.*

4. *Microscópio: Em assuntos de cunho com proximidade à biologia, microscópios são tecnologias educacionais importantes para a observação de amostras e estruturas microscópicas.*
5. *Lápis e Papel: Ferramentas de escrita tradicionais são tecnologias educacionais que os estudantes usam para fazer anotações, escrever ensaios e resolver problemas.*
6. *Modelos didáticos: Modelos tridimensionais de estruturas, como moléculas ou sistemas solares, são tecnologias educacionais que auxiliam na compreensão de conceitos complexos.*
7. *Laboratórios Científicos: Equipamentos e instrumentos usados em laboratórios de ciências são tecnologias educacionais que permitem a realização de experimentos práticos.*
8. *Giz e Apagador: Tecnologias tradicionais usadas em quadros-negros ou quadros brancos, o giz e o apagador são ferramentas comuns para escrever e apagar informações durante as aulas.*
9. *Mapas e Globos Terrestres: Essas representações geográficas são tecnologias educacionais valiosas para o ensino de geografia e estudos sociais.*
10. *Instrumentos Musicais: Para a educação musical, instrumentos como piano, violão, flauta, entre outros, são tecnologias que permitem aos estudantes aprender e praticar música.*
11. *Material de Arte: Pincéis, tintas, argila e outros materiais de arte são tecnologias que apoiam o ensino de artes visuais.*
12. *Calculadoras e Régua: Ferramentas matemáticas tradicionais, como calculadoras científicas e réguas, são tecnologias educacionais para o ensino de matemática e ciências.*

*13. Equipamentos Esportivos: Bolas, raquetes, redes e outros equipamentos esportivos são usados em aulas de educação física para promover a atividade física e o aprendizado de esportes.*

*14. Instrumentos de Medição: Tecnologias de medição, como termômetros, cronômetros e balanças, são utilizadas em aulas de ciências e matemática para experimentos e análises quantitativas.*

*15. Material de Escrita e Desenho: Lápis de cor, canetas coloridas e outros materiais de escrita e desenho são tecnologias usadas em aulas de arte e expressão criativa.*

Esses exemplos demonstram que as tecnologias educacionais não se limitam à tecnologia digital. Muitas ferramentas tradicionais e materiais ainda desempenham um papel fundamental no processo de ensino e aprendizagem. A escolha das tecnologias educacionais apropriadas depende dos objetivos pedagógicos e das necessidades específicas de cada contexto educacional.

## **5.2 Proatividade e criatividade do profissional**

### *Proatividade e Criatividade na Educação*

Esta dimensão tem como objetivo avaliar e mensurar a capacidade proativa e criativa dos profissionais da educação ao utilizar ferramentas e tecnologias comuns, adaptando-as para fins pedagógicos e aplicando-as no contexto do currículo escolar. Esta avaliação é dividida em cinco partes distintas: (i) Uso de técnicas; (ii) Estímulo do desenvolvimento de competências; (iii) Gamificação dos conteúdos; (iv) Inclusão escolar; e (v) Participação ativa do estudante no processo acadêmico.

### *Proatividade e Inovação na Educação*

A proatividade vai além de simples iniciativas e sugestões de ideias. Um profissional proativo é alguém que assume responsabilidades e compromissos na busca dos objetivos estabelecidos no plano de trabalho pedagógico. Isso implica em antecipar

e planejar alternativas para aprimorar o ensino e a aprendizagem. A proatividade está intrinsecamente ligada à inovação, pois envolve a busca por soluções criativas e a capacidade de transformar ideias em ações concretas que beneficiem tanto os estudantes quanto o próprio profissional.

### *Eficácia e Eficiência na Educação*

Os conceitos de eficácia e eficiência são cruciais no planejamento educacional. A eficácia refere-se à capacidade de alcançar objetivos estipulados, enquanto a eficiência diz respeito a atingir esses objetivos com o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis. A busca por resultados deve ser orientada não apenas para solucionar problemas imediatos, mas também para promover melhorias e impactos duradouros. Isso envolve fazer as coisas certas da maneira correta, incorporando tanto a eficácia quanto a eficiência para tornar a ação produtiva e efetiva.

### *Profissional Produtivo e Eficiente*

Um profissional produtivo é eficaz na execução das operações, com foco no resultado e nos objetivos estabelecidos. Ele soluciona problemas de maneira eficaz. Por outro lado, um profissional eficiente é capaz de alcançar o resultado esperado empregando o menor tempo e recursos possíveis, mas também considera a qualidade como parâmetro fundamental para tornar a ação efetiva. A combinação de produtividade e eficiência resulta em um desempenho excepcional, que vai além da simples execução de tarefas para alcançar metas educacionais significativas.

Concluindo, nesta dimensão, avaliamos a capacidade dos profissionais da educação de adaptar e inovar no ambiente educacional. A proatividade e criatividade são características essenciais para enfrentar os desafios em constante evolução da educação.

Na prática, isso significa que os educadores devem não apenas seguir um plano predefinido, mas também ter a flexibilidade e a iniciativa para ajustar suas

abordagens de acordo com as necessidades dos estudantes e as demandas em constante mudança da educação moderna.

### *Exemplos de Aplicação*

Para ilustrar esses conceitos, consideremos um exemplo prático: um professor que, ao perceber que alguns estudantes estão tendo dificuldades com um determinado tópico, não apenas reforça o material existente, mas também desenvolve atividades de gamificação envolventes para tornar o aprendizado mais eficaz e agradável. Isso demonstra proatividade em identificar uma necessidade, criatividade em desenvolver uma solução inovadora e eficácia ao melhorar o desempenho dos estudantes.

### *O Desafio das Tecnologias Educacionais*

Além disso, é importante lembrar que as tecnologias educacionais não se limitam à informática. Enquanto muitos associam essas tecnologias ao uso de dispositivos digitais, é fundamental reconhecer que objetos simples, materiais tradicionais e métodos de ensino também são tecnologias educacionais valiosas.

Portanto, é essencial promover uma compreensão mais ampla das tecnologias educacionais, além de simplesmente se concentrar em aspectos digitais. A proatividade e criatividade do profissional podem ser aplicadas de forma igualmente eficaz ao usar materiais convencionais de maneira inovadora para melhorar a experiência de aprendizado pelos estudantes.

Em resumo, a dimensão de proatividade e criatividade na educação exige que os profissionais da educação sejam agentes de mudança, adaptando-se e inovando constantemente em sua prática pedagógica. Eles devem buscar soluções eficazes e eficientes para desafios educacionais, promovendo melhorias tanto no ensino quanto na aprendizagem. A compreensão ampla das tecnologias educacionais, que vai além dos aspectos digitais, é fundamental para abordar essa dimensão de maneira eficaz.

Neste contexto, o Programa de Avaliação Institucional desempenha um papel fundamental ao reconhecer e valorizar a proatividade, criatividade, eficácia e eficiência dos profissionais da educação. Esses elementos são essenciais para impulsionar a qualidade da educação e proporcionar experiências de aprendizado significativas para os estudantes, preparando-os para os desafios do futuro.

Esta dimensão não apenas avalia o desempenho dos profissionais da educação, mas também os incentiva a se destacarem como agentes de mudança positiva no ambiente educacional, promovendo uma educação de qualidade e inovadora.

#### **i) Uso de técnicas na formação de estudantes cidadãos conscientes**

Posturas em que o educador não centraliza nem negligencia as discussões com oportunidade de julgamento, oferecendo subsídios para que os estudantes exercitem sua cidadania em situações vivenciadas no ambiente escolar (e até mesmo fora da escola), se compõem como pilares da formação escolar. A garantia de resultados diante dos trabalhos com atitudes educativas neste âmbito é uma incógnita, todavia, a comissão avaliadora de desempenho profissional, deve buscar a inércia do profissional na busca de trabalhos educativos com este perfil.

Como exemplos, citamos as atividades conhecidas como *Roda de Conversa*<sup>15</sup> e Debates<sup>16</sup>, termos e *Regras de convivência*<sup>17</sup>, Caixa de sugestões e reclamações<sup>18</sup>, *Formação de Sentinelas e Ajudantes do Dia*<sup>19</sup>, *Cantinhos da Sala*<sup>20</sup>.

O Programa não propõe metodologias de ranking entre os profissionais, desta forma, basta a percepção da ocorrência de um destes exemplos para atender os objetivos da Avaliação Profissional. Assim, esclarecemos que não se faz necessário a formação de um leque de propostas para atender o pontuação total deste quesito.

## ii) Estimular o desenvolvimento de competências

Acompanhando a atualização das políticas públicas da educação, esta fração de trabalho do educador, trata do desempenho prático do mesmo quanto ao seu cuidado em promover com seus estudantes, as competências básicas da etapa/fase de desenvolvimento que o grupo de estudantes, ao qual está responsável por acompanhar a formação acadêmica, e que venha de encontro com na formação de cidadãos completos, capazes de influenciar o meio em que vivem.

Neste Programa, a compreensão será tratada atendendo o conjunto de competências com as seguintes definições: *“Mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais),*

---

<sup>15</sup> Roda de Conversa: momento em que na turma abre-se espaço para que as opiniões de cada estudante seja exposta de forma espontânea, e o grupo, sem sobrepor a posição de ninguém, apresente seu pontos de vista sobre determinados assuntos que o próprio grupo apresenta como problema necessário de ser discutido.

<sup>16</sup> Debates: dois ou mais membros do grupo, apresentam seus pontos de vista sobre determinados assuntos, e os colegas de sala de aula interpelem estes colegas com perguntas esclarecedoras.

<sup>17</sup> Regras de convivência: A turma entra em acordo coletivo sobre as regras que todos daquela sala devem cumprir para garantir a harmonia entre o grupo. Estas Responsabilidades podem, inclusive, serem registradas em cartaz e expostas em uma parte da sala de aula para posteriores consultas.

<sup>18</sup> Caixa de Sugestão: Caixa onde os membros da sala podem registrar suas sugestões, reclamações, elogios, questionamentos de forma livre para ser confraternizado com o grupo da sala de aula ou até a gestão da escola.

<sup>19</sup> Ajudantes: Grupos de estudantes formados para ajudarem em determinadas ações na sala de aula, na escola ou comunidade com sistema de rodízio durante o ano, como Ajudantes da limpeza do pátio, Ajudantes da luz e aparelhos esquecidos ligados após os encerramentos dos trabalhos, Ajudante do dia.

<sup>20</sup> Cantinhos da Sala: espaços acolhedor, livre e dinâmico dispostos na sala de aula, onde os estudantes, no mínimo uma ou duas vezes por semana, poderão escolher livremente o que preferirem e após terminado o horário estipulado, realiza-se uma apresentação expondo a sua experiência, por exemplos: Cantinho de notícia; Cantinho das ciências; Cantinho da biblioteca, Cantinho de casa, Cantinho dos jogos matemáticos, dentre outros.

*atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.” (Definição de competências presente na BNCC)<sup>21</sup>.*

De forma bem aproximada, o Programa deverá observar o mapeamento das atividades do profissional docente, quanto a atenção e ao tratamento das individualidades de cada estudante da sua turma, em relação ao seu desenvolvimento e aprendizado, respeitando a singularidade e os fundamentos necessários a cada etapa, mas com olhos voltados para as competências. Assim, os direitos fundamentais da criança em se Desenvolver e Aprender serão garantidos. Ou seja, as crianças terão oportunidade de uma educação mais igualitária, inclusiva, justa e democrática em que o nível de ensino não tenha tantas disparidades, portanto uma formação integral .

São esses fatores, entre tantos outros preponderantes, os exigíveis de informações claras e precisas, as quais serão oferecidas pelos professores/docentes, quando do seu trabalho em sala de aula nas situações de fala ou audição, dispondo assim de uma grande variedade de informações individuais de cada estudante, contribuindo para que os observadores tenham a vantagem da percepção da individualidade do(s) estudante (s) em várias atividades, tais como (conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se), mesmo estando eles, fora da sala de aula poderão avaliar pelas informações dos docentes, as intervenções realizadas ou não, nos momentos em que estarão explícitas as experiências do estudante na sua singularidade e na coletividade por meio da sua espontaneidade, comunicação e atitude ao utilizar a (s) linguagem (ns) para se expressar em defesa dos seus interesses e ideias, assim como no compartilhamento dos seus sentimentos/emoções entre outras vivências. Essas informações, substanciais, para análise e diagnóstico concorrem para que as intervenções levem em conta as competências do estudante em sobreposição às competências da turma, considerando que uma determinada resolução ou opção não venha endossar a negligência de existência da outra, desde que, tais evidências estejam nítidas e

---

<sup>21</sup> Definição apresentada na BNCC - Base Nacional Comum Curricular, 2017, p. 8..

sempre acompanhadas pela gestão pedagógica da unidade. A preleção das informações contributivas do mapeamento sempre, devem, considerar, primeiramente, as observações das competências individuais dos estudantes em justaposição às competências da turma.

### iii) **Gamificação<sup>22</sup> dos conteúdos**

O profissional faz uso de jogos, games e outras dinâmicas que incorporam os conceitos que valorizam o "lúdico" no cotidiano das suas aulas, implementando desafios e entretenimento com o objetivo de aproximar de forma prazerosa o ensino formal escolar com o universo peculiar das etapas de desenvolvimento dos seus estudantes.

Na Gamificação o maior dos objetivos é o engajamento, além de outros como o despertar a curiosidade e a motivação na contrapartida com o lúdico, que compõem a dinâmica que utiliza mecanismos dos jogos com inclusão de outros itens característicos e principais como interação, desafios, incentivo no processo de aprendizagem. Na Educação Infantil e Ensino Fundamental, a Gamificação é forte aliada do aprendizado, dando maior ludicidade ao ensino dos conteúdos .

Não se deve confundir a gamificação com uma didática baseada em jogos, mas sim, por meios de elementos envolventes para alcançar metas e objetivos no processo de aprendizagem, dessa forma os estudantes aprendem enquanto se divertem .

A Comissão de Avaliação de Desempenho Profissional deve verificar se há evidências de que o educador na sua atuação faz uso de mecanismos e dinâmicas de jogos com situações cotidianas para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto rotineiro de jogos.

Não se trata de formatar uma prática, ou modo ou forma de conduta universalizada para toda a rede. O Programa de Avaliação Institucional pretende neste indicador

---

<sup>22</sup> Uso de mecanismos e dinâmicas de jogos com situações cotidianas para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto rotineiro de jogos.

demonstrar à comissão avaliadora, a necessidade da observação nas práticas pedagógicas adotadas pelos educadores que compõem a Rede Municipal de Educação. Isso pois, considerando além dos espaços a qual a escola pública da Rede Municipal de Ensino está inserida, ter a infância como maior denominador no seu universo de atuação.

Observar essa prática na particularidade da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, traduz em exemplo próprio ao buscar dar lucidez e propriedade ao conhecimento da sua clientela. Haja vista que, seu maior número de abrangência, está para o atendimento da infância e, incorporando este número no máximo, ao da adolescência, etapas do desenvolvimento humano, em que o jogo, faz parte do cotidiano e do próprio sujeito.

Verificar se há na intenção pedagógica do professor o uso dos jogos e de games e/ou de outras dinâmicas que incorporem os desafios como forma de oferecer alternativas de envolvimento dos estudantes e engajamento nas atividades nos diversos ambientes, aliados ao conhecimento e desempenho dos estudantes.

#### **iv) Inclusão escolar: manutenção de valores humanos**

Na afirmação de que o profissional educador realiza sua prática de forma inovadora dentro do âmbito da educação, a comissão avaliadora não pode contar apenas com a modernização promovida pelo mesmo para considerar este indicador como satisfatório, mas também tem por obrigação, observar, como os valores humanos foram trabalhados em sala de aula.

Neste indicador, o Programa de Avaliação Institucional quer dar ênfase para que a comissão avaliadora não deixe de, entre outras coisas, observar o tratamento dado pelo educador em sua atuação na sala de aula para inclusão social, dentro e fora dos parâmetros e âmbitos da unidade de ensino.

Durante o trabalho, a comissão avaliadora deve observar o exercício promovido pelo educador na promoção da solidariedade e da empatia na formação e tratamento

com seus estudantes/estudantes, na atuação dentro da unidade educacional e na promoção da inclusão no ambiente escolar.

O Programa não trata apenas de fazer com que os estudantes promovam ou recebam a sensação de estarem inseridos no espaço, mas o fato de estarem dispostos a serem gentis com os demais e tolerantes diante das diferenças.

Contudo, cabe ainda à comissão avaliadora alertar-se para levantar subsídios, na compreensão de que esse tratamento não venha pertencer, exclusivamente, ao profissional e nem mesmo ao espaço restrito da sala de aula. Mas, que esteja presente em toda a constituição do currículo escolar.

O Objetivo fim desta dimensão, nesse indicador, é a promoção de uma escola acolhedora, capaz de atender as particularidades de cada estudante, sem comparações e/ou julgamentos.

A que se considerar, que a tecnologia e a sustentabilidade são fatores necessários para um bom trabalho pedagógico, todavia não são suficientes para educar uma pessoa e provocá-la para ser melhor do que qualquer prognóstico imaginado.

#### **v) Participação ativa do estudante no processo curricular**

O empoderamento dos estudantes. O Programa de Avaliação Institucional reconhece que o estudante é a ponta inicial e final, além de ser o ponto mais forte de uma escola inovadora. Cabe a Comissão Avaliadora do Desempenho Profissional ser mais um agente vigilante na busca dos indícios de que a unidade educacional, ao qual os resultados de seus trabalhos pretendem representar, considera esse empoderamento como uma forma, uma percepção de que os mesmos são agentes de mudança de si próprios, da própria escola e da sociedade. Esse é o objetivo e motivo da existência deste trabalho.

Esta dimensão que envolve o tratamento de **Práticas e Inovadoras** deve ser reconhecida pela comissão avaliadora (e demais agentes da educação), de que o foco do trabalho escolar está em permitir e incentivar, para que os estudantes

tenham liberdade de voz e participação no processo pedagógico. É a razão do título que esta dimensão recebe. A comissão avaliadora deve buscar os mecanismos que a escola disponibiliza para receber a fala dos estudantes, os feedbacks, suas opiniões, suas ideias, reclamações e sugestões originalmente deles.

No caso do processo de análise da comissão avaliadora durante o desenvolvimento e mensuração do desempenho profissional, compete ao instrumento avaliativo apresentar e explicar, a contribuição do servidor na construção e utilização das ferramentas, que possibilitam a participação ativa dos estudantes no processo curricular é com o empoderamento dos mesmos quanto a direito de voz e, direcionamento do processo ao qual são sujeitos constituintes e parte.

## 6) Relações Interpessoais

O Programa trata **Relacionamento Interpessoal** como um conceito do que significa uma **relação** entre duas ou mais pessoas, marcado pelo contexto onde ele está inserido, que no caso é o da escola, do trabalho e da comunidade.

Nesta dimensão visa-se fortalecer no cotidiano da unidade, a capacidade e empenho do servidor em se relacionar no ambiente de trabalho, promovendo relações solidárias, privilegiando o respeito à diversidade sociocultural de todos os envolvidos no processo educacional.

Ao fracionar os indicadores, deve-se evidenciar a cordialidade, o comprometimento e o respeito do profissional para com os estudantes, pais, colegas de trabalho e o público em geral de acordo com o conceito de humanização.

Cabe a comissão avaliadora buscar acesso às evidências de que o profissional tem o espírito de compartilhar experiências com seus pares, respeitando concepções divergentes sem causar conflitos em teores prejudiciais ao desenvolvimento do serviços da unidade/setor.

Não se trata de uma possível promoção ou de uma busca de relações com extrema informalidade, todavia, numa mesma medida, nem mesmo de total rigorosidade, impessoalidade e formalismos. O que se pretende é a promoção de harmonia suficiente para um ambiente saudável de trabalho.

O Programa prevê a possibilidade de deparar-se com servidores em uma mesma unidade/setor de trabalho onde profissionais têm laços familiares. Para estes casos, cabe à comissão avaliadora ponderar naquilo que o bom trato profissional exige para a formalidade funcional em questão.

Esta dimensão, relações interpessoais, carrega carga psicológica de elevada complexidade. Portanto, para os casos de situações em que a comissão avaliadora se depare com problemáticas em que as relações interpessoais com evidências pouco comuns<sup>23</sup> ou sem trato profissional, cabe à comissão avaliadora fazer seus registros, não remeter nenhuma análise para o avaliado, mesmo que superficial de qualquer tipo de suspeita, encerrar os tratamentos de avaliação do profissional e acionar os setores pertinentes do órgão central para providências.

Para situações que se enquadre neste último parágrafo, a comissão deve proceder seu trabalho sem a presença do referido servidor com base nas evidências apresentadas.

Havendo manifestação de desavenças ou outras antipatias permanentes por período considerável, com percepção pública, cabe à comissão avaliadora atribuir ao desempenho profissional uma nota igual ou inferior à 50% (cinquenta por cento) do valor da dimensão.

Aos casos esporádicos de problemas de relacionamento profissional devem ser contabilizados com a depreciação de 10% (dez por cento) da escala de 0 (zero) à 100 (cem) que mensura a dimensão, para cada episódio registrado na unidade/setor e, quando possível, mediado.

---

<sup>23</sup> Qualquer situação em que a comissão avaliadora não se sinta psicologicamente à vontade para dialogar com o avaliado em uma relação formal e/ou profissional.

À comissão de avaliação cabe conter-se para não se postular como um mecanismo de contabilização de conflitos ou festejos (eufemicamente) dentro da unidade. Mas subsidiar a unidade para a manutenção de um ambiente harmônico no seu cotidiano.

A comissão também precisa estar atenta, para os casos em que um dos seus membros tenha resquícios de relacionamento desarmonioso com o avaliado, o mesmo seja substituído do processo de estudo e análise das evidências do referido servidor.

Quando nesta dimensão, o servidor obtiver a nota igual ou inferior à 50% (cinquenta por cento) desta única dimensão, conseqüentemente, o valor total da sua avaliação de desempenho profissional, passará a ser representada pelo valor que o mesmo obtiver nesta dimensão, suplementando quaisquer outros valores que tenha obtido nas demais.

## 7) Conduta ética

O Programa de Avaliação Institucional entende como servidor público todo servidor que possui um vínculo de trabalho profissional com órgãos, entidades e instituições mantidas e administradas pelo governo.

Numa sociedade organizada, todas as atividades do governo afetam a vida dos cidadãos que a compõem. Por isso é necessário, que os servidores apliquem os valores éticos para que os cidadãos possam confiar na eficiência dos serviços públicos.

Existem normas de condutas legais que norteiam os ditos “serviços públicos” e conseqüentemente o comportamento do servidor que o desempenha. Dentre elas estão a Lei Orgânica do Servidor Municipal e o Estatuto do Servidor Público Municipal de Cuiabá.

Entre as principais missões do servidor estão as de serem leais aos princípios éticos e as leis acima das vantagens financeiras do cargo ou de qualquer outro interesse

particular, que podem ser desde desvio de verbas, benefícios e situações que vão contra os princípios da sociedade e à corrupção.

As próprias leis possuem sanções e mecanismos para regular os agentes de acordo com suas atividades.

É muito importante compreender o que é ética antes de se ousar a tratá-la dentro do Programa de Avaliação. A palavra ética tem seu termo originário vinculado ao significado de propriedade do caráter e dessa forma conclui que a ética profissional é um conjunto de regras que norteiam o comportamento dos indivíduos durante o exercício de seu ofício. E tem como objetivo a disciplina, a moral e os costumes das pessoas, sendo essa a base do princípio e do exercício de suas funções. Por isso, mais do que meramente seguidas durante o expediente de trabalho, ela deve fazer parte da consciência dos profissionais inclusive no âmbito pessoal.

Como resultado, tem-se os códigos de ética e conduta, que são elaborados com intuito de normatizar as profissões, empresas e prestadores de serviço.

Esse Programa de Avaliação não visa fornecer mais um guia de conduta a ser seguido pelos profissionais de educação, apenas, ajudar a estabelecer um relacionamento com colegas de trabalho e com cidadãos que tenham contato com ambiente escolar, a referência de alguns valores importantes, tais como o respeito, a responsabilidade e a honestidade.

Apesar do código de ética e conduta abranger vários princípios que dependem de cada grupo de profissionais e das diversas organizações existentes, existem algumas regras que são universais para todos. Entre elas, está proceder bem, não prejudicar os colegas de trabalho e cumprir os valores estabelecidos pela instituição e pela sociedade.

Nesta dimensão o Programa busca postular-se pelo amparo da legalidade, impessoalidade, senso de justiça, de integridade e de respeito ao próximo, de zelo pelos bens públicos, pelos documentos e atos inerentes ao cargo ou função.

Esta dimensão fraciona o desempenho do profissional a partir de evidências que comprovem que o mesmo respeita as normas vigentes, regimento interno, orientações e decisões coletivas entre os pares da Unidade Educacional e órgão central. Que utiliza e conserva com zelo os bens públicos, que age com discrição sobre assuntos da Unidade Educacional. Que promove o apreço da instituição, dos membros que a compõem, das suas metas, missão e filosofia.

Destaca-se, que o processo avaliativo deverá fazer menção muito mais à vigilância do erro do que aos acertos do profissional no tratamento do cumprimento da ética. Visto que há infinitas situações em que o servidor se depara no seu cotidiano e tem a possibilidade de esquivar-se de infrações tratadas nesta dimensão avaliativa.

O Estatuto do Servidor Público Municipal de Cuiabá já prevê uma série de situações em que podem ser confrontadas a título de verificação de conduta desvirtuada, considerando os princípios da ética e da moral observadas para o servidor público, onde, para título de ênfase narrativa reforçamos com 15 (quinze), que têm carácter, inclusive, proibitivo ao servidor:

- 1) apresentar resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;
- 2) retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;
- 3) promover manifestação de desprezo pessoal e pejorativo no recinto da repartição;
- 4) cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;
- 5) coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiarem-se a associação profissional ou sindical, ou a partido político;
- 6) manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau;

- 7) valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;
- 8) receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições funcionais;
- 9) praticar usura sob qualquer de suas formas;
- 10) proceder de forma desidiosa;
- 11) utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares;
- 12) cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;
- 13) exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho;
- 14) recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado;
- 15) praticar crimes ou contravenções penais, especialmente os crimes contra a administração pública, falsidades, inclusive ideológicas e ofender a honra de munícipes ou servidores através de calúnia, injúria ou difamação na repartição pública.

Para os casos em que forem detectados problemas de má conduta ética profissional que se enquadrem entre os quesitos acima, devem ser contabilizados com a depreciação de 10% (dez por cento) da escala de 0 (zero) à 100 (cem) que mensura a dimensão, para cada episódio registrado na unidade/setor e, sem infringir diretamente ao que consta na lei, pois para tanto, conforme preconiza a mesma, o servidor deve ser tratado dentro do fluxo que a mesma já pré-organiza.

Quando incorrer situação de má conduta ética que se enquadre no que está previsto em lei, cabe à comissão avaliadora atribuir o valor avaliativo pertinente para tal indicador que aponte o problema, dar sequência no processo avaliativo do servidor,

atribuir o que lhe compete como valor final/total da sua avaliação, e ainda, dar ciência aos setores de competência do órgão central.

À comissão de avaliação cabe conter-se para não se postular como um mecanismo de intervenção ou sindicância, mas de subsídio à unidade para a manutenção de um ambiente onde se cumpre com os preceitos éticos e morais no desenrolar cotidiano.

Quando nesta dimensão, o servidor obtiver a nota igual ou inferior à 50% (cinquenta por cento) desta única dimensão, conseqüentemente, o valor total da sua avaliação de desempenho profissional, passará a ser representada pelo valor que o mesmo obtiver nesta dimensão, suplementando quaisquer outros valores que tenha obtido nas demais.

## 8) Produtividade

A produtividade é o fator responsável pelo sucesso de um plano e conquista dos objetivos, tanto de forma direta quanto indireta.

É através dela que os estrategistas podem acompanhar o desempenho dos seus colaboradores de forma que, essa informação, contribua para as estratégias futuras além de facilitar a contratação e a localização de possíveis problemas com os colaboradores da instituição o seu acompanhamento permite algumas previsões sobre o comportamento e também sobre a capacidade de produção de todo o conjunto.

Exatamente por considerarmos ser uma métrica de grande significância para ser acompanhada, que vamos apontar algumas formas para conferir com eficiência a sua mensuração.

Partindo da premissa de que a instituição escolar da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, já tem há algum tempo, a percepção da necessidade de se quebrar alguns paradigmas da organização do trabalho dentro do seu espaço de produção. Apesar de não ser mais uma novidade, uma das mudanças mais revolucionárias ainda é a alteração na forma com que a produtividade é anexada e administrada pela gestão.

Entre elas, damos ênfase ao gerenciamento da produtividade correlacionado com horas de trabalhos pré-estabelecidas para cada servidor.

Contudo, um olhar voltado para prazos pré-estabelecidos, deve ser organizado e estudado pelo conjunto de profissionais. Os estudos, análises e re-planejamentos são necessários, contudo, a produtividade está atrelada à ações advindas de ações planejadas com clareza, que tenha em si, definição de seus prazos, quantificação e qualidade dos resultados.

A tecnologia é uma grande aliada para a conquista dos bons resultados relacionados à produtividade. Todavia não pode ser confundida como a única solução para a conquista do sucesso. Ainda mais se levarmos em consideração, as confusões que estão atreladas ao termo tecnologia e que não vem ao caso, nesse contexto, nos debruçamos para desmistificar esse problema.

A organização de escalas, da participação de pessoas conforme o nível de compreensão que cada uma tem dentro do processo, a formação continuada, entre outras possibilidades interferem diretamente com o que condiz com o tema produtividade.

Embora essa dimensão, neste instante, esteja fazendo menção à produtividade atrelada à avaliação do servidor, cabe à comissão avaliadora, co-relacioná-la com as formas de organização do trabalho pela própria gestão da unidade. A gerência do setor, interfere diretamente com os resultados esperados.

Portanto, uma vez percebido algum grau de ineficiência da produtividade de um servidor, a comissão avaliadora deve também alertar a Comissão de Avaliação de Desempenho dos Gestores) sobre a problemática deflagrada para que, a partir de então, faça-se uma busca dos mecanismos de gestão para como o problema, pois, como já foi dito, este Programa de Avaliação Institucional atrela o tema com uma necessidade de se discuti-lo sempre com o envolvimento da gerência competente.

Nesta dimensão e no processo de avaliação do desempenho profissional, é viável analisar a iniciativa do servidor em buscar alternativas para desenvolver trabalhos com responsabilidade, coletividade e aperfeiçoamento contínuo.

Procura-se oferecer nesse momento de reflexão, a possibilidade de analisar o cumprimento de metas estabelecidos para o servidor, em atendimento aos padrões de qualidade esperados.

Observa-se a iniciativa do profissional em capacitar-se na busca contínua de manuseio de equipamentos e de recursos materiais na execução de seu trabalho de forma eficaz, observando as possibilidades de recursos tecnológicos disponíveis.

## 9) Planejamento das atividades

O Programa de Avaliação de Desempenho Profissional, se utiliza desta dimensão para acusar uma das causas mais comuns de atrasos, de gastos descontrolados, insatisfação da comunidade e de colegas de trabalho, que é a ineficácia (ou mesmo ausência) de um plano de projeto adequado das atividades da instituição.

O planejamento das atividades da instituição é a mais crítica de todas as fases, que constitui o seu currículo. Dentro desta fase, os setores e funções, recursos, fornecedores e tarefas devem estar corretamente programados, de maneira que a gestão da unidade possa monitorar a entrega do projeto, e a sua efetividade.

Contudo, cabe a cada profissional, dentro do seu setor e obrigações, apresentar um plano de ação que lhe compete, com começo, meio e fim devidamente previsíveis e programados.

O plano de ação deve ser constantemente ajustado para atendimento à demanda de melhorias e melhor servir o público alvo, seus beneficiários. Assim como, constante manutenção dos recursos necessários para executá-lo nas muitas atividades, que envolvem os recursos humanos, financeiros, logísticos e tecnológicos, quando das ações desenvolvidas.

O servidor deve manter o plano atualizado e exequível, com planejamento sustentado na clareza técnica, destacando na proposta, o problema em foco e, as possíveis alternativas que levarão a soluções, com destaque dos resultados e impactos esperados.

Dessa forma, o Programa de Avaliação, reconhece que não há nenhum espaço, cargo ou função dentro da unidade educacional, que esteja dispensado, isento ou não da responsabilidade de planejar suas atividades e apresentar tal plano ao coletivo, principalmente para sua chefia imediata, e quando for o caso, para os componentes da gestão.

Apresentamos um heptâmetro de termos que pode colaborar na organização e análise de um plano que atenda cada setor, cargo e função dentro da unidade: o quê, quando, onde, por quê, por quem, com quem, e com que meios.

A própria comissão avaliadora, ao analisar um plano de atividades do servidor, pode recorrer a este heptâmetro para analisar e localizar os núcleos de ações, estratégias e justificativas do mesmo.

Um alerta para esta ação é o fato do setor já possuir um plano de ação em desenvolvimento, fato este que cabe ao servidor lotado no mesmo, tomar ciência, avaliar junto à gerência/gestão responsável a viabilidade das propostas e, conseqüentemente, engajamento no processo proposto.

Escalas, cardápios, organogramas entre outros são indícios de planos de ação já em execução. Cabe à comissão avaliadora buscar compreender o quanto cada profissional está compreendendo o planejamento e se envolvendo com seus objetivos.

Cabe à comissão avaliadora mensurar os níveis de envolvimento do servidor nos planos de ação do seu setor conforme as possibilidades de categorização que o heptâmetro apresentado oferece.

## 10) Eixos que tratam o desenvolvimento da gestão

Embora o trato do desenvolvimento da gestão nas unidades de ensino componentes da Rede esteja descrita em Lei própria (Lei de Gestão Democrática), este Programa de Avaliação Institucional ainda se incumbe de detalhar o desenvolvimento da gestão nas unidades de ensino de forma que possibilite a ocorrência de uma avaliação sobre o desempenho da mesma.

O Programa trás para tal, 6 (seis) eixos que norteiam a observação da ação gestora que a Rede tem-se aprimorado para conquistar na figura dos seus representantes. Ousamos aqui, apresentar não uma coletânea de ideias que retratam a boa ação gestora na Educação enquanto uma ciência, mas apenas os meandros que a própria Rede vem no seu contexto histórico, entre erros e acertos, se construindo, se exigindo e se organizando. Estes eixos são: *Administrativo, Pedagógico, Financeiro, Recursos humanos, Fluxo de documentos e Comunicação.*

Cada um destes releva o aprofundamento que cada fração da função gestora da Rede exige e que, por detrimento do cargo, rescinde com mais ênfase sobre um eixo em detrimento de outro, mas que, de forma nenhuma, justifica a negligência de atenção para com a totalidade destes, sob a responsabilidade que compõem o conjunto das funções gestoras na unidade.

Cabe, obrigatoriamente, a todos os membros na função gestora da unidade, ter o domínio de todos os eixos que norteiam o desenvolvimento da gestão da unidade educacional.

Embora, mais uma vez lembramos que, cada função deste conjunto gestor, tem obrigações mais acentuadas com alguns eixos dada sua característica peculiar do mesmo em relação à função gestora que sobre ele esteja tratando, mas que na prática, não exime os demais componentes da gestão local, o que requer detalhamento diferenciado em detrimento de outros, conforme a razão do seu cargo/função.

Os profissionais que compõem a equipe gestora, independentemente do cargo/função que ocupam, devem se reportar ao conjunto de colegas de gestão para repassar relatórios, extratos e satisfação que possibilite dar clareza e ciência a todos sobre o que está ocorrendo em cada eixo desenvolvido ora de forma individual, ora pelo grupo.

O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional é um importante aliado e pode servir de balizador para salientar as tendências de centralização ou de negligência dos membros da gestão escolar diante da apropriação de conhecimentos sobre determinados assuntos (eixos) componentes da ação gestora.

### 10.1 Eixo Administrativo

Este eixo trata especificamente da organização de planos referentes à unidade educacional de forma que envolva toda a equipe gestora e representantes do conselho deliberativo da unidade. Deve-se conter a organização e as formas de agendas, a divulgação do calendário escolar, a organização e as propostas de formação profissional, a organização e as propostas de escalas dos profissionais da unidade e as formas de tratamento dos profissionais familiares e estudantes.

Também é de competência e devem ser observadas as formas e tratamento dos arquivos de pessoas, tanto no âmbito dos documentos dos estudantes e dos profissionais quanto em todos os documentos da unidade educacional.

Atualização dos dados pessoais (tanto físicas quanto jurídicas), compõem uma ação administrativa como um todo, não podendo ser determinada a única representante da gestão.

Levantamento de caso, quanto a condição física e psicológica dos estudantes e profissionais, requerimento de transportes e/ou alimentação diferenciadas, assim como de casos diferenciados entre outros compõem alguns dos exemplos da necessidade que este eixo exige de toda a equipe gestora.

Tais situações comprometem as possibilidades de abertura e encerramento de turmas, o que trata diretamente com o currículo e a organização anual da estrutura da unidade.

A manutenção e os cuidados quanto aos lançamentos dos dados no sistema de gerenciamento acadêmico vigente é outro ponto muito importante a ser observado, quando tratamos do eixo administrativo. Sobre este ponto recai maior necessidade de atenção, no lançamento, e/ou organização de alguma forma do controle de estoque, tanto de materiais quanto de equipamentos.

Para finalizar esse eixo, alertamos para a necessidade de toda a equipe gestora estar engajada com os objetivos pertinentes a manutenção do conselho deliberativo da unidade educacional ponto e para tanto, cabe à vigilância quanto a necessidade de apoio, recomposição de membros, providência de documentações, são pontos-chave para que o conselho tenha possibilidade de atuação plena no cotidiano escolar.

## 10.2 Eixo Pedagógico

Sobre este eixo recai a necessidade de se atentar para organização de horários e agendas claras, tanto para os pais quanto para o conjunto de profissionais da unidade, de forma que todos compreendam a organização pedagógica que a unidade propõe adotar.

Nestas agendas, é muito importante, que o pedagógico apresente os principais eventos que a unidade pretende comemorar, assim como as formas de organizá-los além dos motivos que os justificam no currículo da unidade.

Cabe ainda neste eixo, o esclarecimento das formas de comunicação entre escola e família que embora seja tratada em um eixo próprio (comunicação escolar), é muito importante que a partir deste eixo haja clareza e indicação da orientação quanto a esta postura e comprometimento.

O eixo pedagógico deve se atentar para esclarecer as formas dos planejamentos de aula e dos registros acadêmicos, das suas formas de diálogo pedagógico, além das formas de revisão e formação profissional.

Toda essa discussão, constitui em si pontos relevantes que devem constituir o projeto político pedagógico da unidade, e para tanto, a equipe gestora deve encontrar formas e promover ações que possibilitem a manutenção e implementação do PPP da unidade sempre que possível.

Cabe a este eixo, a constante alerta sobre a necessidade de manter a acolhida lúdica para os seus estudantes, assim como a manutenção e o empenho para que os documentos, que compõem o plano de aula sejam relevantes e úteis aos professores e, ao cotidiano das aulas.

E, por fim, para este eixo, o Programa de Avaliação Institucional dispensa alerta sobre a necessidade de adoção e efetivação de ações para que o estudante nunca fique ocioso ou esteja ausente do benefício da ação educativa. Ação esta, que representa a razão de ser de uma unidade educacional e para qual fim se destina.

### 10.3 Financeiro

Sobre este eixo fica o alerta para todos os membros da equipe gestora, para que todos tomem ciência da situação financeira da unidade educacional, ponto em que sugerimos a ação de organização e compartilhamento de um recurso conhecido como Livro Caixa, onde todos os membros da equipe gestora possuem acesso para consulta.

Nesse documento é muito importante constar o detalhamento de contratação Contábil, extratos bancários, e fluxo das prestações de contas junto aos setores pertinentes do órgão central.

### 10.4 Recursos humanos

Neste eixo reserva-se atenção especial às equipes gestoras, quanto ao levantamento do seu quadro de servidores, das conferências das folhas de

pagamentos, além das situações dos profissionais na unidade educacional, quanto ao cumprimento de um exercício.

Acima de tudo, trata-se da necessidade da equipe gestora se articular e agregar parceiros para receber ideias, ouvir opiniões com intuito de construir mapas de forças e fraquezas, reconhecendo seu diferencial, sua capacidade produtiva e, sobretudo compartilhar incentivos e elogios para com sua equipe.

O Programa de Avaliação Institucional entende que um dos maiores desafios da equipe gestora, se concentra no planejamento e execução de boas ações sem desagregar o envolvimento humano com satisfação.

Embora, seja uma missão extremamente complexa, metaforicamente impossível a ideia de satisfação plena de todos os componentes de uma unidade educacional, quanto aos encaminhamentos de uma gestão, ainda assim, a equipe gestora deve empenhar-se neste propósito.

É de suma importância que a equipe gestora tenha ciência da demanda dos cargos (vigilância, cozinha, limpeza, biblioteca, arquivo, docência, entre outros) que compõem a unidade educacional a qual representa, e que possuem suas características já pré determinadas em Lei. A informação de tais características possibilita intervenções e organização de metas claras e sem impulsividade. A gestão precisa ter conhecimento do que se trata de “favores” daquilo que se trata de “obrigações”.

Outro elemento muito importante é o fato de que o gestor tenha ciência da demanda que seu próprio cargo agrega, e que, em si, as funções de gestão tratam de posicionamentos que remetem à administração de problemas (previsíveis ou não). Assim, não cabe ao gestor, apresentar desesperos frente a necessidade de gerenciar dificuldades que outros setores não conseguiram resolver, já que é arguição da gestão a administração de situações adversas.

## 10.5 Fluxo de documentos

Cabe às equipes gestoras das unidades educacionais, proporem, organizarem e respeitarem os fluxos de documentos sobre sua competência. Mapas relacionados à demanda de documentação, forma de análise, e despacho dos mesmos, sejam eles de característica *física ou eletrônica* (e-mail), devem ser claros e possíveis de serem auditáveis.

Toda a comunidade escolar precisa compreender como se dá os meios de '*protocolo, checklist, e fluxograma*<sup>24</sup>' dos documentos que perpassam a unidade escolar, respeitando os prazos e decoro do seus conteúdos.

## 10.6 Comunicação

Este é o último eixo ao qual o Programa de Avaliação Institucional busca respaldo para promover uma avaliação das equipes gestoras da unidade desconcentradas da Rede, levado pela necessidade da presença de esclarecimento de tais equipes, quanto às suas formas de comunicação com os grupos internos e externos da unidade escolar.

O conhecimento sobre as formas usuais de comunicação permite estabelecer parâmetros sobre o relacionamento da equipe gestora com os demais partícipes da comunidade educacional, e se esta se dá por meios culturalmente incorporados, como (cartazes, mídias sociais, convocações, reuniões, quadros murais, atas, bilhetes, telefones) entre outros, meios utilizados pelas unidades escolares para estabelecer comunicação com os seus componentes e parceiros, e, se de fato há interações nas ações que estabelecem comunicação.

Contudo, o não esclarecimento para a comunidade sobre as formas de comunicação adotadas pela gestão da unidade educacional, o estabelecimento desta entre as partes, ficam prejudicadas, acarretando conseqüentemente, em efeitos coletivos incomensuráveis.

---

<sup>24</sup> Entrada ou recebimento de documentos, Análise dos mesmos e por fim, o Despacho do mesmos para os devidamente interessados ou a quem tem objetivo obrigatório ou por direito.

Ao finalizarmos a abordagem sobre os *critérios* que comporão as observações avaliativas das equipes gestoras das unidades escolares da rede Municipal de Educação de Cuiabá, não os apartamos dos demais pontos tratados neste capítulo, que vão desde o item 1 até o item 9.

## Formação Profissional

Alguns pontos relevantes durante o processo de avaliação do desempenho profissional, circundam o investimento (ora por iniciativa da instituição, ora por iniciativa do próprio profissional) na formação profissional.

A Secretaria Municipal de Educação possui uma cultura em torno deste tema e ações que chegaram a institucionalizar uma coordenadoria, dentro do seu organograma institucional, para tratar exclusivamente deste assunto.

Políticas públicas e de carreira do servidor público municipal possuem espaços que garantem investimentos no crescimento profissional.

No plano de Carreira Profissional, a Secretaria Municipal de Educação prevê melhorias salariais que se incorporam aos proventos do servidor quando sua formação atende a requisitos legais diretamente ligados à sua função e concurso público.

Para os casos de investimentos de capacitação profissional dentro da função, a instituição oferta constantemente oportunidades de cursos e encontros com horários reservados para formação em serviço.

Algumas formações/capacitações são oportunizadas para os profissionais de forma complementar e não obrigatórias, portanto, dependentes da candidatura dos mesmos com empenho e gastos individuais.

Diante destes casos, ora ofertados pela própria instituição, ora pela sociedade em geral, os profissionais que se empenham em participar, de alguma forma, colaram com a lapidação do serviço ofertado pela Rede.

Com o intuito de valorizar tais empenhos individuais, este Programa de Avaliação Institucional busca prever formas de mensurar e contabilizar um resultado favorável na totalização do processo avaliado de desempenho profissional, de forma criteriosa, clara e justa.

Contudo, identificado as etapas de tratamento do desempenho profissional que a Rede culturalmente adotou, faz-se necessário que este assunto referente à formação profissional, fique mais reservado para o momento da Atribuição do mesmo nas unidade de ensino.

Este processo é realizado todo início de ano, com critérios estipulados por comissão própria e publicado pelo mídia oficial da Prefeitura Municipal (Diário Oficial), podendo sofrer mudanças, conforme a pertinência, o que impossibilita um tratamento refinado por este Programa de Avaliação Institucional.

## Finalização do processo de avaliação de desempenho profissional

O Processo de Avaliação de Desempenho de todos Profissionais, inclusive dos gestores, deve ser finalizado dentro de um período de ano letivo, com os resultados obtidos disponibilizados para cada servidor avaliado, para cada unidade de ensino e para os setores da Secretaria Municipal de Educação.

Os resumos devem ter fácil acesso dos gerentes superiores da SME, dos órgãos colegiados e das unidades de ensino.

Para título de registros do processo, o Programa apresenta os seguintes documentos:

- 1) Cronograma de execução das ações relacionadas com a avaliação;
- 2) Guia de capacitação das comissões;
- 3) Atas de escolha dos membros das comissões nas unidades;
- 4) Registro dos membros das comissões das unidades na Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;
- 5) Instrumentos de avaliação pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;
- 6) Ata de finalização do processo de avaliação dos profissionais (não gestores) na unidade;
- 7) Ata de finalização do processo de avaliação dos gestores na unidade;
- 8) Ata da Assembleia de avaliação dos gestores na unidade;
- 9) Ata de finalização do processo da avaliação pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional e CPADP;

## 10) Relatório gerencial de execução e dos resultados

Documentos e Ata devem ser confeccionados para registro de todo o processo e garantia de transparência de sufrágios e cumprimento legais, das oportunidade de participação distribuídas a todos, com direito de voz, manifestos e participação coletiva.

Como alerta e orientação para confecção das atas referidas para finalização do processo apresentamos alguns apontamentos imprescindíveis para que as mesmas se estruturam como documento para participar desta ação.

As atas devem antes de qualquer etapa, constar com:

- 1) o título da ata conforme os itens relacionados neste título à partir do tópico 6, 7 e 8;
- 2) a identificação da unidade a qual ação de avaliação fez parte;
- 3) os nomes dos membros e cargo e funções dos mesmos que compuseram as comissões de avaliação;
- 4) os nomes dos profissionais em sua totalidade avaliados na ação e suas respectivas notas ou conceitos gerais; e,
- 5) a averbação de todos os membros da comissão avaliadora.

Tudo isso com decoro, tanto para o corpo de avaliadores quanto de avaliados.

Cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional fazer o tratamento dos dados, orientar as formas de registros das unidades de ensino e as formas de arquivo dos documentos, apresentação dos mesmos em forma de relatórios, tanto para as gerências da SME, da gestão da unidade/setor quanto a divulgação nos meios midiáticos e publicação nos anais da instituição.

Os setores do órgão central e colegiados devem receber livre acesso aos resultados, e podem utilizá-los na organização da formação profissional, de capacitação continuada com ênfase nos assuntos que a avaliação aponte como de concentração de problemas.

Independente da sistemática que venha a ser utilizada para dinamizar o processo de avaliação de desempenho dos profissionais da rede municipal de educação de Cuiabá, deve-se resguardar o acesso aos resultados para o setor de recursos humanos da SME, para fins de arquivo dos dados nos dossiês de cada profissional e, outras providências.

Mas acima de tudo, cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional encontrar os melhores meios para dar acesso dos resultados aos avaliados, principalmente sobre os pontos em que os mesmos devem melhorar suas condutas/posturas enquanto servidores, assim como sobre os pontos em que devem dar continuidade.

# Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá (ADGI)

Um dos pontos de ação da AI - Avaliação Institucional que trata a Portaria nº 505/2016<sup>25</sup> está (com o âmbito de pesquisa sobre a Instituição em escala macro no Município) representada além das escolas, creches e outras instituições educacionais tidas como unidades, mas para um ângulo que aglutina tais instituições (únicas em si) dentro do conjunto de unidades, de setores e de serviços, que sob a administração do governo municipal, compõem o Sistema de Educação Pública do Município de Cuiabá.

Com objetivo de se constituir como mais um processo de avaliação coletiva, transparente, consistente, flexível e confiável, entre as mais diversas ações que o governo vem proporcionando ao longo da história, este instrumento ADGI busca aprimorar os resultados quantitativos e qualitativos que em particular, a Secretaria Municipal de Educação tem se esforçado em ofertar à sociedade cuiabana.

Ao tratar este momento avaliativo, a **Avaliação Institucional**, para não se confundir com os demais momentos que a compõe como um todo, distingue com a sigla **ADGI - Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional** implementada na da Rede Municipal de Educação de Cuiabá visa o Sistema de Educação Pública com a finalidade de tratar **exclusivamente da ação avaliativa da instituição educacional, e em uma escala macro de sua característica e atuação no município.**

Nesta ação, a Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional deve ser conduzida como um processo global, orgânico, sistêmico e contínuo, em que a

---

<sup>25</sup> Portaria nº 505/2016, publicado no D.O. nº 930/16, a Avaliação Institucional (AI) da rede pública municipal de educação de Cuiabá

responsabilidade por sua execução é atribuída aos sujeitos participantes da instituição.

O processo de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional que tratado neste Programa de Avaliação Institucional possui suas bases filosóficas e metodológicas firmadas nos documentos contidos no *Guia AVI-2015*<sup>26</sup> que se apresentava imbuído em contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a sua profissionalidade, melhorar a capacidade institucional de organização, as relações entre os atores, a cultura e harmonia no cotidiano escolar, a capacidade de responder às demandas externas e internas e, conseqüentemente, melhorar o processo de ensino-aprendizagem por meio de incrementos na qualidade da aprendizagem dos estudantes e o seu processo de formação.

Tal visão da avaliação institucional tem se mantido com o pressuposto de que a mesma deve focar a formação que proporciona informações acerca do desenvolvimento de um processo de ensino, com a finalidade de reorientar a prática pedagógica dos educadores.

A função desta avaliação dentro do currículo da Rede Municipal de Educação é inventariar, harmonizar, tranquilizar, apoiar, reforçar e corrigir os aspectos incorporados na atuação do ensino e integrados na ação de formação, caracterizando-se como importante instrumento de melhoria da qualidade de ensino na medida em que permite a identificação de problemas.

Com a Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI) pretende-se que a instituição seja informada sobre o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes correlacionado com outros fatores que em conjunto compõe o processo ensino aprendizagem, tais como a sua infraestrutura, seu processo burocrático, seus serviços de suporte social, entre outros que, aglutinados são em si, a própria Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

---

<sup>26</sup> Guia para a realização da avaliação institucional das escolas (AVI) da rede municipal de Cuiabá de 2015, elaborado com a consultora da Fundação Carlos Chagas, que foi amplamente aplicado na Rede Municipal de Educação naquele ano.

A ADGI oportuniza momentos em que são comparadas as visões de dois agrupamentos que compõem a comunidade escolar (**família e escola**), contrapondo os parâmetros (externos com os internos) sobre uma mesma problemática, possibilitando polarizar diferentes opiniões com referência comuns na uma busca por soluções de interesse mútuo.

Em um esquema prático sobre esta avaliação institucional temos: Visão da Família (pais e/ou responsáveis) + Visão dos servidores (profissionais da educação) = ADGI.

A avaliação institucional possibilita a reestruturação do processo educacional e a introdução de mudanças na instituição. Esse procedimento colabora com a reestruturação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da instituição.

A execução dessa parte da Avaliação Institucional (AI) envolve a permanente sistematização dos procedimentos adotados, a deliberação de um cronograma de ações a serem desenvolvidas e a elaboração de relatórios periódicos que representam o conjunto das relações e práticas do cotidiano dos atores envolvidos no processo avaliativo, redefinindo estratégias com vistas aos constante aperfeiçoamento da instituição.

Os principais requisitos para que a Avaliação Institucional (AI) desencadeie um processo de configuração da escola como uma instituição que aprende e que melhora a aprendizagem dos estudantes são:

- normas e valores compartilhados sobre os propósitos da escola;
- foco na aprendizagem dos estudantes e no desenvolvimento dos professores;
- compartilhamento das práticas;
- evidências empíricas sobre o estado da escola;
- relações cooperativas e de apoio mútuo;
- decisões consensuadas.

Um quadro esquemático das fases da avaliação institucional endossado por Bolívar (2006) ajuda a visualizar os passos a serem dados.

Quadro 1. Fases da trajetória de melhoria escolar

Fases da jornada de melhoria escolar	Principais tarefas
Como estamos agora?	Diagnóstico organizacional: pontos fortes e pontos que necessitam melhoria.
Quão bem estamos fazendo?	Coleta e análise de dados.
Como sabemos?	Identificar as áreas que necessitam de melhorias e conquistas.
Onde queremos chegar?	Discutir a "visão" da unidade educacional. Identificar as prioridades para a melhoria.
Como vamos chegar lá?	Planejar as ações de melhoria. Mídia e recursos (internos e externos). Ações a serem realizadas
O que devemos fazer para chegar lá?	Manter o ritmo do projeto. Verificar com frequência os progressos alcançados.
Para onde vamos depois?	Mover-se de um a outro ciclo de melhoria. Estabelecer uma estrutura que, de modo sustentado, facilite o processo de melhoria

Fonte: Ainscow, Hopkins *et al.* (2001)

A despeito do seu potencial inovador, a avaliação da escola também apresenta dificuldades. Em primeiro lugar, ela exige envolvimento dos diferentes segmentos que participam da vida escolar, e essa disposição de participar ativamente do processo de melhoria acaba, em geral, sensibilizando poucos docentes. Esse é um processo que toma tempo e energia e que se superpõe aos esforços demandados pelo trabalho cotidiano, o que aumenta o risco de desmobilização, passado algum tempo (BONAMI, 2005).

Além disso, vários estudos no exterior têm evidenciado que embora as escolas prefiram a autoavaliação à avaliação externa, a avaliação institucional sozinha não tem incidido suficientemente sobre o progresso das aprendizagens dos estudantes. Para que isso ocorra é necessário que ela gere mudanças efetivas no currículo e nas práticas educacionais, pois é muito do que os professores e estudantes fazem em sala de aula que, em última instância, pode diferenciar os resultados de aprendizagem.

Em vista do grande desafio que é o de melhorar a qualidade do ensino e das aprendizagens dos estudantes, [a proposta é a de integrar no âmbito da escola a avaliação externa, que oferece um diagnóstico dos resultados de aprendizagem, aos processos de melhoria interna, alimentados pelos diferentes atores da comunidade escolar.](#)

No dizer de Bolívar (2006), a avaliação interna é imprescindível para gerar compromisso institucional e constitui elemento chave de desenvolvimento profissional. Porém, precisa do olhar externo, que a retroalimenta com informações provenientes de outras fontes e a submete a uma avaliação mais diversa e plural.

No presente projeto, há que se considerar a importância dos dois tipos de avaliação externa: a avaliação de sistema, realizada pelos órgãos oficiais, e a avaliação externa de iniciativa da própria rede.

Não só a primeira, como também e particularmente a segunda, contribuem para que a escola não se prenda tão somente às justificativas de seus resultados, às pressões locais e à excessiva subjetividade das respostas de seus atores, perdendo o distanciamento e a visão em perspectiva, ambos necessários a uma interpretação mais isenta (SÁ, 2009). A avaliação externa precisa, por sua vez, da avaliação interna, pois é esta que dá significado aos resultados aferidos, evitando o descolamento da realidade e a mera corrida atrás dos números.

A avaliação, nesse caso, não se limita a estabelecer padrões e a avaliá-los. A melhoria é um processo que demanda apoio sustentável e prolongado, em que a responsabilização pelos resultados não recai exclusivamente sobre os docentes e a escola, mas é compartilhada com o sistema de ensino. Desse modo, a exigência do alcance das metas padronizadas deve ter como contrapartida a formação devida dos profissionais para criar condições de atingi-las, bem como a oferta de meios, recursos e incentivos que possibilitem a melhoria esperada. Assim entendida, a avaliação deixa de ser utilizada como medida coercitiva, ou para mero *ranqueamento* das escolas, e passa a ser um recurso que efetivamente contribui para que a escola avance em seu propósito de oferecer a todos os estudantes,

independentemente da sua condição socioeconômica e cultural, a educação de qualidade, que é direito de todos.

Como não se esgota na dimensão estrita da dimensão escolar, repercutindo em toda a Rede Municipal de Educação, a avaliação institucional pode e deve, guardadas as especificidades de cada instância administrativa, ser replicada nos demais órgãos do sistema escolar. Esse é, contudo, um processo mais complexo, para o qual este projeto contribui com o passo inicial, tomando a avaliação das unidades escolares no conjunto das dimensões que a compõem.

A proposta de Avaliação Institucional ora se inicia na rede cuiabana e não se confunde, por sua vez, com a avaliação dos profissionais da educação: diretores, especialistas, professores e demais funcionários da unidade escolar. Esta deve se reportar à perspectiva integradora da avaliação educacional da escola, mas é regida por lógicas específicas.

## **Guia para a operacionalização da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional (ADGI)**

O Guia para a operacionalização da avaliação gestão institucional está pensado no tratamento de todas as unidades desconcentradas que compõem a Rede Municipal de Educação do Município de Cuiabá, contudo, por influência de uma questão numérica, as unidades escolares acabam por influenciar o discurso que ora apresentamos.

Para tanto, considerando o cotidiano das escolas, podendo ser aplicado em outras realidades dentro da Rede, o Guia oferece um conjunto de orientações a respeito de como as unidades devem proceder para realizar a sua própria avaliação.

A Avaliação da Gestão Institucional será feita mediante a apreciação, pela comunidade escolar, das **DIMENSÕES** da unidade educacional (que se referem às suas características gerais ou traços institucionais), especificadas em **INDICADORES** (que se reportam a aspectos específicos das dimensões) e que, por sua vez, se desdobram em **DESCRITORES** (que detalham os indicadores).

As DIMENSÕES constituem os aspectos fundamentais sobre os quais a escola deve refletir para chegar a um diagnóstico de sua qualidade. Retratam as suas características gerais ou traços institucionais.

Uma dimensão, por sua vez, é formada por INDICADORES, os quais se referem a aspectos específicos da realidade escolar.

Finalmente, os DESCRITORES representam um detalhamento dos indicadores, o que permite indicar com que gradação de qualidade eles aparecem na escola. Cada descritor pode ser apreciado por uma escala de três valores, a saber: situação muito boa, razoável ou precária. Há, ainda, a possibilidade de o descritor não existir na escola ou não se aplicar à sua realidade.

O esquema a seguir apresenta esta hierarquia:



O instrumento proposto é inicialmente submetido a uma validação por consultores, membros representativos da Sede da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá, dos órgãos colegiados e das equipes gestoras das unidades escolares, podendo inclusive ser o mesmo conjunto que compõe a Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Profissional da Rede Municipal de Educação - CPADP.

O Guia da Avaliação da Gestão Institucional será também testado mediante indicações do próprio processo de realização da avaliação institucional da unidade educacional, para permitir maior fidelidade na interpretação das dimensões pelos diferentes segmentos escolares. Isso possibilitará superar incoerências e/ou dificuldades, contribuindo para a validação do instrumento.

As unidades educacionais da Rede Municipal de Educação participam regularmente de avaliações locais, seja no que se refere ao estudante, dos profissionais, ou no que se refere à própria unidade institucional.

Avaliações em âmbito nacional de desempenho escolar também ocorrem em muitas unidades. Além de que em 2015, uma Avaliação da Gestão Institucional, que naquele instante foi denominada AVI (Avaliação Institucional) foi devidamente aplicada em todas as unidades da Rede. Assim sendo, as instituições de ensino deste município já dispõem de uma série importante de dados a seu próprio respeito. A atual proposta de avaliação institucional das escolas não quer incorrer em alguns erros já bem conhecidos no país, como apontam Sordi e Souza (2009). São eles:

1. Ignorar que as unidades educacionais já contam com muitos dados coletados, embora eles não necessariamente tenham sido discutidos e analisados coletivamente;
2. Exigir da comunidade escolar um novo esforço, desconsiderando os anteriores e recomeçando do zero, como se nada tivesse sido feito em termos de avaliação, algo que só implica em desprestígio à importância da avaliação;
3. Levar à ideia de que avaliar não é simplesmente coletar dados numéricos, aquela que deixa de envidar esforços na interpretação ou intenção de aprimorar a unidade educacional e, a qualidade da educação que ela oferece, sem buscar um norte maior e melhor, que considere o contexto sociocultural de cada instituição, a avaliação neste aspecto torna-se inócua.

Para otimizar a coleta de dados, as unidades devem incorporar a esta avaliação as informações já disponíveis e colher, no próprio estabelecimento e com a sua comunidade, apenas as informações que não conhecem, que conhecem vagamente ou que não se encontram atualizadas.

Na avaliação da gestão institucional, a depender do prazo de que se disponha, é possível eleger uma ou duas dimensões para estudo mais aprofundado, planejando o aprofundamento das demais para os períodos seguintes. Nesta avaliação, cinco dimensões devem ser contempladas para que se tenha uma visão ampla da unidade educacional.

Vejam a seguir o quadro com os aspectos a serem contemplados nesta parte da Avaliação Institucional.

Quadro 2. Avaliação Gestão Institucional nas unidades educacionais

Dimensões	Indicadores	Descritores
I. Condições Físicas e Materiais dos espaços da Unidade	1. Infraestrutura dos espaços da unidade educacional	Itens 1.1.1 à 1.1.17
	2. Acesso aos estudantes com deficiência	Itens 2.1 à 2.3.5
	3. Recursos pedagógicos	Itens 3.1 à 3.3.6
II. Gestão escolar democrática	4. Relação com a comunidade	Itens 4. à 4.6.
	5. Órgãos colegiados	Itens 5.1. à 5.10.
	6. Normas de convivência	Itens 6.1 à 6.3.
	7. Harmonia do ambiente da unidade escolar	Itens 7.1 à 7.15.
	8. Interação da unidade com órgãos oficiais e parcerias	Itens 8.1 à 8.2.8
	9. Monitoramento das ações de gestão	Itens 9.1 à 9.6
III. Profissionais da unidade	10. Equipe gestora	Itens 10.1 à 10.8.
	11. Equipe de docentes	Itens 11.1 à 11.21
	12. Equipe de não docentes	Itens 12.1 à 12.16
IV. Acesso, permanência e sucesso dos estudantes na unidade	13. Caracterização sociodemográfica unidade escolar	Itens 13.1 à 13.18
	14. Monitoramento da frequência escolar	Itens 14.1 à 14.7
	15. Práticas de estudo	Itens 15.1 à 15.7
	16. Acompanhamento dos estudantes com dificuldade	Itens 16.1. 16.7

	17. Aproveitamento escolar	Itens 17.1 à 17.8
	18. Transporte escolar	Itens 18.1 à 18.11
V. Currículo e prática pedagógica	19. Objetivos e finalidades da unidade educacional	Itens 19.1 à 19.3
	20. Planejamento do currículo e trabalho em equipe	Itens 20.1 à 20.17
	21. Acompanhamento do trabalho pedagógico	Itens 21.1. à 21.10
	22. Procedimentos metodológicos	Itens 22.1 à 22.16
	23. Clima da sala de aula	Itens 23.1 à 23.8.
	24. Atenção à diversidade	Itens 24.1 à 24.10
	25. Avaliação da aprendizagem	Itens 25.1 à 25.19
	26. Uso dos resultados das avaliações de sistema	Itens 26.1 à 26.12

## Fases da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional

Historicamente vários programas foram fomentados para monitorar a situação das unidades educacionais nos mais diversos âmbitos: administrativos, financeiro, pedagógico, infra-estrutura, etc. No caso desta Avaliação da Gestão Institucional se pretende abordar temas e assuntos que também são tratados por eles, pois se pretende com esta ação avaliativa, criar e dar manutenção de uma prática reflexiva sobre os aspectos que são, ou que acreditamos que são, os mais relevantes para impacto nos resultados de desempenho acadêmico de nossos estudantes.

Programas institucionais promovidos pelo MEC (Ministério das Educação), como o IDEB<sup>27</sup> e/ou LSE<sup>28</sup> só para citar alguns exemplos, devem servir de apoio para a Avaliação da Gestão Institucional que este Programa de Avaliação Institucional está promovendo. Tanto para reforçar como para confrontar dados e interpretações, que dentro de uma democracia, no seu princípio de liberdade, pode tendenciar para opiniões pouco colaborativas no contexto da unidade e sua comunidade. Informações e acesso à ela são os ingredientes fundamentais para um exercício de cidadão com excelência.

<sup>27</sup> **Ideb** é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

<sup>28</sup> **LSE**: O Levantamento da Situação Escolar (LSE) é um sistema elaborado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) que permite radiografar a condição das escolas públicas de ensino em relação a mobiliário, equipamentos, estrutura física e material escolar.

Considerando o desconforto que a avaliação intrinsecamente traz, é esperado que muitos agentes terminem por marginalizar as ações que compõem a Avaliação da Gestão Institucional.

Em uma tentativa de minimizar possíveis atitudes (ou a falta delas) que venham prejudicar o resultado final da Avaliação da Gestão Institucional, este Programa PAI apresenta três etapas que devem ser cumpridas para se realizar uma avaliação da instituição: a de preparação, a de implementação e a de síntese.

### *I. Etapa de preparação*

Nesta etapa a unidade educacional (ou setor) deve dar ciência a todos os agentes que a compõe, os conceitos básicos da ADGI, seu fluxo e objetivos, constituir uma Comissão de Avaliação da Unidade Educacional (CAUE), formada por todos os segmentos da sua *comunidade constituinte*<sup>29</sup> considerando sua a capacidade de mobilizar o processo de forma completa.

Essa é, em geral, uma tarefa de toda a equipe gestora da unidade sob vigilância dos órgão colegiados que a acompanham.

Feito o processo de escolha dos membros constituintes da Comissão de Avaliação da Unidade Educacional (CAUE), a mesma deve apresentar um coordenador<sup>30</sup> da comissão, que responderá pelo conjunto de membros, sobre os trabalhos da comissão. A Comissão de Avaliação da Unidade Educacional deve registrar a síntese de todas as discussões do grupo, podendo organizar um portfólio composto inclusive fazendo uso de inovações tecnológicas de comunicação e informação, contudo, sem se abster de registros escritos de atas, controles de frequência, relatórios e cronogramas de ações.

---

<sup>29</sup> Entende-se que Comunidade Constituinte se trata da comunidade escolar, e que segundo a Lei nº 5956/15, para efeito da Lei, entende-se o grupo de estudantes, pais ou responsáveis e profissionais da educação em efetivo exercício.

<sup>30</sup> Embora a Portaria nº 505/15 trata como “Coordenador” aquele(a) que vai tratar dos assuntos pertinentes à avaliação institucional, atualmente o termo sofre alterações, passando a ser denominado como “Presidente da Comissão”

A mobilização da comunidade é muito importante para a Avaliação da Gestão Institucional, e para tanto a comissão precisa usar a criatividade para se comunicar com o maior número possível de colaboradores. O Programa de Avaliação Institucional prevê o uso de cartas físicas, cartas eletrônicas, cartazes, redes sociais e/ou outros. Em especial, a *visão dos estudantes e de suas famílias sobre a unidade educativa* é o ponto central desta Avaliação da Gestão Institucional, por constituir um olhar externo sobre a atuação da instituição, expressando melhor o quanto ela se aproxima ou se distancia do almejado.

A comissão deve organizar e publicizar o mais breve possível o seu cronograma de ações, reservando tempo para reuniões, providência de espaço para elas ocorrerem, de modo a não interferir no cotidiano da unidade, contudo sem desvalorizar este processo de avaliação.

É preciso, ainda, planejar quais materiais serão empregados no decorrer dos trabalhos de coleta e discussão dos dados, definindo de forma clara os responsáveis e fontes de recursos (caso haja necessidade).

## *II. Etapa de implementação*

A Comissão Avaliadora deverá organizar eventos para apresentar os instrumentos avaliativos, formas de participação e meios de tirar dúvidas sobre o processo e questões que compõem a Avaliação da Gestão Institucional.

Meios de divulgação e incentivo à comunidade para garantir a participação massiva da comunidade escolar da unidade deve ser o ponto de ação da comissão de acompanhamento da Avaliação da Gestão Institucional, haja vista que, a ausência desta participação também compõe uma forma de avaliar a postura das equipes que compõem a instituição.

Entendemos que a participação de toda a comunidade é de suma importância para as instituições que a representam e compõem, contudo, na Avaliação da Gestão Institucional, a participação social no momento da sua realização se restringirá para “apenas” os membros que constituíram a comunidade dita “escolar”.

Considerando os meios e ferramentas que o campo da tecnologia da comunicação e informação disponibiliza para os diversos grupos sociais de forma universal da sociedade cuiabana, sugere-se que as comissões avaliadoras se esforcem ao máximo para compreender, acompanhar e fazer uso destes meios em pró da Avaliação da Gestão Institucional.

Sugere-se que a comissão dê prioridade para a participação da comunidade por meio de instrumentos individuais de expressão de opinião, com protocolos que possibilitem um controle de restrição de participação de um público exclusivo, que no caso é a comunidade componente da unidade educacional, além do controle restritivo para apenas uma participação por membro da comunidade escolar.

Assim, a participação deve ser biunívoca para cada representante de estudantes, pais e profissionais, de forma que um sujeito da comunidade escolar não deixe de participar, contudo, não ocorra a incoerência de sua participação de forma duplicada.

Deve-se primar pelo sigilo das fontes individuais de opinião, principalmente quando o participante, por qualquer razão, possa ser indagado sobre sua forma de “visualizar” a realidade questionada.

As opiniões devem ser sempre livres no momento da coleta de dados. Caso a comissão perceba alguma dissonância nos encaminhamentos, ora vivenciados na realidade da instituição, poderá ser sugerido à equipe gestora da unidade, a promoção de eventos e ações com a comunidade, a fim de situá-la sobre a problemática como forma colaborativa. Mas isso deve ocorrer fora do contexto da aplicação da Avaliação da Gestão Institucional.

A Avaliação da Gestão Institucional não deve ser absorvida pela comissão ou comunidade em geral como forma ou oportunidade de depreciar a instituição avaliada, nem mesmo o contrário como forma de enaltecê-la. Mas como possibilidade de ajustar os quesitos que, no momento, necessitem de intervenção.

Tudo em favor da melhoria da qualidade dos serviços prestados pela mesma à sua comunidade, e vice-versa, quando possível.

A unidade educacional deve participar com a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional desde os momentos prévios da Avaliação da Gestão Institucional, sobre as necessidades que envolvem a realidade da sua comunidade escolar, para juntos, incluir (ou excluir) questões de coleta de dados, que de alguma forma possam enriquecer a Avaliação Institucional.

As ferramentas, materiais e meios para lançamentos e distribuição dos instrumentos avaliativos, além da formação dos aplicadores devem ser de responsabilidade da Coordenadoria de Microplanejamento Educacional. Contudo, o lançamento dos dados nos gabaritos (físico e/ou eletrônico) pode ser de responsabilidade da própria unidade, desde que sistemas de garantia de decoro do processo sejam garantidos.

Independente das formas, meios, mecanismos e/ou agentes utilizados para lançamento dos dados nos gabaritos da Avaliação da Gestão Institucional, caberá à unidade participante aguardar pela síntese dos resultados que a Coordenadoria de Microplanejamento Educacional deverá divulgar após o tratamento dos dados.

O corolário desta Avaliação da Gestão Institucional é a relevância social que, para tanto, deve acompanhar a reflexão e replanejamento do currículo, e conseqüentemente do projeto pedagógico da unidade.

### *III. Etapa de síntese*

Gráficos, tabelas, relatórios e banco de dados devem ser disponibilizados para a sociedade sobre os resultados (e condução) da Avaliação da Gestão Institucional mas acima de tudo, tais resultados devem chegar nas mãos das unidades que em si, formaram o “chão” de toda produção dos dados, para que as equipes a que cada dado remete, se aproprie da informação que a avaliação institucional tratou.

Caberá à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional providenciar as ferramentas (físicas e/ou eletrônicas) para a organização da sinopse e a publicização dos resultados, se comprometendo em estender esses resultados para

alcance no interior das unidades educacionais e as assessorias pedagógicas do órgão central.

Como suporte analítico para uma reflexão ativa dentro do processo de replanejamento do projeto político da unidade, a Avaliação da Gestão Institucional deve estar acompanhada dos setores de gestão dos órgãos central e colegiados, no intuito de não frustrar nenhum dos pólos que compõem o conjunto de agentes da educação pública da Rede Municipal de Educação de Cuiabá.

As ações advindas das reflexões e replanejamento são organizadas conforme as competências e responsabilização já estipuladas por Lei (*conforme figura 1*), e que, somente com os ajustes dos diálogos que cada parte pode se programar e agir em pró de um benefício comum no cotidiano das nossas unidades de ensino.

Para tanto, este Programa de Avaliação Institucional deve prever em seu bojo filosófico, aportes que mapeiam o sincretismo do pensamento analítico que permeia este momento.

As confusões do pensamento, conflitos ou opiniões partidárias, por exemplo, devaneiam as bases da Avaliação da Gestão Institucional, e portanto, algumas reflexões predeterminadas contribuem para manter um norte das discussões que envolvem as reflexões dos dados. Estas orientações podem ser encontradas no *Guia ou Manual de Aplicação da Avaliação.*

Não se pode ignorar que os resultados de qualquer serviço prestado pela unidade, está em si, atrelado a outros que em cadeia constituem o corpo da relevância social da própria instituição. Esta é uma das razões que justificam uma comparação entre os resultados das diversas avaliações que tenham ocorrido na unidade.

Os resultados diversificados, apresentados de forma sucinta e clara, possibilitam uma diversidade incomensurável de variáveis, e na mesma medida, as possibilidades de interpretações, planejamentos e ações.

#### *IV. Etapa de análise e replanejamento*

Todo o significado da Avaliação da Gestão Institucional se baseia na possibilidade de seus trabalhos terem uma relevância social, onde seus co-partícipes possam se beneficiar, juntamente com toda a sociedade que compõem a educação.

A oportunidade de se ter acesso à informação sempre foi um jogo de poder nos mais variados momentos da história, com os trabalhos da Avaliação da Gestão Institucional pretende-se oferecer aos agentes da educação cuiabana, a possibilidade de se ter esse “poder” nas mãos, disponibilizando informação que possibilite conhecer um pouco mais sobre si, e com a posse destas informações, lançarem-se em movimento de mudança ou de consolidação dos modos de ação que necessitam ser fortalecidos ou descartados.

Todos os planos que permeiam o fazer da unidade, desde o plano de gestão, plano de acolhida, plano de aula, plano de ensino, projeto político entre outros devem considerar os resultados da Avaliação da Gestão Institucional numa ação coletiva de reflexão e, novamente, ação.

Para dinamizar esta ação sugerimos que os resultados sejam agrupados no momento da apresentação dos dados, por relevância de cada setor/serviço que compõe a unidade, possibilitando a formação de uma “teia” entre eles e as respostas colhidas, onde cada dado, tenha no grande conjunto da Avaliação da Gestão Institucional, seus pontos de conexão com os demais, montando um esboço de como cada setor/serviço da unidade está de alguma forma ligado na estrutura da instituição.

## Instrumentos da Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional

O instrumento de Avaliação de Desempenho da Gestão Institucional - ADGI está organizado em partes denominadas “dimensões”, e subsequentemente em frações menores que vão abordar cada assunto macro em atenção particularizada e micro-focais.

Cada uma das dimensões constituem-se a partir de um conjunto de pré-requisitos fundamentais para que uma unidade de ensino seja um ambiente adequado para que seu agente “estudante” promova em si condições para produção de conhecimento.

Longe de estarmos enfocando de que nosso homem seria produto do seu meio, mas que, cabe aos educadores, se preocuparem em, ao mesmo tempo em que defendem os princípios da instituição educativa, deve “também” estar alerta no ambiente da unidade, para que o mesmo seja propício, rico, planejado e no mínimo harmônico em favor da proposta educadora.

Como primeira dimensão da Avaliação da Gestão Institucional temos:

### DIMENSÃO I

#### Condições Físicas e Materiais dos espaços da Unidade Educacional

As condições físicas e materiais são um pré-requisito fundamental para que a unidade educadora seja um ambiente adequado de trabalho e um local agradável de estar, sobretudo quando se pensa que vários agentes da realidade escolar nela permanecem boa parte de seu tempo de vida.

Conseqüentemente, pode-se dizer que esta é uma dimensão que tem influência na aprendizagem escolar propriamente dita e, também, nas ações e atitudes de todos aqueles que atuam na instituição e com ela interagem.

Um ambiente limpo, bem arrumado, com espaços e mobiliários em bom estado de conservação, adequados às necessidades das atividades educacionais e garantindo a acessibilidade a todos, leva os seus agentes a valorizarem seu ambiente de trabalho, de estudo e de vida. Isso tende a favorecer uma atuação afinada com os propósitos de educação em um nível macro de planejamento, de cidadania e de país.

Outro aspecto importante para a realização satisfatória das funções educativas é a existência de recursos pedagógicos em qualidade e quantidade suficientes para os sujeitos que compõem o currículo da instituição educativa.

Para tanto, esta dimensão “*Condições Físicas e Materiais da Unidade Educacional*” é composta por três indicadores que a fracionam de forma particularizada, sendo elas:

- *infraestrutura dos espaços escolares;*
- *acesso aos estudantes com deficiência; e*
- *recursos pedagógicos.*

Em cada um desses indicadores, os descritores devem ser analisados a partir três aspectos:

**Suficiência:** indica a existência de espaços, equipamentos ou materiais que atendam as necessidades dos diferentes segmentos da unidade escolar.

**Qualidade:** indica a adequação dos espaços, equipamentos ou materiais às atividades escolares e seu estado de organização e conservação.

**Aproveitamento:** indica se os espaços, equipamentos ou materiais são efetivamente utilizados e valorizados na escola.

Para cada um desses aspectos, e seus indicadores devem receber uma métrica que expresse a relação com as três situações a serem observadas:

- **Bom:** quando as somas de resultados obtidos nos quadros avaliativos for um total de respostas positivas (sim) superior, a quantidade de respostas negativas (não), será atribuído o conceito “BOM”;
- **Razoável:** quando as somas de resultados obtidos nos quadros avaliativos for um total equivalente entre as respostas positivas (sim) e as negativas (não), será atribuído o conceito “RAZOÁVEL”;
- **Precário:** quando as somas de resultados obtidos nos quadros avaliativos for um total de respostas negativas (não) superior, a quantidade de respostas positivas (sim), será atribuído o conceito “PRECÁRIO”.

Quadro 3: Indicador 1 - Condições físicas e materiais dos espaços das unidades

1.1. Suficiência dos espaços	1.2. Qualidade dos espaços	1.3. Aproveitamento dos espaços
1.1.1. O quantitativo de salas de aula é suficiente para atender todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.1 As salas de aula estão sempre bem conservadas e limpas. (sim) (não)	1.3.1. As salas de aula são organizadas de acordo com as atividades dos estudantes. (sim) (não)
1.1.2. Na unidade escolar há espaços destinados a reuniões. (sim) (não)	1.2.2. Os espaços estão bem conservados e limpos. (sim) (não)	1.3.2. Os estudantes e profissionais fazem bom uso dos espaços destinados a reuniões. (sim) (não)
1.1.3. O pátio escolar comporta o atendimento de todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.3. O pátio tem equipamentos adequados, está organizado e limpo. (sim) (não)	1.3.3. Os estudantes utilizam o pátio para atividades recreativas e pedagógicas. (sim) (não)
1.1.4. A quadra de esportes atende todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.4. A quadra de esportes está bem conservada. (sim) (não)	1.3.4. Os estudantes fazem bom uso da quadra de esportes. (sim) (não)
1.1.5. A biblioteca atende todos os estudantes e as mesas e cadeiras são suficientes. (sim) (não)	1.2.5. A biblioteca tem bom acervo e está bem organizado. (sim) (não)	1.3.5. Os estudantes, professores e comunidade frequentam a biblioteca e têm acesso aos livros da escola.

1.1.6. O Laboratório de Ciências atende todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.6. O laboratório está bem equipado, organizado e limpo. (sim) (não)	(sim) (não) 1.3.6. Os estudantes fazem uso do laboratório pelo menos duas vezes por mês. (sim) (não)
1.1.7. A sala de Arte atende a demanda de atividades de todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.7. A sala de Arte está bem equipada para as atividades com os estudantes. (sim) (não)	1.3.7. Os estudantes têm atividades na sala de arte. (sim) (não)
1.1.8. A cozinha e a despensa para merenda estão adequadas às necessidades. (sim) (não)	1.2.8. A cozinha e a despensa para merenda são bem equipadas e limpas. (sim) (não)	1.3.9. Os alimentos estão condicionados em locais/equipamentos adequados. (sim) (não)
1.1.9. O refeitório atende os estudantes sentados durante as refeições . (sim) (não)	1.2.9. O refeitório está bem conservado, arejado e limpo. (sim) (não)	1.3.10. Os estudantes ao término das refeições deixam o espaço limpo e organizado. (sim) (não)
1.1.10. A escola tem funcionários para a limpeza. (sim) (não)	1.2.10. A limpeza da escola está satisfatória, bem cuidada. (sim) (não)	1.3.10. Os estudantes e profissionais contribuem para manter a escola limpa. (sim) (não)
1.1.11. A unidade escolar possui ventilação e refrigeração. (sim) (não)	1.2.11. A ventilação e refrigeração da unidade escolar têm manutenção. (sim) (não)	1.3.11. Os estudantes e professores aprovam a ventilação e refrigeração das salas de aula. (sim) (não)
1.1.12. A unidade escolar possui boa iluminação. (sim) (não).	1.2.12. A iluminação da unidade escolar tem manutenção (sim) (não).	1.3.12. Os estudantes e professores aprovam a iluminação das salas de aula. (sim) (não)
1.1.13. A unidade escolar está localizada em lugar silencioso (sim) (não).	1.2.13. O ruído dos diferentes espaços escolares não se propaga para os demais ambientes. (sim) (não)	1.3.13. Para os estudantes e professores, os ruídos não interferem na atenção às aulas. (sim) (não)
1.1.14. A unidade escolar possui áreas verdes. (sim) (não)	1.2.14. As áreas verdes da unidade escolar estão bem conservadas e limpas. (sim) (não)	1.3.14. Os estudantes aproveitam as áreas verdes da escola. (sim) (não)
1.1.15. A unidade escolar possui instalações sanitárias suficientes para todos os estudantes. (sim) (não)	1.2.15. Os sanitários estão bem conservados e limpos para uso. (sim) (não)	1.3.15. Os estudantes e profissionais contribuem para manter os sanitários limpos. (sim) (não)
1.1.16. O prédio atende às demandas da unidade escolar. (sim) (não)	1.2.16. O prédio está bem conservado e limpo. (sim) (não)	1.3.16. Os estudantes, pais e profissionais zelam pela conservação da escola.

		(sim) (não)
1.1.17. O Transporte Escolar atende os estudantes. (sim) (não)	1.2.17. O transporte escolar é regular e seguro. (sim) (não)	1.3.17. Os estudantes chegam regularmente na escola no horário e em segurança. (sim) (não)

Conceito atribuído ao INDICADOR 1: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Infraestrutura dos espaços da unidade educacional.*

---



---



---



---



---

#### Quadro 4: Indicador 2 - Acesso aos estudantes com Deficiência

2.1. Suficiência do acesso aos estudantes com deficiência	2.2. Qualidade do acesso aos estudantes com deficiência	2.3. Aproveitamento pelos estudantes com deficiência
2.1.1. A unidade escolar possui rampas ou elevadores. (sim) (não)	2.2.1. As rampas ou elevadores da escola estão bem conservados. (sim) (não)	2.3.1. Os estudantes utilizam rampas ou elevadores. (sim) (não)
2.1.2. A unidade escolar possui corrimão. (sim) (não)	2.2.2. Os corrimões da escola estão bem conservados. (sim) (não)	2.3.2. Os estudantes utilizam os corrimões. (sim) (não)

2.1.3. A unidade escolar possui banheiros adaptados. (sim) (não)	2.2.3. Os banheiros adaptados estão bem conservados. (sim) (não)	2.3.3. Os estudantes utilizam os banheiros adaptados. (sim) (não)
2.1.4. A unidade escolar possui carteiras adaptadas. (sim) (não)	2.2.4. As carteiras adaptadas estão bem conservadas. (sim) (não)	2.3.4. Os estudantes utilizam as carteiras adaptadas. (sim) (não)
2.1.5. A unidade escolar possui sinalização tátil. (sim) (não)	2.2.5. A sinalização tátil está adequada. (sim) (não)	2.3.5. Os estudantes utilizam a sinalização tátil. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 2**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Acesso aos estudantes com Deficiência.*

---



---



---



---



---

### Quadro 5: Indicador 3 - Recursos Pedagógicos

3.1. Suficiência dos recursos pedagógicos	3.2. Qualidade dos recursos pedagógicos	3.3. Aproveitamento dos recursos pedagógicos
3.1.1. A unidade escolar possui livros e/ou outros materiais de leitura para os estudantes. (sim) (não)	3.2.1. Os livros e/ou outros materiais de leitura da escola são de boa qualidade. (sim) (não)	3.3.1. Os estudantes utilizam os livros e/ou outros materiais de leitura da escola. (sim) (não)
3.1.2. A unidade escolar possui livros didáticos para todos os estudantes. (sim) (não)	3.2.2. Os livros didáticos estão bem conservados. (sim) (não)	3.3.2. Os estudantes utilizam os livros didáticos. (sim) (não)

3.1.3. A unidade escolar possui instrumentos musicais. (sim) (não)	3.2.3. Os instrumentos musicais da escola estão bem conservados. (sim) (não)	3.3.3. Os estudantes utilizam os instrumentos musicais nas atividades regulares. (sim) (não)
3.1.4. A escola possui materiais audiovisuais, (data show, telas, TV, DVD etc.). (sim) (não)	3.2.4. Os materiais audiovisuais (data show, telas, TV, DVD, etc.) estão bem conservados. (sim) (não)	3.3.4. Os estudantes e professores utilizam os materiais audiovisuais, (data show, telas, TV, DVD etc.). (sim) (não)
3.1.5. A unidade escolar possui computadores. (sim) (não)	3.2.5. Os computadores da escola têm manutenção. (sim) (não)	3.3.5.1. Os estudantes utilizam os computadores regularmente. (sim) (não) 3.3.5.2. Os professores utilizam os computadores regularmente. (sim) (não) 3.3.5.3. Os funcionários utilizam os computadores regularmente. (sim) (não)
3.1.6. A escola possui acesso à internet. (sim) (não)	3.2.6. O acesso à internet da escola é bom. (sim) (não)	3.3.6.1. Os estudantes usam a internet regularmente. (sim) (não) 3.3.6.2. Os professores usam a internet regularmente. (sim) (não) 3.3.6.3. Os funcionários usam a internet regularmente. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 3**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Recursos pedagógicos.*

---



---

---

---

---

Assim o Programa de Avaliação Institucional encerra sua observação sobre a 1ª dimensão desta Avaliação da Gestão Institucional que trata das condições físicas e materiais da unidade educacional, e para tanto, reserva neste momento, após verificações das suas particularidades, uma síntese da mesma em um único conceito.

Conceito atribuído à **Dimensão I:** \_\_\_\_\_

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu nos quadros que compuseram toda a Dimensão I, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o seu conceito final.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído à Dimensão I: *Condições físicas e materiais da unidade educacional.*

---

---

---

---

---

---

## DIMENSÃO II

### Gestão Escolar Democrática

Quando se fala em gestão democrática da escola na Rede Cuiabana de Educação, está se pensando nos preceitos da Lei nº 5956/2015 que dispõe que a Gestão Democrática tem por finalidade efetivar os processos de organização e gestão baseados em dinâmicas que promovam as decisões coletivas.

Fundamentada nos princípios básicos inscritos no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, no Art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e no Art. 9º do Plano Nacional de Educação, as Unidades Educacionais da Rede Pública de Ensino do Município de Cuiabá, geridas pelo princípio da Gestão Democrática, obedecem aos seguintes preceitos:

I - co-responsabilidade entre **Poder Público e Sociedade**;

II - gestão descentralizada com autonomia **pedagógica, administrativa e financeira** das Unidades Educacionais, mediante organização e funcionamento dos Órgãos Deliberativos, observando as normas do Sistema Municipal de Educação e da legislação vigente;

III - transparência da gestão e dos mecanismos **administrativos, financeiros e pedagógicos**, com monitoramento e **avaliação de resultado com foco na qualidade da aprendizagem**;

IV - efetiva participação dos segmentos da Unidade Educacional na elaboração, acompanhamento, avaliação do Projeto Político Pedagógico e controle social da educação; e

V - eficiência na aplicação dos recursos financeiros, observando as normas e instrumentos legais.

Este Programa de Avaliação, seguindo os preceitos da Lei, compreende por Unidades Educacionais as Creches, Centros de Educação Infantil Cuiabano,

Centros Municipais de Educação Infantil, Centros Emergências de Educação Infantil e Escolas que ofertam a Educação Infantil (Creche e Pré Escola) e Ensino Fundamental.

Na Política da Escola Cuiabana são apresentados 5 eixos<sup>31</sup> ao modelo de gestão, todavia com intuito de subsidiarmos as percepções avaliativas e contribuir com maior clareza à proposta deste Programa, quanto às formas e possibilidades de se observar o funcionamento institucional, redimensionamos as expectativas, a partir de 6 (seis) âmbitos:

- 1) Administrativo;
- 2) Financeiro;
- 3) Pedagógico;
- 4) Comunitário;
- 5) Recursos Humanos; e,
- 6) Fluxo de documentos.

No **âmbito administrativo** e na gestão pública da unidade escolar, as forças que compõem a gestão democrática encontram-se apoiadas no conselho escolar e projeto político pedagógico, que expressam a cultura da comunidade escolar e contribuem com a autonomia da escola para planejar as ações de organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais', visando o bom desenvolvimento de todos os aspectos e processos alinhados para bom funcionamento da unidade, levando ao alcance dos objetivos e resultados esperados.

No **âmbito financeiro** e em relação à gestão dos recursos, a autonomia da unidade atende às normas e legislação vigentes e pertinentes, que buscam oferecer

---

<sup>31</sup> “Aos gestores educacionais da Escola Cuiabana cabem a compreensão e a capacidade de promover proativamente ações que garantam o atendimento aos eixos da gestão educacional: Pedagógico, Administrativo, Financeiro, de Recursos Humanos e Comunidade.” Política da Escola Cuiabana, p91, 2021

garantias de auto suficiência da unidade na demanda e utilização de todos os recursos necessários ao desempenho de sua função social em todos os aspectos.

Entendemos que não há entre eles uma categorização que valorize um em detrimento de outro no cotidiano da instituição escolar. Contudo, coube ao **âmbito “comunitário”** colaborar da forma ímpar no emplacamento do termo “gestão democrática” no contexto da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

Neste, concentramos as expectativas relacionadas com a transparência das ações relacionadas aos demais âmbitos, através de canais minuciosamente selecionados para atender a maior fração do universo da comunidade escolar.

Dois agrupamentos distintos se aglutinam para compor um corpo ao qual denominamos com “gestão democrática, sendo:

- 1) A Equipe Gestora da Unidade Educacional composta por:
  - a) Diretor Escolar,
  - b) Coordenador Pedagógico;
  - c) Secretário Escolar.
- 2) Os Órgãos Deliberativos da Unidade Educacional representados por:
  - a) Conselho Deliberativo da Unidade Educacional;
  - b) Conselho Fiscal da Unidade Educacional;
  - c) Assembleia Geral.

Todos estes organismos devem ter como foco de atuação a promover discussões sobre toda atividade curricular da unidade, desde suas propostas e ensejos até a realidade propriamente dita, quer sejam agradáveis ou não, levando em consideração a dualidade entre o “conforto” e o “desconforto” de paradigmas, sem se afastar do compromisso da manutenção da diplomacia e da harmonia entre os agentes dos discursos.

Como recurso de análise e fomento destas oportunidades entre unidade educacional e comunidade este Programa de Avaliação fará menção se esta não se completa em si mesma com isolamento, mesmo que inconsciente, da participação da outra.

Mesmo reconhecendo as dificuldades de envolvimento da comunidade nas discussões que envolvem o cotidiano da unidade escolar, o Programa PAI buscará informações sobre os meios e estratégias que a gestão está fomentando para promover contatos, apoio e parcerias que possam contribuir com a realização de seus projetos e propósitos.

Seguindo a estrutura e dinâmica aplicada no indicador anterior, apresentamos o seguinte:

#### Quadro 6: Indicador 4 - Relação com a comunidade

4.1. A unidade oferece alternativas de horário para as reuniões com os pais.  
(sim) (não)

4.2. Os pais e/ou responsáveis comparecem às reuniões que tratam da vida escolar dos filhos.  
(sim) (não)

4.3. Os pais procuram pelo corpo docente para se informar sobre o desenvolvimento dos filhos.  
(sim) (não)

4.4. Os pais e/ou responsáveis participam de projeto(s) da unidade.  
(sim) (não)

4.5. A unidade abre seus espaços para utilização da comunidade fora dos horários convencionais de funcionamento.  
(sim) (não)

4.6. A unidade informa a comunidade escolar sobre instituições públicas em que a cidadania dos estudantes também se consolidam (unidades de saúde, bibliotecas, áreas de lazer, Conselho Tutelar e outros).  
(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 4:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Relação com a comunidade.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 7: Indicador 5 - Órgãos colegiados

As unidades educacionais da Rede Municipal de Educação de Cuiabá reconhecem a importância e efetividade de órgãos colegiados presentes no seu currículo que, embora não estejam todos efetivamente institucionalizados, mas, fazem-se presentes no desenvolvimento e auxílio da gestão escolar.

Entre estes *órgãos historicamente presentes na contexto escolar*<sup>32</sup>, o Programa de Avaliação Institucional reconhece a participação de alguns, que de forma alguma categorizamos como mais ou menos evidentes e importantes no contexto escolar.

Para discorrermos sobre a Avaliação de Gestão Institucional iremos nos ater nas organizações que se institucionalizaram (ou não), mas que independente da condição que esteja, reagem dentro dos rumos de decisões pedagógicas e/ou administrativas da unidade, sem desmerecer as composições e arguições da gestão escolar vigente.

5.1. Os representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar participam do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional .

(sim) (não)

5.2. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional participa dos processos decisórios da unidade educacional.

(sim) (não)

5.3. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional funciona com base em normas definidas e conhecidas por todos.

(sim) (não)

5.4. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional conta com as informações necessárias sobre a unidade, quando vai tomar decisões.

(sim) (não)

5.5. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional participa das definições orçamentárias da unidade educacional.

(sim) (não)

---

<sup>32</sup> Vários são órgãos que historicamente acompanham e compõem o contexto da escola e que interferem nos rumos das propostas e posicionamentos da unidade diante da comunidade e do órgão central, Entre eles apontamos alguns que, independente do seus graus de institucionalização, podem se manifestar e sem nenhum problema, recebem direito de voz “ativa” dentro da escola. Entre estes, apresentamos alguns exemplos: Assembleia dos professores; Assembleia dos profissionais da unidade; Assembleia Geral; Grêmio estudantil; Conselho Deliberativo; Conselho Fiscal; Conselho de classes; Conselho de Pais e Mestres; Comissão de Avaliação Acadêmica; Comissão de Avaliação Profissional; Comissão de Avaliação de Estágios Probatórios; Comissão de Eventos; Equipe de acompanhamento da frequência escolar. Contudo reconhecemos que os momentos, pelos mais diversos movimentos políticos e culturais, organizações não especificadas também ocorreram.

5.6. As informações sobre o que foi decidido no Conselho Deliberativo da Unidade Educacional são socializadas com todos os servidores, estudantes e famílias.

(sim) (não)

5.7. O Conselho Fiscal tem recebido condições para analisar as prestações de conta com antecedência.

(sim) (não)

5.8. Os conselhos de classe têm função ativa na unidade.

(sim) (não)

5.9. Estudantes e pais participam de conselhos de classe.

(sim) (não)

5.10. A Assembleia Geral tem sido organizada mais de uma vez no ano.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 5**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Órgãos colegiados.*

---

---

---

---

---

## Quadro 8: Indicador 6 - Normas de convivência

A unidade educacional traz como estrutura de sua organização institucional, a organização documental do seu Regimento Interno, que trata das diretrizes normativas de organização e funcionamento tanto no que diz respeito ao trato profissional quanto institucional. A maioria dos preceitos tratados neste documento estão aportados em leis e instruções regulamentadas por instâncias externas à unidade educacional, que em suma, buscam promover a equidade de direitos e deveres entre todos os cidadãos.

Contudo, este Programa de Avaliação Institucional vai tratar de assuntos que se aproximam de normas vigentes na unidade, levando em consideração, à normas que estão além daquelas contidas no seu Regimento Interno.

Esta especulação está para os acordos e combinados que possibilitam uma movimentação na instituição de forma harmônica, mas que não esteja institucionalizada de forma suficiente, ao ponto de intervir na redação do Regimento Interno. Podendo estas serem acrescentadas ou abolidas, conforme reflexões e/ou conveniência do grupo em determinados momentos específicos.

6.1. Além do regimento, existem “combinados”, acordos, pactos firmados sobre as formas de convivência no ambiente escolar.

(sim) (não)

6.2. A comunidade escolar conhece e têm clareza dos acordos, pactos de convivência na unidade.

(sim) (não)

6.3. A comunidade escolar corresponde positivamente com respeito às normas de convivência.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 6**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Normas de convivência*.

---

---

---

---

---

O Quadro abaixo apresenta referência aos indicadores que favorecem a harmonia no ambiente escolar.

#### Quadro 9: Indicador 7 - Harmonia do ambiente da unidade escolar

7.1. Existe harmonia favorável ao trabalho coletivo na unidade (boas relações interpessoais e colaboração). (sim) (não)
7.2. Existem práticas solidárias na unidade envolvendo estudantes, professores e pais. (sim) (não)
7.3. Há comprometimento da comunidade escolar com a aprendizagem dos estudantes no sentido de que todos aprendam. (sim) (não)
7.4. A unidade atua por meio de diálogo para intermediar conflitos e pacificar as relações interpessoais na busca de soluções. (sim) (não)

7.5. Os episódios de conflito entre/com estudantes são pouco recorrentes na unidade educacional. (sim) (não)
7.6. Os estudantes se sentem confiantes no ambiente escolar. (sim) (não)
7.7. Os profissionais desenvolvem atividades para que os estudantes aprendam a dialogar e a negociar. (sim) (não)
7.9. A realização das atividades educacionais não é afetada por questões conflituosas e regras de boa conduta. (sim) (não)
7.10. As atitudes que são pejorativas e ofendem o outro são combatidas na unidade educacional. (sim) (não)
7.11. A equipe de profissionais da unidade é valorizada pelos estudantes e suas famílias. (sim) (não)
7.12. As pessoas que buscam informações na unidade educacional são atendidas de maneira atenciosa. (sim) (não)
7.13. Os estudantes gostam de frequentar, são amistosos, e sentem prazer e satisfação em pertencer a unidade educacional. (sim) (não)
7.14. A equipe de profissionais gostam de trabalhar na unidade educacional e demonstram satisfação. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 7**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Harmonia do ambiente da unidade escolar.*

---



---

---

---

Quadro 10: Indicador 8.1 - Interação da unidade educacional com órgãos oficiais e parcerias

**8.1 - As relações da unidade educacional são de colaboração mútua com:**

**8.1.1 MEC/FNDE-PDDE/PDE** (sim) (não)

**8.1.2 PNA/ PMALF - Programa Mais Alfabetização (PNAIC)**(sim) (não)

**8.1.3 PNATE - Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar**

**8.1.4 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO:**

8.1.4.1 Transporte:

a) Especializado (sim) (não)

b) Rural (sim) (não)

c) Urbano (sim) (não)

8.1.4.2 Formação continuada:

a) Roda de conversa (sim) (não)

b) Capacitação dos profissionais (sim) (não)

c) Formação de professores (sim) (não)

d) Formação Caracol (sim) (não)

8.1.4.3 Livro Didático:

8.1.4.3.1 PNLD/MEC (sim) (não)

8.1.4.3.2 Programas da SME:

a) Escola da Inteligência (sim) (não)

b) Programa alfabetização Cuiabana (sim) (não)

c) Programa de Melhoria da Proficiência (sim) (não)

### **8.1.5 SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL e DESENVOLVIMENTO HUMANO**

8.1.5.1 Bolsa Família (sim) (não)

8.1.5.2 Sistema Presença (sim) (não)

### **8.1.6 CONSELHOS TUTELARES**

8.1.6.1 Palestras do Ministério Público (sim) (não)

8.1.6.2 Visita às famílias (sim) (não)

## Quadro 11: Indicador 8.2 - As relações da unidade educacional com entidades parceiras

As relações da unidade educacional com entidades parceiras para apoio e desenvolvimento de ações extracurriculares para o estudante e ou docente (esportes; intercâmbios; ações de formação; palestras, eventos culturais, laboratórios; cursos em artesanato, aproveitamento de sucatas coletas de lixo; palestras em saúde, livros, oficinas, olimpíadas, jogos escolares).

8.2.1. Entidades da comunidade desenvolvem ou apoiam a unidade em suas ações de cunho pedagógico (sim) (não)

8.2.2. Empresas – incentivam às práticas ligadas aos estudantes (sim) (não)

8.2.3. Universidades das região possuem ações que colaboram com as ações da unidade (sim) (não)

8.2.4. Fóruns são promovidos e/ou relacionam a realidade específica da unidade ou sua comunidade (sim) (não)

8.2.5. ONGs / Movimentos estão inseridos e atuantes no cotidiano da unidade (sim) (não)

8.2.6. Órgãos públicos locais estão sincronizados com suas ações institucionais juntamente com a unidade educacional (sim) (não)

8.2.7. Unidades Educacionais Municipais vizinhas possuem a prática de sintonia entre si das suas agendas, planos e ações (sim) (não)

8.2.8. Unidades Educacionais Estaduais vizinhas possuem a prática de sintonia entre si das suas agendas, planos e ações (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 8**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Interação da unidade educacional com órgãos oficiais e parcerias.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 12: Indicador 9 - Monitoramento das ações de gestão

9.1. A equipe gestora planeja as metas e ações da unidade educacional.  
(sim) (não)

9.2. A equipe gestora monitora as metas e ações da unidade educacional.  
(sim) (não)

9.3. A equipe gestora avalia as metas e ações da unidade educacional.  
(sim) (não)

9.4. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional participa das ações de planejamento, monitoramento e avaliação das ações de gestão da unidade educacional.  
(sim) (não)

9.5. O Conselho Deliberativo da Unidade Educacional e equipe gestora divulgam as ações e resultados.  
(sim) (não)

9.6 A equipe gestora analisa e estabelece meios para a superação de problemas no âmbito pedagógico e administrativo na unidade educacional.  
(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 9**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Monitoramento das ações de gestão.*

---

---

---

---

---

---

Assim o Programa de Avaliação Institucional encerra sua observação sobre a 2ª dimensão desta Avaliação de Gestão Institucional que trata da gestão democrática na unidade educacional, e para tanto, reserva neste momento, após verificações das suas particularidades, uma síntese da mesma em um único conceito.

Conceito atribuído à **Dimensão II**: .....

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu nos quadros que compuseram toda a Dimensão II, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o seu conceito final.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído à Dimensão II: *Gestão Escolar Democrática*.

---

---

---

---

---

## DIMENSÃO III

### Profissionais da Unidade

Os resultados conquistados pela unidade educacional não dependem exclusivamente dos trabalhos em sala de aula, mas também da vivência e a manutenção de condutas e atitudes no seu cotidiano. De forma semelhante, os bons resultados escolares encontram-se igualmente ligados às condições de trabalho existentes na unidade e à formação de todos seus profissionais.

A discussão sobre os valores e de modo particular, aqueles ligados ao investimento formativo de cada profissional, neste contexto do Programa de Avaliação deixa de ser pertinente por se tratar de matéria polêmica e um tanto frágil no âmbito das garantias da qualidade em educação. O que significa dizer, que a formação por si só não oferece efetividade, sendo portanto dependente de outras compreensões que

vão além da quantidade de horas formativas e transitam pela formação do caráter e senso de humanidade. Há que se ponderar que a qualidade do caráter gera harmonia do ambiente educativo e impacta positivamente no ensino de excelência, assim como em outras dimensões da vida humana.

Cabendo enfatizar que além da formação é mister manter um ambiente de convivência pautado no reforço de atitudes saudáveis, aliadas às condições propícias de trabalho, o que contribui por afastar condutas e situações tempestuosas como corrupção, descompromisso, prevaricação, procrastinação entre outros, as quais estão inversamente desagregadas das ações de investimentos formativos, e que como consequência decorreria na elevação da qualidade do caráter.

Contudo, salientamos que neste Programa, a intenção de subsidiar à unidade educacional, com argumentos que fomentem o investimento e a ação formativa de sua equipe de profissionais, haja vista que, indiscutivelmente, uma equipe bem formada, é em si um terreno fértil e favorável para o desenvolvimento de bons resultados na área da educação.

Outras condições são também imprescindíveis, como a estabilidade do corpo docente, que promove a formação de vínculos na escola e a consolidação dos processos de aprendizagem, a adequada relação entre o número de profissionais por estudante, a jornada de trabalho contrapondo-se com a ampliação da jornada de permanência do estudante na escola, as progressões previstas no plano de cargos e salários e os investimentos per capto por estudante, a recomposição de eventuais perdas que perpassam pelo reconhecimento social dos profissionais da educação, são algumas das essenciais vantagens que agregam valor ao trabalho docente e naturalmente a valorização de todos profissionais, são essencialidades que permeiam e estão no centro de uma educação de qualidade.

Nesta dimensão, o Programa de Avaliação Institucional convida a equipe avaliadora da Avaliação da Gestão Institucional, observar e relevar os parâmetros que observam o desempenho do conjunto de profissionais que atuam na unidade, não

com observância do desenvolvimento individual, mas do desempenho do conjunto desses desenvolvimento do corpo da unidade como um todo.

### Quadro 13: Indicador 10 - Equipe gestora

10.1. A equipe gestora assegura bom atendimento à comunidade escolar por meio de agendas claras e bem divulgadas. (sim) (não)
10.2. O diretor coloca-se à disposição da comunidade escolar mesmo fora das suas escalas internas de trabalho. (sim) (não)
10.3. Os coordenadores pedagógicos se colocam à disposição da comunidade escolar mesmo fora das suas escalas internas de trabalho. (sim) (não)
10.4. O secretário escolar coloca-se à disposição da comunidade escolar mesmo fora das suas escalas internas de trabalho. (sim) (não)
10.5. O diretor, os coordenadores pedagógicos e o secretário mantêm relações de cordialidade com a comunidade escolar. (sim) (não)
10.6. O diretor tem se dedicado às questões que ampliam as fontes financeiras em benefício da unidade escolar. (sim) (não)
10.7. O Coordenador Pedagógico tem se dedicado às questões que ampliam as oportunidades para melhorar a aprendizagem dos estudantes com implementação de projetos pedagógicos no decorrer do ano letivo. (sim) (não)
10.8. As propostas e solicitações do diretor são acatadas pelos componentes das equipes da unidade. (sim) (não)
10.9. As propostas e pedidos dos coordenadores pedagógicos são acatados pelos componentes das equipes da unidade. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 10**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Equipe gestora.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 14: Indicador 11 - Docentes

11.1. A unidade escolar conta com docentes de todos os componentes curriculares. (sim) (não)
11.2. Os docentes são informados e conhecem a comunidade escolar. (sim) (não)
11.3. Os docentes apresentam perfis de acordo com as turmas às quais estão atribuídos. (sim) (não)
11.4. Os docentes da unidade são efetivos concursados. (sim) (não)
11.5. Os docentes fazem dobra da jornada na unidade escolar. sim) (não)
11.6. Os docentes são assíduos e têm presença constante. (sim) (não))
11.7. Os docentes são pontuais. (sim) (não)
11.8. Os docentes consideram que têm um número adequado de estudantes por turma. (sim) (não)
11.9. A unidade possui docentes que lecionam disciplinas as quais não são da habilitação em que se formaram.

(sim) (não)
11.10. Os docentes fizeram ou estão fazendo formação continuada neste ano. (sim) (não)
11.11. Os docentes participam da Roda de Conversa. (sim) (não)
11.12. Os docentes que atuam nas diferentes ofertas de ensino na escola têm recebido formação e orientação específicas sobre planejamento condicionado aos recursos. (sim) (não)
11.13. Os docentes das salas multifuncionais têm recebido formação e orientações específicas para desenvolver o trabalho em sala de aula. (sim) (não)
11.14. Os docentes da unidade têm recebido formação e orientações específicas para trabalhar com as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação). (sim) (não)
11.15. Os docentes que atuam nas salas de apoio têm recebido formação e orientações específicas. (sim) (não)
11.16. Os docentes de Arte, Educação Física e Língua Estrangeira têm recebido formação e orientações específicas. (sim) (não)
11.17. Os docentes que atuam nos programas de ampliação da carga horária dos estudantes na escola recebem formação específica. (sim) (não)
11.18. Os cursos e as ações de formação correspondem às necessidades dos estudantes. (sim) (não)
11.19. Os coordenadores e docentes organizam atividades de formação de seu interesse. (sim) (não)
11.20. As horas/atividades dos docentes são realizadas coletivamente. (sim) (não)
11.21. Existe na unidade algum procedimento que avalia o trabalho que os docentes realizam durante o ano. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 11**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Docentes*.

---

---

---

---

---

#### Quadro 15: Indicador 12 - Não-docentes

12.1. O número de profissionais não-docentes é adequado para o bom andamento da escola.

(sim) (não)

12.2. Os profissionais não-docentes são assíduos ao trabalho.

(sim) (não)

12.3. Os profissionais não-docentes são pontuais no trabalho.

(sim) (não)

12.4. Os profissionais não-docentes têm boas relações com estudantes, famílias e seus colegas docentes.

(sim) (não)

12.5. Os profissionais não-docentes desempenham suas funções de maneira a atender as necessidades da unidade.

(sim) (não)

12.6. Os profissionais não-docentes são zelosos com seus equipamentos de trabalho.

(sim) (não)

12.7. Os profissionais não-docentes da secretaria da unidade atendem às necessidades dos docentes e dos estudantes.

(sim) (não)

12.8. Os profissionais não-docentes da secretaria da unidade atendem às demandas dos familiares dos estudantes.

(sim) (não)

12.9. Os profissionais não-docentes da secretaria possuem os dados de estudantes e docentes de forma organizada e de fácil manuseio.

(sim) (não)

12.10. Os profissionais não-docentes fizeram ou estão fazendo formação continuada neste ano.

(sim) (não)

12.11. Os profissionais não-docentes participam da Roda de Conversa.

(sim) (não)

12.12. Os profissionais não-docentes da unidade têm recebido formação e orientações específicas para trabalhar com as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação).

(sim) (não)

11.13. Existe na unidade algum procedimento que avalie o trabalho que os profissionais não-docentes realizam durante o ano.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 12:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Não-docentes.*

---

---

---

---

---

No âmbito pedagógico, a gestão da unidade escolar está resguardada nos princípios da Gestão Democrática em que se apresentam como co-responsáveis o poder público e a sociedade, com destaque para a descentralização da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da unidade e, a organização e

funcionamento dos conselhos com aporte da legislação. Todos os aspectos são relevantes e convergem para que a Gestão Pedagógica nas unidades educacionais, estudantes, pais, e profissionais sejam participantes na elaboração, no acompanhamento e validação do Projeto Político Pedagógico para controle da efetiva aplicação e eficiência dos recursos financeiros. A transparência das ações da Gestão com relação aos seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos são passíveis de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos em relação às metas propostas, e atenção à qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Os profissionais atuam diretamente no sucesso das práticas pedagógicas e no processo de ensino e aprendizagem, oferecendo uma educação eficaz, alinhada às expectativas e necessidades dos estudantes, de seus familiares, da sociedade e do mercado de trabalho.

Os Recursos Humanos são importantes partícipes no processo da Gestão Democrática da unidade escolar, já que potencializam a participação no processo com o envolvimento de 'professores, funcionários, pais, estudantes' e a comunidade, garantindo a compreensão acerca da cultura em que a escola está inserida e de seus processos internos quando da construção do Projeto Político Pedagógico, além de compreender, promover e articular a interação nas relações ao encontro das suas finalidades.

O Fluxo de documentos nos processos de gestão deve ser contínua e diária para organização dos documentos com criação de métodos e procedimentos utilizados como, por exemplo, uso da tecnologia para facilitar o acesso público da comunidade escolar, com prioridade da celeridade nos processos internos e externos, em atendimento aos prazos estabelecidos na legislação. O trâmite da informação de caráter público, das unidades escolares, setores e órgãos perpassa antes, pela orientação sobre os procedimentos para acesso, e, local onde poderá ser encontrada a informação, em registros físicos ou digitais encontrados em arquivos nas unidades escolares, órgãos, setores e ou arquivos públicos. A informação para acesso público deve constar referências de nomes, datas, endereços, telefones, e

horários disponíveis ao público assim como a informação sobre os programas, projetos e ações ofertadas ao público.

Assim o Programa de Avaliação Institucional encerra sua observação sobre a 3ª dimensão desta Avaliação da Gestão Institucional que trata dos profissionais da unidade educacional, e para tanto, reserva neste momento, após verificações das suas particularidades, uma síntese da mesma em um único conceito.

Conceito atribuído à **Dimensão III**: .....

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu nos quadros que compuseram toda a Dimensão III, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o seu conceito final.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído à Dimensão III: *Profissionais da Unidade*.

---

---

---

---

---

---

## IMENSÃO IV

### Acesso, Permanência e Sucesso dos Estudantes Na Escola

Os dados do mapeamento da demanda devem ser atualizados para um real diagnóstico das situações e condições da oferta de vagas pela unidade escolar situada nas regiões da grande cidade, considerando que o quantitativo da matrícula no referente ano é contributo do resultado de um monitoramento da movimentação dos estudantes na Rede Municipal de Educação como um todo da qual a mesma faz parte, e conseqüentemente, do seu deslocamento para outras redes de ensino.

Este diagnóstico deve permitir com informações aproximadas da realidade de ambos os sujeitos (estudante e unidade escolar) que precede o planejamento, sendo base para previsão do ajuste dos objetivos, da oferta, da visão de metas e o equilíbrio da atenção à permanência dos estudantes em cada unidade na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

Informações sobre o fluxo e movimento entre as unidades educacionais na cidade indicam outras características do estudante e da população. Tais dados constituem os marcos dos projetos políticos pedagógicos da unidade, possibilitando relacioná-los com as condições socioeconômicas das famílias de seus estudantes.

Quando do ingresso do estudante na instituição, momento em que a família tem seu primeiro contato com a unidade, é o instante hábil para usufruir das ferramentas, indagando (quais foram os motivos que levaram a escolha da unidade em detrimento de outras e ainda, quais as expectativas da família e do estudante diante desta escolha, dentre outras), informações sobre os motivos e expectativas que

permitam analisar, desde as condições<sup>33</sup> de moradia destas famílias até a distância de sua residência da unidade escolar que pretende matricular-se, entre outros, que interferem com as possibilidades estipuladas no projeto político da unidade.

Enfim, são informações que poderão dimensionar as vantagens e desvantagens de algumas unidades escolares em relação a outras, considerando a procura ou demanda por vagas, contribuindo para desmistificar uma série de preconceitos acerca dos estudantes que compõem uma determinada comunidade escolar.

Todo arcabouço de dados e informações em relação à movimentação do estudante, permite conhecer sua realidade e fundamentar o planejamento institucional para aproximá-lo das oportunidades que a unidade educacional pretende ofertar.

Um dos pontos que preconiza a universalização da educação dentro da história no País, está para o fato desta ter sido uma das estratégias de enfrentamento das disparidades que afetam e impossibilitam o acesso do cidadão à educação enquanto *Bem Público*<sup>34</sup> como um direito socialmente equilibrado.

Em um trânsito por esta discussão, enfatizamos que além do acesso, é necessário garantir a permanência deste cidadão como estudante na instituição, com as garantias do alcance do sucesso não limitado aos objetivos da sala de aula, mas principalmente fora da unidade escolar, fator que possibilita uma educação de práxis e de qualidade.

Na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá (MT), a unidade escolar ainda se encontra com dificuldades e semelhantemente encontradas no cenário educacional público de

---

<sup>33</sup> Entendemos como condições de moradia, as relações sócio-econômicas que a família tem com as demais instituições presentes no bairro, e as possibilidades de acesso aos serviços relacionados ao saneamento básico, tais como: eletricidade, água tratada, transporte urbano regular, internet e outras tecnologias da comunicação,

<sup>34</sup> **Bem público:** A educação na Constituição Federal de 1988, no seu Art.6º; é assegurada como Direito Social fundamental a todos os cidadãos com garantias de qualidade. A Educação como Bem Público visa estabelecer a dignidade da pessoa humana por meio do desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e morais, sendo de caráter insubstituível e imprescindível à evolução do seu conhecimento, enquanto ser humano. Sendo, portanto, compreendida como de caráter imutável, invalorable, e não prescinde no tempo de sua relação com o mundo. É dever do estado garantir efetividade, amplitude, e qualidade estendida a todos cidadãos. Diante disso, entendemos que a educação, assim como os demais âmbitos que tratam dos valores que compõem o Estado, constituem-se como um bem incomensurável, que em si, constituem o valor do próprio estado. Em conjunto com a segurança, saúde, cultura entre outros, a educação, é entendida neste Programa como sendo parte do bem público que o Estado deve garantir ao seu cidadão.

todo País. A busca pela manutenção dos direitos e garantias, dada a diversidade de demandas da população brasileira, em particular a cuiabana, transcorrem com as necessidades de maior aporte para aquelas relacionadas ao acesso dos estudantes à instituição educacional, com afincos na frequência e alcance de melhores resultados educacionais em todos os aspectos propostos pela instituição e sociedade.

E para tanto, o Programa de Avaliação Institucional considera, que faz-se necessário que a mesma Rede atenda as precariedades que demandam das unidades de ensino em outros quesitos, que também se constituem como bens coletivos e de direito, que outrora identificamos como “bens públicos”, tais como as condições de infraestrutura física, transporte, alimentação, livro didático, material escolar, acessibilidade e atendimento aos pais e família entre outros, que em si não possibilitam o acesso e a permanência do estudante na escola, mas que contribuem significativamente para a conquista dos objetivos a ele relacionados.

A partir deste ponto de discussão, esta abordagem terá foco nos 6 (seis) indicadores a seguir, subdivididos em 56 descritores que podem ser resumidos e/ou ampliados, conforme a necessidade investigativa da unidade educacional, considerando as oportunidades, as vantagens e desvantagens características da realidade social da demanda e da comunidade.

O quadro seguinte traz algumas possibilidades de levantamento de dados sobre providências inerentes a parcela de atuação da unidade educacional em relação a outras ações de órgãos governamentais de obrigação comum, e que ela mesma pode e deve agilizar junto a comunidade, vindo antecipadamente, apropriar-se das condições para realizar as interferências na realidade dos direitos e acessos dos estudantes e, dos cidadãos que a frequentam e a compõe.

## Quadro 16: Indicador 13 - Caracterização sociodemográfica da unidade educacional

A caracterização sociodemográfica da unidade educacional trata-se da ação que a escola assume por iniciativa própria (ou de como parte de um planejamento do Órgão Central), voltada para o monitoramento de elementos extracurriculares que interferem na qualidade da educação ofertada por ela à sua comunidade escolar.

Com o uso de indicadores, a caracterização sociodemográfica de uma comunidade escolar orienta e avalia as políticas públicas educacionais em ação no sistema de ensino ao qual a unidade está inserida.

Ações como esta buscam objetivos semelhantes aos introduzidos pelo MEC em âmbito nacional com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que agrega ao enfoque pedagógico através de avaliações em larga escala, possibilitando resultados sintéticos e traçadores de metas de qualidade educacional para os sistemas.

Este índice, que sintetiza indicadores de **fluxo** (taxa média de aprovação na etapa de ensino, calculada a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica) e de **desempenho** (proficiência média padronizada dos estudantes, pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica), possibilitou, de forma objetiva, que governantes, gestores e sociedade civil acompanhassem o desenvolvimento da educação básica, a partir da mensuração dessas duas dimensões, tanto das escolas quanto das redes de ensino brasileiras (*Ministério da Educação, Nota Técnica, Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica - Inse*<sup>35</sup>)

A ação escolar que busca caracterizar sua comunidade a partes de seus aspectos sociodemográficos, de antemão, deve observar aquilo que Ministério da Educação

---

<sup>35</sup> Nota técnica consultada no sítio do INEP em 09/04/2021 às 13 h, no endereço: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2015/nota\\_tecnica/nota\\_tecnica\\_inep\\_inse\\_2015.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2015/nota_tecnica/nota_tecnica_inep_inse_2015.pdf)

publiciza como resultados e os objetivos do Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (Inse) no País, contextualizado no desempenho das avaliações e exames realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), bem como o seu esforço na realização do trabalho educativo.

Este trabalho realizado pelo Inep numa sequência de vários anos, perpassando várias gestões governamentais, têm confirmado que os processos de ensino e de aprendizagem, em sociedades que apresentam desigualdades sociais, são condicionados, em parte, pelas posições dos públicos atendidos na hierarquia social, explicitadas por seu padrão de vida.

Apenas com o intuito de exercício informativo deste Programa de Avaliação, reapresentamos como o Inep organiza essa hierarquia, pois utilizaremos tal estrutura para nortear os objetivos que este indicador propõe.

Em níveis que escalonam os estudantes, o Inep, de modo geral, através da indicação do que há em sua casa quanto à bens elementares, como eletrônicos, ambientes ou cômodos domiciliares, acesso a saneamento básico, acesso à meios de comunicação, renda familiar mensal, condição dos pais ou responsáveis quando ao domínio da leitura e escrita, e se estes nunca estudaram ou não completaram os anos iniciais do Ensino Fundamental.

Os indicadores que se apresentam neste quadro não pretende replicar (ou substituir) os trabalhos organizados no INSE, mas sim, complementá-los com elementos que possibilitem a unidade escolar obter ainda mais informações sobre sua comunidade dentro dos problemas históricos vivenciados pela unidade em um determinado período, e a partir de então, fundamentar seus programas e projetos de acordo com possibilidades das políticas públicas locais.

Espera-se que ao perpassar pelas reflexões trazidas por cada indicador, a unidade se questione sobre suas forças, potencialidades e fraquezas que a impulsionam ou a delimitam nos seus planejamentos. Que este circuito favoreça sua auto-avaliação

sobre aquilo que poderia, mas ainda não está realizando, apresentando inclusive os motivos que a conduz para alguns rumos em detrimentos de outros.

Assim temos:

13.1. A unidade atende às demandas por Educação Infantil menor que 4 anos de idade.  
(sim) (não)

13.2. A unidade atende às demandas por Educação Infantil para maiores de 4 anos de idade.  
(sim) (não)

13.3. A unidade atende às demandas do ensino fundamental.  
(sim) (não)

13.4. A unidade atende às demandas da EJA voltada para a alfabetização de adultos.  
(sim) (não)

13.5. A unidade atende às demandas da EJA nas fases finais.  
(sim) (não)

13.6. A unidade atende às demandas por matrícula de estudantes com deficiência.  
(sim) (não)

13.7. A unidade atende às demandas por matrícula de estudantes residentes no campo.  
(sim) (não)

13.8. A unidade de ensino é conhecedora dos indicadores de origem e nível socioeconômico da sua comunidade escolar.  
(sim) (não)

13.9. Os indicadores de origem social dos estudantes estão disponíveis para a comunidade escolar.  
(sim) (não)

13.10. A unidade tem organizado planos de orientação e acompanhamento das famílias dos estudantes quanto à providência de tempo e/ou condições para acompanhar as lições de casa dos filhos.  
(sim) (não)

13.11. A unidade tem desenvolvido instrumentos para avaliar se as famílias dos estudantes valorizam o desempenho dessa instituição na vida de seus filhos.  
(sim) (não)

13.12. A unidade tem instrumentos para investigar se a família dos seus estudantes dispõe de livros de leitura deleite em casa.  
(sim) (não)

13.13. A unidade tem providenciado instrumentos para promover a leitura em família com seus estudantes nas suas casas.  
(sim) (não)

13.14. A unidade tem fornecido meios para que os estudantes (e suas famílias) tenham

acesso à rede internet (na unidade).

(sim) (não)

13.15. A unidade tem mapeado se as famílias dos estudantes têm acesso à internet em suas casas.

(sim) (não)

13.16. A unidade tem dados que comprovam se as famílias propiciam aos filhos recursos como óculos, aparelho auditivo, ortopédicos, etc. que, de certa forma, interferem no rendimento escolar.

(sim) (não)

13.17. A comunidade escolar utiliza de indicadores sociais para identificar a disponibilidade de atendimento das necessidades dos estudantes.

(sim) (não)

13.18. Cite alguns indicadores sociais identificados no item anterior que apresentam maior relevância para os planos de ação da unidade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Conceito atribuído ao **INDICADOR 13:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Caracterização Sociodemográfica da unidade educacional.*

---

---

---

---

---

## Quadro 17: Indicador 14 - Monitoramento da frequência escolar

As intenções deste quadro estão para:

- 1) refletir com a unidade escolar, se a mesma tem se apropriado dos mecanismos e sistemas historicamente construídos e disponíveis para acompanhamento e monitoramento da frequência escolar de seus estudantes;
- 2) refletir com a unidade escolar os ganhos pedagógicos e sociais que o monitoramento da frequência escolar representa para para si, para a família e para a sociedade em geral;
- 3) refletir sobre as formas e mecanismos utilizados pela unidade escolar para monitoramento da frequência escolar, se estes têm se apresentados de forma eficaz para o cumprimento das funções curriculares a que se destinam.

14.1. A unidade tem buscado instrumentos que possibilitem conhecer as razões das faltas dos estudantes.

(sim) (não)

14.2. A unidade conta com ações para diminuir o número de faltas dos estudantes.

(sim) (não)

14.3. A unidade tem apresentado à comunidade escolar os dados sobre quantos estudantes abandonam as aulas.

(sim) (não)

14.4. A unidade procura trazer os estudantes evadidos de volta aos estudos.

(sim) (não)

14.5. A unidade escolar monitora a infrequência e dá providências de acordo com a legislação.

(sim) (não)

14.6. A unidade escolar busca o retorno do estudante que por motivos pessoais esteve afastado das aulas.

(sim) (não)

14.7. A unidade percebe a necessidade de implantar um sistema de monitoramento da frequência de seus estudantes com a possibilidade de consultas além do ano letivo vigente.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 14**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Monitoramento da frequência escolar.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 18: Indicador 15 - Práticas de estudo

15.1. A unidade possui propostas para encaminhamento atividades para serem resolvidas em casa.

(sim) (não)

15.2. Os estudantes cumprem a realização das atividades estipuladas para serem resolvidas em casa.

(sim) (não)

15.3. As atividades encaminhadas para serem resolvidas em casa são retomadas pelos professores e discutidas com o coletivo de estudantes.

(sim) (não)

15.4. A unidade tem orientado os pais sobre as formas de como colaborarem com as atividades encaminhadas pela escola para serem resolvidas em casa juntamente com seus filhos.

(sim) (não)

15.5. A unidade tem priorizado o exercício de leitura em casa pelos estudantes voltadas para ocorrerem no coletivo com os pais, orientando-os para que reservem tempo na rotina da família exclusivo para tal fim.

(sim) (não)

15.6. A unidade tem adotado a política de empréstimo de livros para os estudantes

levarem para casa.

(sim) (não)

15.7. A unidade tem adotado a política de encaminhamento de livros didáticos para os estudantes levarem para casa com atividades orientadas.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 15**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Práticas de estudo.*

---

---

---

---

---

Quadro 19: Indicador 16 - Acompanhamento dos estudantes com dificuldade de aprendizagem

16.1. Os estudantes com desafios de aprendizagem recebem atenção individual dos professores da própria sala de aula.

(sim) (não)

16.2. A unidade educacional tem profissionais, Salas de Apoio ou outros programas e projetos em número suficiente para atender seus os estudantes com desafios de aprendizagem diferenciados.

(sim) (não)

16.3. A unidade oferece aos estudantes com deficiência apoio pedagógico complementar especializado.

(sim) (não)

16.4. Há comunicação constante entre os profissionais das Salas de Apoio, programas e projetos de atendimento ao estudante com desafios de aprendizagem diferenciados e os das turmas regulares.

(sim) (não)

16.5. A unidade monitora os resultados da Sala de Apoio, programas e projetos de atendimento ao estudante com desafios de aprendizagem diferenciados, com foco em verificar se seus trabalhos conseguem melhorar a aprendizagem dos estudantes neles atendidos.

(sim) (não)

16.6. Os pais são informados sobre os mecanismos de monitoramento do rendimento escolar de seus filhos.

(sim) (não)

16.7. Os pais compreendem as informações sobre o rendimento escolar do filho.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 16**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador:

*Acompanhamento dos estudantes com dificuldade de aprendizagem.*

---

---

---

---

---

## Quadro 20: Indicador 17 - Aproveitamento escolar

17.1. O rendimento dos estudantes da unidade é monitorado por toda comunidade escolar. (sim) (não)
17.2. O monitoramento do rendimento dos estudantes da unidade é publicizado para toda comunidade escolar. (sim) (não)
17.3. A unidade monitora o rendimento dos estudantes quanto aos componentes curriculares da Base Curricular Comum. (sim) (não)
17.4. As informações sobre a retenção dos estudantes são publicadas pela unidade educacional. (sim) (não)
17.5. A comunidade escolar conhece os motivos pelos quais os estudantes são retidos. (sim) (não)
17.6. As atividades de atenção à diversidade têm contribuído para a melhoria das aprendizagens dos estudantes. (sim) (não)
17.7. Quais destes programas e/ou projetos voltados para ampliação da carga horária de permanência dos estudantes estão presentes nesta unidade escolar? _____, _____, _____, _____, _____.
17.7. Os programas de ampliação da carga horária de permanência dos estudantes na escola têm proporcionado melhoria no rendimento escolar dos estudantes que a frequentam. (sim) (não)
17.8. A unidade tem organizado ações de atenção diferenciadas para melhorar a proficiência dos estudantes. (sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 17**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Aproveitamento escolar*.

---

---

---

---

---

#### Quadro 21: Indicador 18 - Transporte Escolar

O acesso do estudante da Educação básica ao meio de transporte até a unidade escolar em que está matriculado, asseguradas as garantias de 'regularidade, qualidade, segurança e conforto a que ele tem direito' e para qual está amparado por legislações específicas nas três esferas de governo (federal, estadual/distrital e municipal) atendem a uma política pública de Transporte Escolar.

A organização deste indicador se prende à relevância das informações, considerando a necessidade de torná-las esclarecedoras em atendimento às solicitações dos estudantes por esse serviço escolar, no que se refere à pertinência da unidade educacional em se informar e agir, por ser copartícipe do mesmo, no que se refere a sua fiscalização e, conseqüentemente, garantidora dos resultados que o serviço, por lei, almeja ofertar.

Em âmbito de presença do governo federal no cotidiano das unidades da Rede Municipal de Educação de Cuiabá (RMEC) encontramos os dois macro-programas que tratam exclusivamente do transporte do estudante, o *PNATE*<sup>36</sup> e o *Caminho da*

---

<sup>36</sup> PNATE: Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar

*Escola*<sup>37</sup> onde o primeiro desses está para o financiamento das ações de custeio deste serviço, com a transferência de recursos ao município para manutenção da frota do transporte escolar em garantia da qualidade de todo o serviço, e o segundo para o financiamento de capital, com repasses de valores para estados e municípios para aquisição de veículos em atendimento das demandas de transporte escolar.

No Programa de Avaliação institucional, a presença deste indicador, tem seu principal objetivo, voltado em trazer à tona as discussões voltados para um dos programas mais emblemáticos das políticas públicas em torno da educação pública brasileira, e aproximar a escola, que é um dos agentes de magnitude relevante dentro deste contexto, como agente de competência para verificar a qualidade do serviço, observar o cumprimento dos horários, das rotas descritas, da organização e da observação em relação ao conforto e segurança do estudante.

É de suma importância que o gestor da escola se aproprie de todas informações sobre a manutenção dos veículos e aos quesitos de sua regulamentação e autorização emitida pelo órgão ou entidade de trânsito.

Este indicador traz em si, a responsabilização do gestor, na hipótese de haver demanda pelo serviço de transporte escolar e porventura, o serviço não esteja sendo ofertado aos estudantes, para que o gestor articule com os órgãos responsáveis ou entidades de trânsito para implantação de linha e rotas que proporcione acesso dos estudantes à unidade escolar.

Com referência a este Indicador, será dada ênfase aos meios de transporte que o estudante necessita ou que está utilizando, ou ainda mais além, para aquele que poderia vir utilizar, considerando a localização de sua moradia em relação à localização da escola.

Conforme a diversidade dos tipos de transporte do estudante até à escola foram encontradas as seguintes características em toda área de gestão da SME/Cuiabá:

---

<sup>37</sup> Programa Caminho da Escola: Programa Federal que objetiva renovar, padronizar e ampliar a frota de veículos escolares das redes municipal, do DF e estadual de educação básica pública. Voltado a estudantes residentes, prioritariamente, em áreas rurais e ribeirinhas, o programa oferece ônibus, lanchas e bicicletas fabricados especialmente para o tráfego nestas regiões, sempre visando à segurança e à qualidade do transporte do estudante.

1. **transporte coletivo gratuito para o estudante:** este tipo de transporte que atende os estudantes na RMEC em traslado urbano, em horário de aula, custeado pelo governo municipal, garante ao estudante munícipe, acesso a qualquer unidade escolar pública ou privada no município, à critério de si e/ou da família, desde que atendendo às especificidades da Lei Municipal 4141/2001<sup>38</sup>;
2. **transporte próprio:** para este caso, independe de qualquer domínio da SME/Escola, fica a encargo da família, toda a preocupação com o traslado do estudante;
3. **transporte escolar privado:** se reconhece como transporte escolar privado todo aquele que, custeado integralmente pela família, mantém uma regularidade no serviço de transporte do estudante, podendo inclusive, ser rastreado por ambas as partes (família e escola) na garantia do serviço e segurança do estudante em seu traslado à escola. Na realidade encontrada pelas unidades escolares em geral na Rede, temos as seguintes diferenciações:
  - a) transporte por meio de táxi e/ou aplicativos - diante deste serviço, cabe aos responsáveis avisar a escola sobre a modalidade de transporte escolhida pela família, e que ambas as partes (escola e família) mantenham sintonias quanto às questões referentes à segurança do estudante, a regularidade de horários de atendimento, a estipulação de comunicação entre as partes de forma a garantir o embarque e desembarque seguro entre outros pontos que a particularidade de cada caso exige;
  - b) Vans e/ou micro-ônibus - são serviços regidos por órgãos reguladores do governo municipal, sem controle algum da SME/Escola, contudo sob mais autonomia da família na escolha de linhas e horários. Contudo, cabe à escola observar tais horários, rotas, segurança dos estudantes, superlotação, assim

---

<sup>38</sup> Leis do Transporte do Município de Cuiabá nº 4141/2001, consultada em 13/04/2021, às 9:00, no site web: <https://www.cuiaba.mt.gov.br> ›

como, se o condutor recepciona o estudante dentro das recomendações da instituição. Cabe a escola cobrar da família e da empresa de transporte, os meios de comunicação entre as partes no monitoramento do serviço e atendimento do estudante;

4. **transporte escolar público:** nesta última especificação dos tipos de transporte disponíveis aos estudante município de Cuiabá, temos o serviço que em si trás o real sentido do termo “transporte escolar”. Este é de caráter regular, gratuito, custeado pelo poder público e é regido por legislações específicas. As Leis que o rege garantem uma certa universalidade do seu atendimento, desde que o estudantes atenda a seus critérios pré-estipulados. Este serviço está sob “total” o domínio da SME e conseqüentemente da Escola, que deve sempre atentar-se para que ele ocorra com qualidade e de forma íntegra dentro do que prevêm as Leis que o regem, e ainda, com observância às características da sua demanda específica, estão previstas para:

- a) transporte escolar no campo - estudantes residentes no campo (meio rural) e cuja a distância entre a escola e sua residência ultrapasse a 2 mil metros de distância, podendo ou não, a escola estar também no campo (meio rural) ou urbano;
- b) transporte escolar especializado - estudantes portadores de necessidades especiais que requerem serviço de transporte especializado.

A apropriação dos meios deste recurso utilizado pelos estudantes, impulsionam mapas e quadros analíticos que estruturam os programas e projetos da unidade educacional em torno de organização e estratégias didático-pedagógicas correspondentes com a realidade de sua comunidade escolar.

Diante desta discussão, com o estreitamento das potencialidades que o assunto remete, adiantamos a abordagem neste **indicador** da diferenciação que faremos

entre os recursos de transporte utilizados pelo estudante no seu traslado entre sua residência e unidade escolar.

O termo Transporte Escolar é uma modalidade, ou meio de acesso do estudante à escola, e as diferenças entre os meios e formas que este se dá, para à unidade educacional está para as formas que se prepara com o estudante, principalmente para o público “criança”, do como este deve chegar na escola e retornar à sua residência.

Vale sempre lembrar que no quesito Transporte Escolar existem considerações que devem ser previstas e observadas com relação às *características próprias, modalidades, os tipos e necessidades dos estudantes*, considerando as modalidades que melhor atende a necessidade do estudante.

Independente de qual seja os meios viários que o estudante utilize para ter acesso à unidade escolar, cabe à instituição educacional, mapear e monitorar tais formas e recursos, para que em seu projeto administrativo-pedagógico, tenha informações suficientes que interpretem a clientela que a compõe.

A unidade escolar precisa estar ciente no momento em que organizar projetos, reuniões, execução de programas, horários de funcionamentos, entre outros, das regras que regem o transporte escolar de seus estudantes, para evitar constrangimentos e consequentes prejuízos para ambas as partes. Pois, em sua maioria absoluta, os serviços de transporte escolar somente os atende em período de aula previsto dos documentos estruturantes homologados no Órgão Central.

18.1. A unidade educacional possui informações sobre a necessidade de Transporte Escolar dos seus estudantes.

(sim) (não)

18.2. A unidade educacional é atendida por algum tipo de Transporte Escolar.

(sim) (não)

18.3. O Transporte Escolar que atende a unidade educacional é de caráter público.

(sim) (não)

18.4. A unidade educacional possui quadro informativo sobre quais de seus estudantes fazem uso do Transporte Escolar.

(sim) (não)

18.5. O Transporte escolar atende as especificidades dos estudantes da sua unidade educacional.

(sim) (não)

18.6. O Transporte Escolar que atende os estudantes da unidade educacional cumpre uma regularidade de atendimento satisfatório.

(sim) (não)

18.7. O Transporte Escolar que atende a unidade educacional oferece condições seguras para a faixa etária dos estudantes.

(sim) (não)

18.8. O Transporte Escolar que atende a unidade educacional é de acesso para todos os estudantes.

(sim) (não)

18.9. A unidade educacional tem conhecimento de fonte que custeia o Transporte Escolar dos seus estudantes.

(sim) (não)

18.10. A unidade educacional tem conhecimento das ABAS de financiamento do Transporte Escolar junto ao FNDE.

(sim) (não)

18.11. A unidade educacional tem provocado a apresentação de planos de ação para que o Programa "Caminho da Escola" seja estendido aos estudantes de sua unidade, conforme suas especificidades.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 18**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Transporte Escolar*.

---

---

---

---

---

Encerramos aqui nossas observações e ponderações sobre a 4ª dimensão desta Avaliação da Gestão Institucional que tratou do acesso, permanência e sucesso dos estudantes na unidade educacional, e para tanto, reserva-se após as verificações das suas particularidades, uma síntese da mesma em um único conceito.

Conceito atribuído à **Dimensão IV:** .....

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu nos quadros que compuseram toda a Dimensão IV, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o seu conceito final.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído à Dimensão IV: *Acesso, permanência e sucesso dos estudantes.*

---

---

---

---

---

---

## DIMENSÃO V

### Currículo e Prática Pedagógica

De antemão, reforçamos o que este Programa de Avaliação Institucional expressa sobre o termo **currículo** dentro do ambiente escolar. Entendemos que a situação que envolve a iniciativa de “avaliação” dos sujeitos e espaços que compõem a instituição educativa, onde cada elemento que compõe o corpo escolar, possa e deva ocorrer a partir da sua colaboração, participação e construção da vida na escola.

A partir deste conceito trataremos o currículo neste Programa de Avaliação Institucional, que ainda pode ser expressado como: “tudo aquilo que acontece na práxis cotidiana da escola”.

Aproximando-se, ainda mais, os seus significados (etimológico e pedagógico) temos, o currículo, como um conjunto de experiências de aprendizagem implementadas pelas unidades educacionais (no caso as escolares) que deverão ser vivenciadas pelos seus estudantes em determinado período.

Nele estão contidos os conteúdos que deverão ser abordados no processo ensino-aprendizagem, a metodologia utilizada para diferentes níveis de ensino e a rotina do cotidiano da unidade escolar.

É necessário verificar se há compreensão de que a aprendizagem dos estudantes está intrinsecamente vinculada ao currículo da unidade escolar, verificar se as intencionalidades e a reflexão contínua sobre elas, conferem, sentido à prática pedagógica, e se darão conta de empreender a efetividade dessa aprendizagem, que está sendo organizada por todos que compõem a comunidade escolar, com o

objetivo de orientar as ações dos educadores nos diferentes cargos/função e os níveis de ensino que a unidade oferta.

Se detectado falha nesta etapa de trabalho de formação e de compreensão entre os educadores da unidade, os trabalhos remetidos à avaliação desta dimensão, tornam-se fragilizados.

Nesta dimensão, o Programa de Avaliação Institucional co-responsabiliza com todos os componentes da comunidade escolar, para verificar como está o desempenho da equipe na colaboração e construção do currículo e das práticas pedagógicas da unidade.

Reconhecendo, que há diferenças nos modos de participação, compreensão, e de colaboração, e que essas ações interferem diretamente no modo, como se desenvolve o processo de aprendizagem pelos estudantes de uma mesma unidade educacional, o Programa de Avaliação Institucional busca comunicar-se através de seus temas, aproximando-se de cada unidade educacional da Rede, no intuito de salientar suas possibilidades de se reconhecer, refletir, planejar e modificar os modos e metas do processo de ensino-aprendizagem.

E com o intuito de conhecer com propriedade tais possibilidades, é que o Programa deve encontrar aportes para coletar junto com cada a comunidade, seus níveis de compreensão e conhecimento das metas e objetivos da unidade, diante dos serviços que a mesma se propõe ofertar.

## Quadro 22: Indicador 19 - Objetivos e finalidades da unidade educacional

O indicador busca coletar informações que destacam o papel social da escola junto a sua comunidade, sua organização e efetivação do atendimento educacional para desenvolvimento dos estudantes, direcionando as ações para a importância dos objetivos e metas propostos no Projeto Político Pedagógico da unidade e, sua

sintonia com a Proposta Pedagógica da Escola Cuiabana para os Ciclos de Formação Humana.

Os objetivos e finalidades da unidade educacional no contexto deste Indicador, busca encontrar ênfase na percepção das concepções que são bases da política do ensino público municipal de Cuiabá, de forma que objetivos, finalidades e metas sejam reconhecidos na proposta pedagógica da unidade educacional e no currículo, traduzindo as abordagens *críticas e sociológicas* da matriz curricular estruturante.

Cabe verificar se as características individuais dos estudantes e de cada turma são previstas para atendimento, e se os objetivos e metas retratam a realidade nas propostas referenciais e currículo da unidade educacional, sendo embasados no Plano Municipal de Educação Municipal e demais diretrizes e, no conhecimento das necessidades de aprendizagem e singularidades dos estudantes. O indicador busca encontrar preponderantes correspondentes na definição dos objetivos propostos para o atendimento educacional pela unidade, em garantia do desenvolvimento integral do estudante e efetivação dos seus direitos.

19.1. Objetivos e metas são definidos em cada tipo de atendimento educacional.

(sim) (não)

19.2. A unidade tem objetivos e metas claras para alcançar no ensino fundamental.

(sim) (não)

19.3. Objetivos e metas são definidos em cada turma da unidade.

(sim) (não)

19.4. Objetivos e metas são definidos em cada turma da unidade nos planos de ação da equipe gestora.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 19**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Objetivos e finalidades da unidade educacional.*

---

---

---

---

---

Quadro 23: Indicador 20 - Planejamento do currículo e trabalho em equipe

Este indicador se organiza no âmbito do planejamento do currículo e do trabalho em equipe, temas amplamente atrelados à organização da rotina escolar, que perpassa pela elaboração de um currículo fecundo no sentido de ser produtivo e efetivo na sua implementação.

O planejamento do currículo e sua formatação, enquanto documento referencial, prevê a participação criativa e reflexiva de todos os entes da unidade educacional, não deixando margens para lacunas e incertezas na interpretação do seu imprescindível significado e da importância do seu conhecimento para alcance dos objetivos.

A prioridade de coerência nas práticas pedagógicas e atividades são oportunidades para adaptações no atendimento à demanda de necessidades de aprendizagem e singularidade dos estudantes. Os objetivos são ajustados de acordo com a necessidade de avanços e melhorias, que incluem medidas de *intervenção para saneamento das dificuldades dos estudantes no processo ensino-aprendizagem; alinhamento das atividades com as metas de atendimento aos estudantes sob visão de um objetivo definido para melhorar a proficiência; diversificação das atividades no atendimento e uso dos recursos tecnológicos, didáticos e logísticos com adequação ao tempo disponível.*

A consulta aos documentos que normatizam a 'Política Educacional da Secretaria de Educação de Cuiabá', assim como o aporte à 'Matriz Curricular' que estrutura a organização do currículo na sua integralidade, com prescrição das 'Áreas do Conhecimento e cargas horárias' próprias entre outras especificidades, respalda o planejamento e a efetividade do currículo na unidade educacional.

20.1. A unidade é conhecedora do seu Documento de Referencial Curricular.

(sim) (não)

20.2. A comunidade escolar é partícipe e colaboradora na elaboração do Documento de Referencial Curricular da unidade.

(sim) (não)

20.3. Os órgãos colegiados são consultados e participam na elaboração do Documento de Referencial Curricular da unidade.

(sim) (não)

20.4. A unidade planeja seu currículo a partir do Documento de Referencial Curricular aprovado e homologado na SME.

(sim) (não)

20.5. A unidade promove adaptações do Documento de Referencial Curricular para que o programa fique mais adequado aos seus estudantes.

(sim) (não)

20.6. A unidade se organiza para que o planejamento do currículo ocorra de forma coletiva.

(sim) (não)

20.7. Os diversos setores (em suas divisões de trabalho) são co-partícipes no planejamento do currículo e da rotina da unidade.

(sim) (não)

20.8. Há discussão coletiva sobre o ano/fase de aprendizagem esperados nos Ciclos da Educação ofertadas na unidade.

(sim) (não)

20.9. A unidade tem proposta para trabalhar o currículo considerando as especificidades de cada ano/fase ofertada no Ciclo ofertado.

(sim) (não)

20.10. A unidade tem uma proposta para trabalhar o currículo atendendo às especificidades de cada ano/fase de escolarização.

(sim) (não)

20.11. A unidade promove o planejamento do currículo por agrupamentos em áreas de conhecimento ou Campo de Experiência.

(sim) (não)

20.12. A unidade promove o planejamento no conjunto de docentes do mesmo ano/fase ou distinção do conhecimento.

(sim) (não)

20.13. A unidade monitora se há coerência entre as práticas pedagógicas dos docentes do

mesmo Ciclo ou ano/fase.

(sim) (não)

20.14. Existem práticas interdisciplinares e interclasses realizadas em conjunto.

(sim) (não)

20.15. Há continuidade ou progressão das práticas pedagógicas entre os diferentes anos/fases ou Ciclo do ensino.

(sim) (não)

20.16. A unidade fomenta a investigação dos docentes sobre o diagnóstico evidenciando que os estudantes aprenderam no ano anterior, como pré-requisito na organização do planejamento do ano letivo.

(sim) (não)

20.17. Os temas da diversidade articulam-se com o desenvolvimento regular das áreas de conhecimento.

(sim) (não)

20.18. Os docentes centram o trabalho no desenvolvimento de competências básicas dos estudantes, definidas de acordo com a Política da Escola Cuiabana.

(sim) (não)

20.19. Os docentes fazem adequações, diferenciações no ensino, de acordo com as necessidades dos estudantes.

(sim) (não)

20.20. Os docentes costumam rever os projetos ou programas quando os estudantes não os acompanham.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 20**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Planejamento do currículo e trabalho em equipe.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 24: Indicador 21 - Acompanhamento do trabalho pedagógico

Este indicador procura identificar se o trabalho pedagógico foi planejado e organizado para permitir o acompanhamento das atividades no fazer pedagógico durante a rotina das aulas e nas diversas turmas da unidade educacional, permitindo que o(a) coordenador(a) faça a reavaliação do trabalho pedagógico realizado pelos docentes com os estudantes e, se esse trabalho guarda relação com os conteúdos programáticos do currículo, integrantes do planejamento do ensino, cabendo saber se de fato, os docentes têm conhecimento dos objetivos e necessidades de aprendizagens individuais dos estudantes nas etapas de formação e, sobre quais abordagens devem ser trabalhadas nas diversas turmas atribuídas. Perceber se no acompanhamento planejado do trabalho pedagógico, o(a) coordenador(a) se atentou às reais dificuldades e quais mecanismos pedagógicos poderiam contribuir

para reduzir as diferenças de aprendizagem, em garantias do direito do estudante ao desenvolvimento integral.

O acompanhamento do trabalho pedagógico é constante e está apoiado no planejamento de um currículo que seja flexível a mudanças pela necessidade da intervenção pedagógica, correção dos procedimentos e orientação do projeto didático pedagógico, vindo sanear as dificuldades encontradas por docentes e estudantes.

21.1. A unidade conta com um profissional específico para a função de Coordenador Pedagógico.

(sim) (não)

21.2. O Coordenador Pedagógico ou de Polo promove momentos que possibilitem que os docentes colaborem entre si no ato de planejarem e realizarem suas atividades pedagógicas.

(sim) (não)

21.3. O Coordenador Pedagógico ou de Polo promove o acompanhamento do planejamento das aulas e rotina das salas de aula pela direção da unidade e dos demais profissionais.

(sim) (não)

21.4. O Coordenador Pedagógico ou de Polo promove debates e momentos que possibilitem aos docentes a ação de reavaliação do que foi efetivamente realizado como trabalho pedagógico em sintonia com o planejamento de ensino.

(sim) (não)

21.5. Toda a equipe gestora tem conhecimento do que deve ser trabalhado em cada Ciclo ou ano/fase ofertado na unidade.

(sim) (não)

21.6. As dificuldades enfrentadas no trabalho pedagógico são discutidas coletivamente pela unidade.

(sim) (não)

21.7. O Coordenador Pedagógico ou de Polo e os docentes têm conhecimento do que é dado como apoio complementar aos estudantes que não aprenderam conforme o esperado.

(sim) (não)

21.8. O Coordenador Pedagógico ou de Polo discute com os professores o que deve ser revisado com os estudantes.

(sim) (não)

21.9. O Coordenador Pedagógico ou de Polo tem mecanismos para monitorar, sugerir ações e conseqüentemente, diminuir as diferenças de aprendizagem entre os estudantes.

(sim) (não)

21.10. O Coordenador Pedagógico ou de Polo tem mecanismos para monitorar, apoiar e intervir no preenchimento dos documentos acadêmicos dos estudantes e entrega dos mesmos dentro dos prazos estabelecidos.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 21**: ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador:  
*Acompanhamento do trabalho pedagógico.*

---

---

---

---

---

## Quadro 25: Indicador 22 - Procedimentos metodológicos

O indicador busca evidências sobre a coerência dos procedimentos metodológicos detalhados nos planos de aula em relação aos conteúdos, objetivos e ações que serão colocados em prática pelo docente e sua sequenciação didática em sala de aula, evitando interrupção na aprendizagem e no cômputo das competências “*cognitivas, pessoais e sociais*” em conformidade com as etapas de formação do estudante. O indicador procura identificar informações no planejamento das abordagens didático pedagógicas, se os ‘procedimentos metodológicos’ colocados estão sendo eficazes e norteando o trabalho docente, além de verificar se estão organizados para permitir o melhor aproveitamento e contribuir com a ‘*qualificação didática*’ na diversificação das ‘*experiências, espaços e tempo*’, vindo trazer melhores resultados à aprendizagem e efetivo desenvolvimento integral do estudante.

Outros aspectos do indicador coletado estão ligados à necessidade de melhor conhecer sobre o acesso aos itens mais importantes do plano de aula por parte do docente e, sobre o quê de fato facilita a interação metodológica acessível a outros docentes da unidade. Cabendo verificar quais facilidades de acesso foram pensadas pelos participantes durante o replanejamento que objetivam impulsionar e facilitar a condução do trabalho pedagógico.

Colher outras informações sobre as expectativas dos docentes e coordenadores, sobre a ocorrência de uma capacidade reflexiva que ultrapasse a linguagem e a forma de descrição do plano de aula, tais como observações sobre o detalhamento da sequência didática, incentivo à pesquisa e ‘uso das tecnologias’ para aplicabilidade de ‘metodologias ativas’, incentivando o envolvimento dos estudantes e o reconhecimento dos seus valores que venham fortalecer o desenvolvimento de ‘competências socioemocionais’.

22.1. A elaboração dos procedimentos do plano de aula remete ao conjunto de ações ordenadas ao qual o educador norteará sua aula prática.

(sim) (não)

22.2. Os procedimentos metodológicos contêm breves descrições das etapas da aula que orientam o educador para um trabalho com linguagem clara, objetiva e de fácil entendimento.

(sim) (não)

22.3. Os procedimentos metodológicos são descritos de forma que outro educador, caso seja necessário, execute a aula, com base no planejamento.

(sim) (não)

22.4. Os procedimentos metodológicos efetivamente auxiliam os educadores a lembrarem das ideias formuladas com antecedência.

(sim) (não)

22.5. Os procedimentos metodológicos estão relacionados aos conteúdos e objetivos que a unidade educacional almeja para cada Ciclo ou ano/fase de escolarização de seus estudantes.

(sim) (não)

22.6. Os procedimentos metodológicos identificam quais os recursos que serão utilizados para a execução das aulas e atividades.

(sim) (não)

22.7. Os itens importantes a serem considerados para a elaboração dos procedimentos das aulas são trabalhados nos momentos formativos da unidade.

(sim) (não)

22.8. Os educadores têm fácil acesso aos itens importantes a serem considerados para a

elaboração dos procedimentos das aulas.

(sim) (não)

22.9. Os procedimentos metodológicos adotados pela unidade, destacam a importância da valorização do saber dos estudantes, de suas experiências vividas e de que na relação da prática educativa não é só o educador, mas de que o educando, também ensina.

(sim) (não)

22.10. A unidade se apresenta aberta para que as famílias também façam suas inferências quanto a escolha dos procedimentos metodológicos adotados nas aulas. (sim) (não)

22.11. A unidade se apresenta aberta para que as assessorias da SME também façam suas inferências quanto a escolha dos procedimentos metodológicos adotados nas aulas.

(sim) (não)

22.12. A unidade oferece oportunidades de apresentação pública dos trabalhos dos estudantes, como exposições de desenhos, produção de textos, invenções, etc.

(sim) (não)

22.13. Os estudantes são incentivados e orientados para realizar trabalhos em grupo de seus colegas de sala de aula, assim como com seus familiares.

(sim) (não)

22.14. Os estudantes são incentivados e orientados a desenvolver pesquisas, experimentos e reflexão sobre os mesmos. (sim) (não)

22.15. As atividades de sala de aula são complementadas com leituras na biblioteca ou na internet.

(sim) (não)

22.16. A unidade tem inserido as ferramentas de TICs nas atividades de sala de aula, inclusive com o uso da internet.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 22:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Procedimentos metodológicos.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 26: Indicador 23 - Harmonia da sala de aula

Este indicador se organiza a partir da necessidade de perceber um ambiente acolhedor que favoreça a convivência pacífica, mediante a participação colaborativa em sala de aula, oportunizando condições favoráveis às atitudes de interação e cooperação com respeito ao outro, em todos os momentos e espaços. Colher informações sobre as expectativas do docente em relação à aprendizagem de cada um dos seus estudantes. Obter conhecimento sobre sua capacidade de coordenar situações conflitivas, sobre sua percepção em relação às diferenças de comportamento do estudante, e se o docente conhece os motivos e atitudes que distanciam o estudante do interesse pelos estudos e envolvimento com os colegas nas atividades em sala de aula.

Outro objetivo é conhecer se o ambiente em sala de aula é propício ao exercício da empatia, do diálogo e da compreensão do outro. E como o docente avalia a produção positiva dos seus estudantes nesses momentos de harmonia em sala e, se eles interagem respeitosamente durante os diálogos e ou se comportam de forma respeitosa com os visitantes.

23.1. A harmonia da sala de aula é compatível com um ambiente educador coordenado.  
(sim) (não)

23.2. Os educadores têm alta expectativa em relação à aprendizagem de todos os estudantes.  
(sim) (não)

23.3. Os docentes possuem referência de seus estudantes na sala de aula.  
(sim) (não)

23.4. Os docentes conseguem coordenar os problemas atitudinais dos estudantes em sala de aula.  
(sim) (não)

23.5. Os estudantes são motivados a serem responsáveis pelo mantimento da harmonia na sala de aula, mesmo quando na ausência dos docentes de referência.  
(sim) (não)

23.6. A harmonia da sala de aula é percebida mesmo nos momentos de saída dos estudantes.  
(sim) (não)

23.7. A harmonia da sala de aula é mantida nos momentos em que a turma recebe visitas.  
(sim) (não)

23.8. Os estudantes interagem durante as aulas com respeito e preocupados em não perturbar a harmonia da sala de aula.  
(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 23:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Harmonia da sala de aula.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 27: Indicador 24 - Atenção à diversidade

Este indicador se organiza para coletar evidências de que os docentes e gestores da unidade preservam e dedicam uma atenção especial aos aspectos mais amplos da pluralidade, como (*língua, nacionalidade, etnia, deficiência, cultura, comportamento entre outros*), observando as individualidades e valorizando o respeito para com as diferenças dentro e fora da sala de aula, visto que cada estudante possui ritmos diferentes para aprender e conviver no ambiente escolar.

Cabe ao indicador coletar informações básicas sobre esses aspectos da diversidade nos projetos pedagógicos e planos conectados com a Escola Cuiabana, e evidenciar quais os mecanismos e ações devem estar voltados para a diversidade, considerando os interesses e realidades locais, porém não desconsiderando o conhecimento de outras realidades e culturas. A atenção à diversidade requer do profissional pedagógico um olhar diferenciado para o seu planejamento, bem como para o currículo escolar, com atenção especial às adaptações dos conteúdos e atividades desenvolvidas em sala de aula com foco no aprendizado do estudante,

sobre a importância de aprender a respeitar e interagir com todos, mantendo o diálogo e a noção de pertencimento nesse contexto.

24.1. A unidade se planeja com a participação de todos os profissionais, para receber e atender os estudantes com deficiência de acordo com as suas especificidades.

(sim) (não)

24.2. A unidade tem se organizado para adequar as atividades pedagógicas das turmas em que se encontram os estudantes PcD, para que estes possam participar de forma inclusiva.

(sim) (não)

24.3. Os educadores respeitam as diferenças dos estudantes quanto ao tempo que levam para aprender.

(sim) (não)

24.4. Os educadores trabalham os temas transversais nas atividades regulares das turmas.

(sim) (não)

24.5. A unidade tem organizado ações que promovam o cuidado mútuo para que todos os estudantes sejam tratados com igual respeito e atenção.

(sim) (não)

24.6. Os estudantes com deficiência recebem apoio individualizado de acordo com a sua necessidade.

(sim) (não)

24.7. A unidade tem organizado equipes de apoio à docência para atenção aos estudantes nos espaços fora da sala de aula, como banheiros, refeitórios, corredores, portões, pátio, faixa de pedestre, embarque no transporte, etc.

(sim) (não)

24.8. A unidade tem organizado equipes de apoio à docência para atenção aos estudantes que necessitarem (criança pequena, PcD, recomendação da família, etc.) durante a entrega dos mesmos aos responsáveis que se apresentarem para levá-los da escola.

(sim) (não)

24.9. A unidade tem organizado procedimentos para dialogar sobre estudantes cuja inferência da justiça esteja em atuação de forma preservada e sem prejuízos pedagógicos. (sim) (não)

24.10. A unidade tem organizado procedimentos para atender estudantes estrangeiros, cuja interação com a Língua Portuguesa está em processo de inicialização, de forma a minimizar quaisquer prejuízos pedagógicos.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 24:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Atenção à diversidade.*

---

---

---

---

---

#### Quadro 28: Indicador 25 - Avaliação da aprendizagem

Este indicador está organizado para coletar informações que envolvem a aprendizagem dos estudantes e verificar quais os instrumentos de monitoramento e acompanhamento são utilizados pelos docentes na observação constante, reflexiva e sistemática sobre os rendimentos, avanços e dificuldades dos estudantes durante

atividades em sala de aula, verificando se os dados são registrados e válidos para avaliar a qualidade da aprendizagem. A investigação considera parte do que foi programado no plano de aula e parte do '*saber individual*' assimilado pelos estudantes. E procura encontrar percepções de importâncias apontadas pelos docentes nos registros avaliativos e, se esses dados apontados são suficientes para reorganizar o plano de intervenção pedagógica alinhado às necessidades de aprendizagem dos estudantes e, apropriados para aquisição dos conhecimentos que lhes faltam.

Coletar informações sobre o trabalho pedagógico do docente realizado nas diversas oportunidades avaliativas (diagnóstica, formativa e somativa) viabilizadas de forma constante nas diversas atividades produtivas dos estudantes e docentes. Outra observação se direciona ao trabalho do coordenador pedagógico, enquanto conhecedor dos resultados progressivos e dificuldades dos estudantes, obtidos mediante acompanhamento pedagógico, junto ao trabalho docente nas turmas.

25.1. Os docentes fazem uso de instrumentos de monitoramento da aprendizagem dos seus estudantes.

(sim) (não)

25.2. Os docentes investigam e registram os rendimentos das atividades encaminhadas para serem feitas em casa.

(sim) (não)

25.3. A unidade educacional possui instrumentos para agrupar os dados avaliativos de todos os estudantes.

(sim) (não)

25.4. A unidade possui um programa unificado para acompanhar o desenvolvimento dos seus estudantes.

(sim) (não)

25.5. O Coordenador Pedagógico conhece os progressos dos estudantes da unidade.

(sim) (não)

25.6. Os docentes sabem quais são as principais dificuldades de seus estudantes.

(sim) (não)

25.7. Os docentes consideram diferentes aspectos na avaliação de seus estudantes, tais como entrevistas, provas, trabalhos, apresentações em grupo entre outros.

(sim) (não)

25.8. Os estudantes são informados sobre seu desenvolvimento em relação ao que precisa ser melhorado sobre sua aprendizagem.

(sim) (não)

25.9. Os docentes discutem com seus estudantes os motivos que conduzem aos erros e acertos em relação às atividades.

(sim) (não)

25.10. A unidade organiza simulados avaliativos para equalizar os resultados entre as turmas.

(sim) (não)

25.11. Os resultados obtidos pelas avaliações externas condizem com os resultados obtidos pelos regentes das sala de aula.

(sim) (não)

25.12. A família é informada regularmente durante o ano sobre o aproveitamento colar dos filhos.

(sim) (não)

25.13. Os estudantes são incentivados a se autoavaliar e buscarem sozinhos o apoio pedagógico.

(sim) (não)

25.14. A unidade tem o hábito de publicizar os resultados das avaliações dos seus estudantes.

(sim) (não)

25.15. A unidade discute coletivamente os resultados das avaliações dos seus estudantes.

(sim) (não)

25.16. A unidade organiza planos de intervenção pedagógica para impactar os resultados das avaliações de seus estudantes.

(sim) (não)

25.17. Os resultados das avaliações dos estudantes são utilizados para organizar o PPP da unidade.

(sim) (não)

25.18. A unidade utiliza os resultados das avaliações dos estudantes para reorganizar as atuações de seus profissionais.

(sim) (não)

25.19. A unidade faz uso dos resultados das avaliações de seus estudantes para buscar e estabelecer parcerias de apoio financeiro, administrativo e pedagógico.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 25:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Avaliação da aprendizagem.*

---

---

---

---

---

## Quadro 29: Indicador 26 - Uso dos resultados das avaliações externas

As “Avaliações externas” que nos referimos neste indicador, trata-se do todo e qualquer meio diagnóstico que sejam organizados e promovidos sem o domínio do(s) professor(s) docente(s) na(s) turma(s) ao qual o instrumento de avaliação seja aplicado.

Para melhor compreender os parâmetros que tratam a “avaliação externa” que respalda as propostas deste Programa de Avaliação Institucional, sugerimos uma consulta no capítulo 2 do módulo Avaliação de Desempenho Acadêmico deste mesmo Programa.

26.1. Os resultados do IDEB, Prova Cuiabá e simulados organizados pela coordenação pedagógica dentre outras avaliações externas são divulgados na unidade educacional, tais como nas salas de aula, reuniões de professores, reuniões de pais, reuniões pedagógicas e nas reuniões dos órgãos colegiados e nos seus quadros murais.

(sim) (não)

26.2. Os significados do IDEB, Prova Cuiabá, dos simulados organizados pela coordenação pedagógica dentre outras avaliações externas são divulgados na unidade educacional, tais como em sala de aula, nas reuniões de professores, reuniões de pais, reuniões pedagógicas e nas reuniões dos órgãos colegiados e nos seus quadros murais.

(sim) (não)

26.3. Os significados do IDEB, Prova Cuiabá, simulados organizados pela coordenação pedagógica e outras avaliações externas são utilizados na sistematização do PPP da unidade.

(sim) (não)

26.4. Os significados dos resultados das avaliações, tais como IDEB, Prova Cuiabá e simulados, servem como referência na escola para reflexões sobre o trabalho do professor e futuras atribuições em sala de aula com objetivo de alcançar melhorias no trabalho com os estudantes.

(sim) (não)

26.5. Os resultados das avaliações, como IDEB, Prova Cuiabá e simulados, contribuem

para um trabalho significativo na formação continuada dos professores.

(sim) (não)

26.6. Os resultados das avaliações (internas e externas) interferem no planejamento e estruturação do Documento de Referencial Curricular da unidade para os anos subsequentes.

(sim) (não)

26.7. Os resultados de outras avaliações são considerados na Avaliação Desempenho Profissional, levando-se em conta a qualidade e desenvolvimento alcançados.

(sim) (não)

26.8. Em vista dos significados do IDEB, Prova Cuiabá e simulados a unidade escolar se responsabiliza pelos resultados com vistas a avaliação do desempenho acadêmico.

(sim) (não)

26.9. A agenda de atenção elaborada pela coordenação pedagógica considera os resultados no planejamento das ações que serão desenvolvidas na escola.

(sim) (não)

26.10. A coordenação pedagógica está acompanhando o trabalho realizado pelo professor no ano anterior, considerando as avaliações do IDEB, Prova Cuiabá e simulados.

(sim) (não)

26.11. A direção escolar está atenta aos recursos para financiamento e investimento da atividade educacional de sua unidade escolar para o ano posterior às avaliações externas como IDEB e outras.

(sim) (não)

26.12. Os Programas e Projetos da unidade são selecionados, segundo a necessidade em suprir as lacunas identificadas nos resultados das avaliações anteriores e, em garantia da manutenção das metas de melhorias e objetivos futuros.

(sim) (não)

Conceito atribuído ao **INDICADOR 26:** ( ) Bom - ( ) Razoável - ( ) Precário

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu no quadro acima, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o conceito final deste indicador.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído ao indicador: *Uso dos resultados das avaliações de sistema.*

---

---

---

---

---

Por vez, encerramos as observações e ponderações sobre a 5ª Dimensão desta Avaliação de Gestão que tratou do Currículo e Prática Pedagógica, e, para tanto, reserva-se após as verificações das suas particularidades, uma síntese da mesma em um único conceito.

Conceito atribuído à **Dimensão V**: .....

(Cabe à comissão avaliadora buscar entre o conjunto de conceitos que cada subitem recebeu nos quadros que compuseram toda a Dimensão V, aquele que mais apresentou reincidências para atribuir o seu conceito final.)

Resumo das razões que justificam o conceito atribuído à Dimensão V: *Currículo e prática pedagógica*.

---

---

---

---

---

---

## Finalização do processo de avaliação da Gestão Institucional (AGI)

O Processo de Avaliação da Gestão Institucional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá, inclusive dos seu método de aplicação e coleta de dados, deve ser

finalizado dentro de um período de ano letivo, com os resultados obtidos disponibilizados para toda sociedade, para cada unidade educativa e para os setores da Secretaria Municipal de Educação. Os meios para tal feito ficam à critério dos recursos midiáticos e tecnológicos à disposição da gestão pública em vigor.

Os resumos devem ter fácil acesso para consulta dos gerentes superiores da SME, dos órgãos colegiados e das unidades de ensino.

Para registros do processo da Avaliação da Gestão Institucional, o Programa de Avaliação Institucional apresenta a necessidade das providências dos seguintes documentos:

1. *Cronograma de execução das ações relacionadas com a avaliação;*
2. *Guia de capacitação das comissões;*
3. *Atas de escolha dos membros das comissões nas unidades;*
4. *Registro dos membros da(s) comissão(s) na Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;*
5. *Instrumentos de avaliação aprovados pela(s) comissão(s) e apresentados pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;*
6. *Ata de finalização do processo de avaliação da gestão institucional;*
7. *Ata de finalização do processo de avaliação pela Coordenadoria de Microplanejamento Educacional;*
8. *Relatório gerencial de execução e dos resultados.*

Todos os documentos advindos desse processo devem ser confeccionados para registro de todo o processo e garantia de transparência de sufrágios e cumprimento legais, das oportunidades de participação distribuídas a todos, com direito de voz, manifestos e participação coletiva.

Cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional fazer o tratamento dos dados, orientar as formas de registros e de arquivo dos documentos, apresentação dos mesmos em forma de relatórios, tanto para os gabinetes da SME, da gestão da

unidade/setor quanto a divulgação nos meios midiáticos e publicação nos anais da instituição.

Os setores do órgão central e colegiados devem receber livre acesso aos resultados, e podem utilizá-los na organização da formação profissional, de capacitação continuada com ênfase nos assuntos que a avaliação aponte como de concentração de problemas.

Mas acima de tudo, cabe à Coordenadoria de Microplanejamento Educacional encontrar os melhores meios para dar acesso dos resultados aos envolvidos e interessados, principalmente sobre os pontos em que a gestão institucional devem melhorar quanto a condutas, assim como sobre os pontos em que devem dar continuidade conforme a satisfação nos resultados.

# **Avaliação de Desempenho Acadêmico (ADA)**

As organizações do trabalho adotadas pela SME-Cuiabá, especulam a décadas as possibilidades e estratégias de reformulação das formas de registro, aplicação, coleta e análise dos dados referente rendimento acadêmico nas etapas e modalidades de ensino ofertadas na sua Rede Municipal de Educação.

Indispensável e permanente, a “avaliação” se constitui em todos os instantes do processo pedagógico de forma consciente (ou não) sobre todos os agentes da instituição escolar, preenchendo cada um dos momentos da dinâmica pedagógica e administrativa da instituição, mas, sem sombra de dúvida, com maior ênfase na dinâmica que compõe o traslado do estudante na sua trajetória acadêmica.

Os modelos são organizados numa sequência didático-pedagógica que possibilite a coleta de informações sobre as etapas de desenvolvimento acadêmico em seus diversos âmbitos, de forma a acompanhá-lo no seu histórico escolar utilizando-se de conceitos (descritivos ou sintéticos) que melhor represente essa trajetória.

Atendendo as necessidades de ajustes no decorrer dos anos, esse constructo de registro e significados foram incorporados pelos Sistemas de Gerenciamento Acadêmico da Rede Municipal de Educação de Cuiabá.

Contudo, para que se configure como parte da ciência<sup>39</sup> que se identifica neste Programa de Avaliação Institucional, a “Avaliação Acadêmica” administrada pelo Sistema Municipal de Ensino de Cuiabá, ainda carece de instrumentos que possibilite a comparação dos resultados obtidos por seus estudantes de forma individualizada no decorrer dos seus trabalhos em conjunto dos seus docentes, conforme os propósitos previstos nos planos de aula, endossados pelas unidades educacionais, em um comparativo com os objetivos próprios de cada uma das

---

<sup>39</sup> Referência à Pedagógica como sendo a Ciência da Educação ao qual o tema “Avaliação Acadêmica” tem espaço de destaque.

etapas da educação dentro dos preceitos que os órgãos governamentais promulgam.

Este Programa de Avaliação Institucional parte do princípio de que a verificação frequente dos progressos e dificuldades, seguidos de orientação e intervenções necessárias, exigem do processo de Avaliação Acadêmica, a utilização de instrumentos que possibilitem os envolvidos terem parâmetros de comparação entre as projeções do plano de ensino, dos resultados observados no início dos trabalhos e nas últimas possibilidades de observação.

Vale lembrar que esta avaliação ao qual estamos referendo neste momento, é aquela referente às observações exclusivas aos estudantes, distintamente diferenciada das referências atribuídas aos instrumentos de avaliação de desempenho do educador diante dos seus desafios próprios, assunto este de pertinência ao campo da “Formação dos Professores”, que não trataremos neste documento.

Embora esse processo reflète diretamente sobre o desempenho do trabalho tanto do professor como do estudante. A SME tem se empenhado para que a realização desse processo não se limite à atribuição de conceitos/notas aos estudantes, mas utilizada como um instrumento de coleta de informações sobre o aproveitamento dos estudantes, determinando os níveis de assimilação das propostas educacionais; com conjunturas para melhorar as metodologias de ensino;

A possibilidade de estruturar uma nova política educacional para a Rede Cuiabana de Ensino está florescendo empolgantemente as discussões sobre a estrutura da avaliação acadêmica e seus projetos.

Abordagens que vão desde a necessidade de um olhar diferenciado para as fases da Educação Infantil, perpassando pelos atuais moldes das avaliações do Ensino Fundamental nas suas modalidades regular e educação de jovens e adultos, abrangendo uma possível discussão para um currículo próprio voltado para uma

educação de idosos, compõem as expectativas no corpo da nova Política de Educação da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

## Os Tipos de Avaliação Acadêmica

Atendendo que preconiza as diretrizes legais, a avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes da Rede Ensino de Cuiabá, é periodicamente realizada e registrada em uma sequência de sistemas e documentos que compõem um banco de dados sob tutela tanto da unidade de origem quanto da Secretaria Municipal de Educação ou até de algumas estruturas que extrapolam esta dualidade.

Estes dados compõem a vida acadêmica do estudante, que também se bifurca para uma forma individualizada e outra na forma coletiva enquanto parte de uma turma, grupo escolar, ciclos de formação, unidade educacional, e anos letivos.

Os estudantes da Educação Infantil possuem seus registros de desenvolvimento acadêmico efetuados em documentos identificados como “Relatórios de Desenvolvimento Acadêmico” e em “Diários de Bordo”, que descrevem os processos didático-pedagógicos trabalhados com o estudante e com sua turma.

O estudante pertencente às informações do Ensino Fundamental, tem anualmente seu desempenho acadêmico registrado e agrupado em um documento intitulado como “Histórico Escolar”, onde se concatenam os resultados obtidos pelos estudantes em anos letivos anteriores, em unidades e localidades detalhadamente especificadas em cada ano em que os estudantes estiveram dentro de algum sistema educacional formal.

Sobre essa prática, damos ênfase ao de registro da avaliação acadêmica nos diários de classe dos componentes curriculares de cada ano de formação e turma, além da

transcrição de tais resultados de desempenho acadêmico para fichas individuais e conseqüentemente, para o histórico escolar de cada estudante.

Exatamente neste ponto que pretendemos concentrar nossa discussão, haja vista que nele, encontramos nossa maior dificuldade de manuseio e tratamento de dados.

Reforçamos aqui que a compreensão que este Programa de Avaliação Institucional traz sobre o processo fim da avaliação de desempenho acadêmico, está de que este processo se trata de uma das formas mais aplicada para levantamento de dados, de informações sobre o desenvolvimento de processo ensino-aprendizagem junto aos estudantes e seus professores.

A lógica dessa estrutura, traz o professor como um dos principais agentes da avaliação de desempenho acadêmico, e por isso, em si só, se constituiu como o orquestrador de todo o conjunto estruturante da avaliação da educação formal, se desconsiderarmos nesta organização, somente para darmos fluxo nas intenções fins da nossa discussão, a figura do estudante.

Porém, não é bem nestes moldes que encontramos a exclusividade do “domínio” da avaliação de desempenho acadêmico, quando a destrinchamos dentro da práxis das unidades da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

Basicamente, ao darmos foco nesta práxis pedagógica, na Rede, identificamos a ocorrência da avaliação de desempenho acadêmico em estruturas distintas e organizadas em 2 (dois) grandes pólos, que a partir de agora vamos identificá-los como se tratando da **Avaliação Interna** e **Avaliação Externa**.

Analisando a história da educação dentro do contexto da Rede Municipal de Cuiabá, podemos destacar que estas duas avaliações sempre ocorrem em momentos e formas distintas. Seus objetivos podem, até se apresentarem como elemento que reforçam essa distinção, mas que, de forma geral, busca mensurar a evolução dos estudantes dentro do processo ensino-aprendizagem.

Para explicar melhor como este Programa Pai entende essas avaliações, sinteticamente, cada uma delas é vista aqui da seguinte forma:

- 1) Avaliação do Desenvolvimento Acadêmico Bimestral, sob domínio do professor referência de cada componente curricular, que ocorre periodicamente em quatro momentos distintos, reservados no calendário escolar letivo e com espaço reservado e obrigatório para registros no sistema de gerenciamento acadêmico em vigor, quer de forma física ou informatizado, ou seja, um processo de avaliação de domínio exclusivo da unidade educacional, que identificamos a partir de então como **AVALIAÇÃO INTERNA**; e,
- 2) Avaliação de Desempenho Acadêmico de iniciativa governamental, sob domínio dos órgãos de governos e/ou ONG<sup>40</sup>, com domínio parcial ou até nulo da unidade educacional e seus professores, cujo os componentes curriculares avaliados são definidos pelo órgão avaliador, que nas últimas décadas, têm se mantido como praxis em torno do domínio da Língua Portuguesa e Matemática. Essas avaliações de domínios e iniciativas que não sejam da própria unidade educacional, identificamos como **AVALIAÇÃO EXTERNA**.

### 1. Avaliação Interna

Conforme orientações da política educacional vigente da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, todos os estudantes, independente dos anos de formação acadêmica, são submetidos a avaliações periódicas que ocorrem no percursos do ano letivo. Nos anos de formação do Ensino Fundamental, esta ocorre no mínimo 4 (quatro) vezes no percurso do ano letivo, identificadas como *Avaliação Bimestral*.

Para os anos formativos da Educação Infantil, está assegurado a ocorrência de tal ação em no mínimo 2 (duas) vezes no ano letivo, e são identificadas como *Avaliação Semestral*.

---

<sup>40</sup> ONG: Organização Não-Governamental

Nas avaliações ocorridas entre as turmas da Educação Infantil e educação especial, estas não possuem caráter de aprovação e ou retenção do estudante no fluxo de organização formal da sua vida escolar. Os resultados obtidos nessa ação são registrados em relatórios descritivos e/ou portfólio, mas que não agregam dados no banco de dados de seu histórico escolar.

Para as turmas do Ensino Fundamental, as avaliações, que obrigatoriamente devem ser bimestrais, dividindo o ano letivo em quatro partes aproximadamente iguais de número dias letivos, devem conter uma parte descritiva e uma parte conceitual no ato de registro do processo. Onde a parte conceitual deve compor o histórico escolar do estudante, que ao final de cada ano letivo, é agrupada em único conceito que averba a aprovação ou retenção do estudante.

Como a política curricular<sup>41</sup> educacional organizada e adotada pela rede Municipal de Ensino de Cuiabá nos últimos 20 anos (desde 1999) organiza o Ensino Fundamental em Ciclos de Formação Humana, com um fluxo de transição do estudante entre os anos de escolarização, de forma automática e progressiva em quase todos os anos, restringindo-se a possibilidade de retenção apenas nos anos formativos que incidem aos finais de cada ciclo, sendo eles no 3º Ano, no 6º Ano e no 9º Ano do Ensino Fundamental.

As avaliações internas são publicizadas em boletins escolares bimestrais, fichas individuais, relatórios individuais e históricos escolares e periodicamente apresentados aos estudantes e seus responsáveis, com objetivo de balizar a satisfação, problematização e preparação das estratégias educacionais utilizadas em cada período do processo educativo, dentro das propostas de cada unidade, com seus programas e projetos, salientando para que as dificuldades e potenciais dos estudantes sejam atendidas conforme as especialidades que cada um deles apresenta.

---

<sup>41</sup> CUIABÁ, MT. Secretaria Municipal de Educação. Escola Sarã – Um novo contexto político-pedagógico para as escolas municipais de Cuiabá, 1999.

Assim, para o estudante, a avaliação interna é primordial para a construção de sua trajetória escolar. Essa, a partir dos resultados da avaliação, que é legalmente credenciada para tal, que se promove (ou retém) o estudante dentro do fluxo formal da Educação Brasileira<sup>42</sup> e, conseqüentemente, na proposta educacional da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

A seguir, apresentamos um escope de como visualizamos a estrutura da organizacional da Educação Brasileira conforme a LDB 9394/96:

Organização da Educação Brasileira		
<p><b>NÍVEIS</b> da Educação</p> <p><b>EDUCAÇÃO BÁSICA</b> <i>Tem por finalidade desenvolver o educando assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fortalecer-lhe para progredir no trabalho e em estudos posteriores.</i></p> <p><b>EDUCAÇÃO SUPERIOR</b> <i>Tem por finalidade de incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e desse modo, desenvolver o entendimento do homem e o meio em que vive.</i></p>	<p><b>ETAPAS</b> da Educação Básica</p> <p><b>EDUCAÇÃO INFANTIL</b> <i>Primeira etapa da Educação Básica que tem como finalidade desenvolvimento integral da criança até 5 anos de idade</i></p> <p><b>ENSINO FUNDAMENTAL</b> <i>Com duração de nove Anos gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 anos de idade e tem por finalidade a formação básica do cidadão.</i></p> <p><b>ENSINO MÉDIO</b> <i>Etapa final da Educação Básica com duração mínima de três anos.</i></p>	<p><b>FASES</b> da Educação</p> <p><b>EDUCAÇÃO INFANTIL</b></p> <p><b>CRECHE</b> <i>Para crianças até 3 anos de idade.</i></p> <p><b>PRÉ-ESCOLA</b> <i>Para crianças de 4 e 5 anos idade.</i></p> <p><b>ENSINO FUNDAMENTAL</b></p> <p><b>ANOS INICIAIS</b> <i>Composto de 5 Anos está voltado para crianças a partir de 6 anos de idade.</i></p> <p><b>ANOS FINAIS</b> <i>Composto de 4 Anos está voltado para conclusão desta etapa de ensino..</i></p>
<p><b>Modalidades do Ensino</b></p> <p>1. Educação de Jovens e Adultos    2. Educação Especial 3. Educação Profissional e Tecnológica    4. Educação do Campo 5. Educação Escolar Indígena    6. Educação Escolar Quilombola    7. Educação à Distância</p>		

*Estrutura Divisão e Classificação do Ensino Brasileiro - LDB nº 9694/96.*

*Obs: Não apresentamos o detalhamento específico do Ensino Médio e Educação Superior por estarem fora do escopo da demanda deste Programa PAI*

<sup>42</sup> O Programa PAI busca na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9694/96 de onde desenvolveu o quadro resumo.

Avaliação especiais também podem existir nas ações que se promovem para organizar a vida escolar do estudante. Essas são acionadas e organizadas quando, análises de setores credenciados do órgão central, amparados pelas legislações, são acionados conforme particularidades da história do estudante. Embora essa particularidade de condição avaliativa trate com proximidade de pareceres do órgão central, ainda assim é caracterizada como pertencente ao grupo de avaliações internas. Seus resultados devem e são registrados pelo sistema de gerenciamento acadêmico em vigor e remetem seus resultados no histórico escolar do estudante.

Conceitos em forma de valores numéricos, letras alfabéticas, siglas, termos, cores, entre outras forma e maneiras, desde que explicadas e referenciadas com o grau que mensura e se corresponda com o rendimento acadêmico diante de uma trajetória e tempo determinado, validam os resultados das conquistas (ou prejuízos) acadêmicos dos estudante em cada ano letivo percorrido.

Teoricamente, este tipo de avaliação englobaria todas e quaisquer outras formas ou necessidades de averiguação do desempenho acadêmico dentro do sistema educacional. Contudo, alguns pontos vitais para a concretude e veracidade da correspondência dos resultados obtidos pela Avaliação Interna e os reais resultados de conquista (ou prejuízos) dos estudantes quando referenciadas à proficiência determinada para cada ano formativo, impossibilitam que os lançamentos e registros de tais avaliações internas, sirvam como referência confiável para os gestores educacionais na organização de planos e metas para a Educação Pública.

### **1.1 A Avaliação Acadêmica Interna na Educação Infantil**

A Rede Municipal de Ensino de Cuiabá possui uma proposta de avaliação acadêmica que atende à Educação Infantil, baseada em uma série de registros por meio de relatórios descritivos, que são produzidos e apresentados às famílias como um histórico do desenvolvimento acadêmico das crianças em cada fase de escolarização desta etapa formativa.

No entanto, um problema relevante no que diz respeito à Avaliação de Desempenho Acadêmico na Rede Municipal de Ensino de Cuiabá é o que abordaremos neste documento como a "Lacuna na forma sistêmica de Lançamento da Avaliação do Desempenho Acadêmico na Educação Infantil".

Chamamos essa questão de "Lacuna" devido à lacuna literal que deixa educadores e a sociedade em geral, em relação às metas e ao progresso das crianças dentro do processo educacional ao qual supostamente estão sujeitas e inseridas.

Sem uma resposta clara que possa determinar se as crianças estão ou não progredindo a partir de uma perspectiva educacional, torna-se impossível cobrar efetivamente dos gestores públicos os investimentos necessários nos recursos essenciais para o trabalho educacional nos espaços da educação infantil.

O que encontramos, ao longo da história de atenção dos gestores públicos a esse assunto, são uma série de interpretações pessoais, desprovidas de qualquer critério científico que justifique os investimentos nos espaços educacionais voltados para esta etapa formativa.

Sem um método sistematizado de avaliação na educação infantil, qualquer resultado pode ser apresentado de diferentes maneiras, sem compromisso com os estudos já desenvolvidos por cientistas da educação.

Esse instrumento de Avaliação de Desempenho Profissional se torna ineficaz para garantir equidade, justiça e avanços na área educacional em relação aos profissionais da educação infantil, se não possuímos um método sistêmico de avaliação acadêmica claro e tangível dentro do Sistema de Avaliação Acadêmica da Secretaria Municipal de Educação. Isso permitiria o acompanhamento da evolução

acadêmica das crianças em um ambiente que foca predominantemente na educação.

Desde os anos 80, quando as escolas da Rede Municipal de Educação de Cuiabá começaram a se organizar para oferecer educação em vez de assistencialismo, atendendo às primeiras iniciativas nas áreas que hoje englobam a Educação Infantil, incluindo as turmas de pré-escola e as Classes de Alfabetização voltadas para crianças de cerca de 6 anos de idade.

Mais tarde, sob a égide da atual LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9.694/96), a Rede Municipal de Educação de Cuiabá incorporou as Classes de Alfabetização no Ensino Fundamental (de 9 anos) e estabeleceu a inclusão da pré-escola como a fase final dessa etapa educativa.

Naquele momento, a Rede já estava se movendo em direção ao debate e à consolidação de um pensamento que rejeitava a ideia de uma avaliação classificatória ligada às áreas de atuação escolar, especialmente no que diz respeito à Educação Infantil.

No entanto, ainda hoje, nos deparamos com pessoas dentro da Rede Municipal de Educação de Cuiabá que não estão alinhadas com os princípios dessa discussão, que, como um mito, já deveriam ter sido superados.

No entanto, a forma de registro dos processos educativos nessa fase ainda permanece na fase experimental, não contribuindo para que os novos cientistas da educação atuando na Rede possam pressionar e orientar as ações e investimentos do poder público nos espaços educativos voltados para a Educação Infantil.

É neste sentido que chamamos de "Lacuna na forma sistêmica de Lançamento da Avaliação do Desempenho Acadêmico na Educação Infantil".

Este problema se evidencia quando percebemos que uma das etapas da Educação Básica trabalhadas na Rede, a Educação Infantil (EI), que em 2020 já representava 2/5 da demanda total da Rede, ainda não possui instrumentos que permitam o

registro dos processos de desenvolvimento e aprendizado das crianças no Sistema de Avaliação Acadêmica utilizado pela SME.

Isso não visa a seleção, promoção ou classificação, mas sim o acompanhamento pedagógico e a prospecção de estágios de desenvolvimento que resultem em documentos descritivos e sintéticos capazes de informar especificamente as famílias e os gestores de governo sobre os resultados das crianças e de toda a Rede.

O que apontamos é a ausência de um instrumento que inclua observações e registros dentro do Sistema de Gerenciamento Acadêmico (SGA) de forma concisa, retratando as situações de aprendizagem das crianças durante seu processo de formação pessoal, social e conhecimento de mundo.

Em relação à busca de uma melhor estrutura para a avaliação acadêmica na Educação Infantil, devemos ter em mente que não se trata de avaliar a criança, mas sim as situações de aprendizagem que foram oferecidas. Isso significa que as expectativas em relação à aprendizagem da criança devem sempre estar vinculadas às oportunidades e experiências que lhe foram proporcionadas (RCNEI, Vol. 2, MEC/SEF, 1998).

Essa ausência acaba por ser determinante em relação aos setores de informação estatística, obscurecendo a situação das propostas gerenciadas e trabalhadas com a demanda da Educação Infantil. Basicamente, a falta de dados impede que os setores, incluindo os gabinetes de gestão superiores, obtenham informações precisas sobre a verdadeira situação do desenvolvimento acadêmico em relação às propostas da Educação Infantil na Rede e, conseqüentemente, sobre as necessidades de intervenção pedagógica, estabelecimento de metas e preparação de planos para essa demanda de estudantes.

A oferta da Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá tem recebido uma aprovação considerável da população cuiabana. Para confirmar essa aprovação, partimos da premissa de que, ao analisar as demandas oferecidas pelo

Município, não há em nenhuma outra etapa educacional uma procura por vagas em escala tão alta quanto nas turmas de Educação Infantil da Rede, ano após ano.

O interesse pelas vagas da Educação Infantil da Rede é tão alto que, anualmente, há necessidade de intervenção do órgão central (SME) para organizar critérios que possibilitem uma ordenação dos candidatos e atendimento de suas solicitações por vagas.

Mesmo considerando as dificuldades enfrentadas, é importante destacar que as propostas pedagógicas da Rede voltadas para esta etapa da Educação Básica, no mínimo, são bem avaliadas pelas famílias cuiabanas. Isso se reflete no aumento constante da procura por vagas na Educação Infantil da Rede a cada ano.

A Rede está à beira de universalizar o atendimento da demanda de crianças de 0 a 3 anos, incluindo a perspectiva de alinhar essa oferta com os números do atendimento no Ensino Fundamental.

Assim, podemos afirmar que o problema da "Lacuna na forma sistêmica de Lançamento da Avaliação do Desempenho Acadêmico na Educação Infantil" se concentra apenas na proposta de avaliação dos estudantes desta etapa e na forma como os resultados do trabalho desenvolvido com os estudantes são apresentados, permitindo que os gestores obtenham medições e estatísticas que vão além do sistema de registros descritivos, correspondendo à realidade do desenvolvimento das propostas pedagógicas investidas e trabalhadas.

#### **1.1.1 Como preparar uma avaliação acadêmica na Educação Infantil de forma sistêmica**

Preparar uma avaliação acadêmica para crianças em fase creche de forma sistêmica requer uma abordagem cuidadosa e adaptada às necessidades e

capacidades dessa faixa etária. Apresentamos algumas diretrizes para ajudar nesse processo:

1. **Objetivos claros:** que se defina os objetivos específicos da avaliação, levando em consideração as habilidades e o desenvolvimento esperado para crianças em idade de creche. Por exemplo, se pode avaliar habilidades motoras, linguagem, socialização, percepção sensorial, entre outros.
2. **Avaliação formativa:** que se concentre em uma avaliação contínua e formativa, em vez de uma avaliação pontual. Isso significa observar e registrar o progresso das crianças ao longo do tempo, em vez de apenas fazer uma avaliação única.
3. **Observação direta:** A observação direta é uma das melhores formas de avaliar crianças em idade de creche. Então, que se observe as crianças durante as atividades diárias, brincadeiras, interações sociais e momentos de aprendizado. Anote suas observações e use-as como base para a avaliação.
4. **Portfólios:** que se mantenha um portfólio individual para cada criança, onde você pode coletar amostras de seu trabalho, desenhos, atividades e anotações sobre seu desenvolvimento. Isso permitirá que você tenha uma visão mais completa do progresso de cada criança.
5. **Abordagem holística:** que se lembre de que a avaliação não deve se limitar apenas a habilidades acadêmicas. Leve em consideração aspectos emocionais, sociais e físicos do desenvolvimento da criança.
6. **Instrumentos de avaliação adequados:** que se utilize instrumentos de avaliação apropriados para a faixa etária, como escalas de desenvolvimento infantil, questionários para pais e observação estruturada. Existem várias ferramentas e recursos disponíveis que foram projetados especificamente para avaliar crianças em idade de creche.
7. **Comunicação com os pais:** que se envolva os pais no processo de avaliação é essencial. Compartilhe regularmente os progressos e conquistas das crianças, bem como as áreas que precisam de mais desenvolvimento. Incentive a participação dos pais e ouça suas observações e preocupações.

A avaliação na fase de creche deve ser uma ferramenta para o acompanhamento do desenvolvimento das crianças, identificação de áreas de apoio e promoção do crescimento contínuo. É importante abordar a avaliação de forma positiva e centrada na criança, garantindo que elas se sintam valorizadas e incentivadas em seu processo de aprendizado.

### 1.1.2 Exemplos de Avaliação Acadêmica para Educação Infantil

Considerando os sete apresentações que trazem diretrizes para ajudar o processo avaliativo na Educação Infantil, apontamos a partir da primeira que trata dos “Objetivos claros”, alguns exemplos de como avaliar habilidades motoras, linguagem, socialização e percepção sensorial em crianças entre as fases da Educação Infantil:

Habilidades Motoras:

1. Observar a capacidade das crianças de engatinhar, rolar, sentar-se sem apoio, levantar-se, andar com apoio etc.
2. Realizar atividades que envolvam habilidades motoras grossas, como lançar uma bola, correr, pular, subir e descer escadas com auxílio etc.
3. Promover atividades que estimulem habilidades motoras finas, como empilhar blocos, encaixar peças, rasgar papel, pegar pequenos objetos etc.

Habilidades de Linguagem:

1. Observar a capacidade de comunicação verbal, como balbuciar, imitar sons e palavras, reconhecer e nomear objetos, responder a perguntas simples etc.
2. Realizar atividades de contar histórias, onde se pode avaliar a compreensão de narrativas e a capacidade de seguir instruções.
3. Estimular o desenvolvimento da linguagem através de atividades de canto, jogos de rimas, conversas e interações com outras crianças e adultos.

Habilidades de Socialização:

1. Observar a interação das crianças com seus colegas, como compartilhar brinquedos, participar de brincadeiras em grupo, esperar sua vez etc.
2. Avaliar a capacidade de expressar emoções e sentimentos de forma apropriada, como identificar e nomear emoções básicas.
3. Observar como as crianças se comunicam e interagem com adultos, demonstrando respeito e compreensão das regras sociais básicas.

Habilidades de Percepção Sensorial:

1. Promover atividades que envolvam os diferentes sentidos, como atividades de texturas, jogos de cheiros, experimentos táteis etc.
2. Observar como as crianças reagem a estímulos sensoriais, como luzes brilhantes, sons altos, toques suaves etc.
3. Realizar atividades de discriminação sensorial, onde pode-se avaliar a capacidade das crianças de identificar e diferenciar estímulos sensoriais semelhantes ou diferentes.

Esses são apenas alguns exemplos de como se pode avaliar essas habilidades. É importante adaptar as atividades e métodos de avaliação de acordo com as necessidades e características individuais de cada criança. Além disso, envolver os pais e outros profissionais, como terapeutas ocupacionais e fonoaudiólogos, pode enriquecer ainda mais o processo de avaliação e intervenção.

### **1.1.3 Garantindo uma estrutura sistêmica para o processo de Avaliação na Educação Infantil**

Para garantir uma base estruturada e reduzir as interpretações variadas dos avaliadores sobre a capacidade de lançar uma bola, você pode adotar os seguintes passos:

Definir critérios claros: que se estabeleça critérios específicos e objetivos que descrevam o que é esperado para considerar um lançamento de bola bem-sucedido. Isso pode incluir elementos como força, direção, precisão e coordenação.

Criar uma escala de avaliação: que se desenvolva uma escala de avaliação que permita aos avaliadores atribuírem uma pontuação às crianças com base no seu desempenho em cada critério. Essa escala pode variar de simples categorias (por exemplo, "adequado" ou "não adequado") a uma escala numérica (por exemplo, de 1 a 5) ou descritiva (por exemplo, "iniciante", "intermediário" e "avançado").

Fornecer exemplos visuais: que se utilize vídeos, fotos ou demonstrações ao vivo de lançamentos de bola que exemplifiquem os critérios de desempenho esperados. Isso ajudará a padronizar a compreensão dos avaliadores sobre o que é considerado um bom lançamento de bola.

Oferecer treinamento aos avaliadores: que se realize sessões de treinamento com os avaliadores para garantir que todos tenham uma compreensão clara dos critérios de avaliação e da escala utilizada. Durante o treinamento, discuta e esclareça possíveis dúvidas e situações ambíguas que possam surgir.

Realizar observações em equipe: se possível, que se promova avaliações conjuntas, com dois ou mais avaliadores observando o mesmo lançamento de bola. Isso ajudará a aumentar a consistência e a objetividade das avaliações, reduzindo a influência de interpretações individuais.

Revisar e refinar continuamente: Após a realização das avaliações, que se revise os resultados e busque feedback dos avaliadores. Identifique possíveis pontos de melhoria e faça ajustes nos critérios, na escala de avaliação ou no treinamento, se necessário, para aumentar a confiabilidade e a validade das avaliações.

Que se lembre-se de que a comunicação clara dos critérios, o treinamento adequado dos avaliadores e a observação cuidadosa dos lançamentos de bola

ajudarão a minimizar as interpretações divergentes e aumentar a consistência na avaliação dessa habilidade específica.

## 1.2 A Avaliação Acadêmica Interna no Ensino Fundamental

O Ensino Fundamental é a etapa oferecida pela Rede de Educação de Cuiabá que demonstra maior segurança nos processos que estruturam a Avaliação de Desempenho Acadêmico. Possui registros e dados que são enviados aos órgãos de gestão educacional do Município, tornando-se uma base sólida para a tomada de decisões.

Historicamente, sistemas de gerenciamento acadêmico (SGA) têm sido implementados, aprimorados, substituídos e promovidos, enquanto as propostas pedagógicas têm evoluído, proporcionando condições concretas para essa avaliação.

Um vasto conjunto de documentos, incluindo boletins e outras formas de dados, oferece uma grande quantidade de informações sobre diversos aspectos das relações pedagógicas. Isso permite uma análise abrangente do processo de ensino-aprendizagem ao longo do ano letivo, bem como informações sobre a frequência dos alunos nas aulas.

Analogamente a um laboratório de ciências exatas, a avaliação acadêmica interna poderia fornecer insights sobre a evolução do processo educacional ao longo dos anos, incluindo as iniciativas educacionais que foram introduzidas ou descontinuadas.

Diversas iniciativas, tanto nacionais como internacionais, bem como aquelas desenvolvidas pela própria Rede de Educação de Cuiabá, como o apoio a

professores eventuais, salas de leitura, e outros programas, contribuíram para melhorar as condições de ensino dentro da Rede.

Projetos, programas e iniciativas têm sido parte do cotidiano da Rede por décadas, resultando em uma grande quantidade de documentos que são essenciais para a avaliação acadêmica da educação municipal.

No entanto, algumas questões cruciais permanecem sem respostas, comprometendo a credibilidade do processo. Isso faz com que todos os dados se acumulem, às vezes sem serem utilizados de forma eficaz.

Diante dessa diversidade, alguns desafios persistem. Os gestores públicos muitas vezes recorrem a avaliações externas para avaliar o desempenho dos alunos, ignorando a complexidade do sistema de gerenciamento da avaliação acadêmica (SGA), que recebeu financiamento significativo desde a década de 90.

Considerando os avanços tecnológicos, seria possível consolidar essas informações em um único banco de dados acessível e transformá-las em mapas estatísticos. No entanto, essa ação é desafiadora devido à falta de compreensão e comprometimento dos envolvidos, bem como à ausência de uma estrutura filosófica que permita entender o propósito da avaliação no contexto escolar.

Um grande problema na Avaliação Acadêmica Interna da Rede Municipal de Educação de Cuiabá é a incompatibilidade entre os resultados das avaliações internas das escolas e a realidade do aprendizado dos alunos.

Nos últimos 20 anos, a Rede tem utilizado conceitos avaliativos representados por siglas e relatórios descritivos que, teoricamente, deveriam refletir a trajetória acadêmica dos alunos. No entanto, a falta de correlação desses conceitos com os "direitos de aprendizagem", as competências pedagógicas e a proficiência em cada ano formativo, aliada à falta de supervisão pelo Órgão Central, são problemas significativos da Avaliação Interna.

Esse problema se estende aos pais (responsáveis) dos alunos, que muitas vezes não reconhecem os conceitos como representações precisas do desempenho acadêmico de seus filhos. Isso ocorre especialmente quando conceitos repetidos são usados em todas as etapas da avaliação e em todas as disciplinas.

Para ilustrar esse problema, podemos mencionar o recente conceito "EC" (Conhecimento Em Construção), que, por vezes, foi atribuído indiscriminadamente a diversas situações de avaliação acadêmica, em todas as etapas do trabalho pedagógico e para todos os alunos.

Essa situação se tornou tão desordenada e descontextualizada com a realidade do desenvolvimento acadêmico, que provocou nos órgãos governamentais das três esferas administrativas (Governo Federal, Estadual e Municipal) a necessidade de organizações diagnósticas, aplicadas por agências próprias e independentes das propostas pedagógicas de avaliação gerenciadas pelas unidades escolares, em um processo que vai desde a elaboração dos instrumentos, gerência da aplicação, correção das "provas", análise dos dados e publicização dos resultados. À estas ações, neste Programa de Avaliação Institucional, identificamos como "Avaliação Externa".

Esta ação de recorrer a avaliações externas convalida a implosão do sistema de avaliação interna, que passa a ser considerado frágil e desconectado da realidade educacional. A partir de então, todos os méritos são atribuídos às avaliações externas de administração independente.

Esse é o cerne do problema que permeia o Sistema de Gerenciamento da Avaliação Acadêmica Interna (SGA): qual é a utilidade de toda a estrutura da Avaliação Acadêmica Interna se seus resultados não possuem credibilidade nos gabinetes responsáveis pelas decisões de investimento na educação pública municipal de Cuiabá?

### 1.2.1 O problema da Avaliação Acadêmica Interna

A desconfiança nos resultados da avaliação interna levanta questões cruciais sobre a eficácia e o propósito do SGA. Afinal, por que manter uma estrutura complexa de avaliação interna se ela não influencia de maneira significativa as decisões educacionais e os investimentos na Rede Municipal de Educação?

Essa falta de credibilidade também pode afetar a motivação dos professores e das escolas, que podem questionar a validade de seus esforços na implementação de avaliações internas rigorosas. Além disso, os pais e responsáveis dos alunos podem ficar desiludidos com os resultados, uma vez que essas avaliações não refletem com precisão o progresso acadêmico de seus filhos.

Portanto, é essencial abordar essa lacuna de credibilidade na Avaliação Acadêmica Interna. Isso pode ser feito por meio da revisão e aprimoramento dos critérios de avaliação, da implementação de sistemas de monitoramento mais eficazes e da comunicação transparente com todas as partes interessadas.

Ao fortalecer a Avaliação Acadêmica Interna e demonstrar sua relevância e precisão, pode-se reverter a tendência de depender exclusivamente de avaliações externas. Isso não apenas fornecerá uma visão mais precisa do desempenho acadêmico dos alunos, mas também permitirá que a Rede Municipal de Educação de Cuiabá tome decisões mais informadas e eficazes para melhorar a qualidade da educação pública.

Além de melhorar a credibilidade da Avaliação Acadêmica Interna, é fundamental que os resultados dessas avaliações sejam amplamente comunicados e compreendidos por todas as partes envolvidas. Isso inclui não apenas os gestores educacionais, mas também os professores, pais e responsáveis pelos alunos.

Para atingir esse objetivo, é necessário criar mecanismos eficazes de compartilhamento de informações. Isso pode envolver a elaboração de relatórios

detalhados que explicam de maneira clara e acessível os resultados da avaliação. Esses relatórios devem destacar as áreas de sucesso e as áreas que requerem melhorias, de modo a orientar as decisões educacionais.

Além disso, é importante envolver os professores e as escolas no processo de avaliação e análise dos resultados. Os profissionais da educação desempenham um papel fundamental na implementação das políticas e práticas pedagógicas, e sua contribuição é valiosa para melhorar o sistema de avaliação interna.

Outro aspecto crucial é a revisão contínua dos critérios de avaliação e dos instrumentos utilizados. À medida que a compreensão da educação e as necessidades dos alunos evoluem, os métodos de avaliação também devem se adaptar. Isso garantirá que a Avaliação Acadêmica Interna esteja alinhada com os objetivos educacionais e seja relevante para a realidade das salas de aula.

Além disso, a implementação de um sistema de monitoramento mais robusto, supervisionado pelo Órgão Central, pode ajudar a assegurar a qualidade e a confiabilidade das avaliações internas. Isso envolveria uma avaliação independente das práticas de avaliação e a verificação da consistência e precisão dos resultados.

Em última análise, a Avaliação Acadêmica Interna deve ser vista como uma ferramenta valiosa para melhorar o sistema educacional como um todo. Quando os resultados são confiáveis e relevantes, eles podem direcionar o investimento em educação de forma mais eficaz, promovendo o crescimento acadêmico dos alunos e fortalecendo a qualidade da educação pública em Cuiabá.

Em última análise, é importante ressaltar que a busca por uma Avaliação Acadêmica Interna mais confiável e relevante não implica, de forma alguma, na exclusão das avaliações externas. Na verdade, avaliações externas de diversas origens, sejam elas iniciativas governamentais, organizações independentes ou mesmo a avaliação pelos pais, desempenham um papel fundamental na complementação e fortalecimento de todo o sistema de avaliação ideal para a Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.

A coexistência de avaliações internas e externas proporciona uma visão mais abrangente e completa do desempenho acadêmico dos alunos, permitindo uma análise mais rica e informada. Cada tipo de avaliação tem seus próprios méritos e contribui de maneira única para a compreensão do sistema educacional.

No próximo título, iremos explorar mais a fundo a importância das avaliações externas, seus benefícios e como elas podem complementar o sistema de avaliação acadêmica em Cuiabá. Essa discussão nos ajudará a compreender como integrar de maneira eficaz as avaliações externas no panorama geral da avaliação educacional, visando a melhoria contínua da qualidade da educação na Rede Municipal.

## 2. Avaliação Externa

As avaliações externas são publicadas em boletins dos órgãos aplicadores em sítios virtuais (web-sites), em boletins impressos, publicações e anuários, com tratamento limitado aos gestores das unidades, gestores da administração pública e assessores técnicos dos órgãos governamentais de educação, que no nosso caso em particular se trata da Secretarias Municipal de Educação, e de ONGs.

Os resultados dessas Avaliações Externas não possui vínculo algum com o histórico escolar dos estudantes e os sistemas de gerenciamento acadêmico (tanto físico quanto informatizado) não reservam espaços para registros e/ou cruzamento de dados dos resultados entre os tipos de avaliação (internas e externas) para comparativos de mensuração estatística.

Contudo, são os resultados desta avaliação (Avaliação Externa) que subsidia as ações governamentais nas tomadas de decisão diante dos planos e metas de uma política de educação pública.

Essas avaliações externas mapeiam as projeções históricas do desenvolvimento acadêmico credenciadas para publicizações em meios midiáticos, como fonte de pesquisas, como prestação de contas à sociedade diante da gama de investimentos (assertivos ou não) em cada parcela da população, em cada unidade e em cada ano formativo.

Na realidade vivenciada pela Rede Municipal de Ensino de Cuiabá, como parte de um universo maior dentro da realidade da Educação Pública Nacional, permite que as unidades que a compõe, se visualizem dentro das possibilidades de inserção e exclusão nos projetos educacionais e redes de financiamentos fornecidos pelo FNDE<sup>43</sup> e outros programas da administração federal, sendo as abas do PDE<sup>44</sup> um dos principais deles.

Já numa realidade vivenciada pela Rede numa escala mais particular, permite a organização de investimentos do Tesouro Municipal em programas e projetos como a Sala de Apoio, a *Projeto IPE*<sup>45</sup>, Programa Promp, Programa ProAC, Programa de Formação Continuada, entre tantos outros que visam em si, melhorar o processo ensino-aprendizagem dos seus estudantes.

Com grande ênfase, citamos aquelas que, dentro da temporalidade mais próxima realidade histórica, compõem o conjunto das Avaliações Externas mais conhecidas:

---

<sup>43</sup> O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é o órgão responsável pela execução da maioria das ações e programas da Educação Básica do nosso País.

<sup>44</sup> O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) auxilia a escola pública, pois trata-se de planejamento estratégico em que a escola investe em sua qualificação para oferecer mais qualidade de ensino ao estudante, aumentando a aprendizagem escolar.

<sup>45</sup> Projeto de Implementação da Proficiência Escola. Projeto em desenvolvimento pela SME-Cuiabá no período de 2015 a 2018 que investiu na formação dos professores do 5º Ano, no intuito de subsidiá-los quanto ao domínio e metodologias de ensino dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática, aproximando-os dos temas e formas de debates apresentados na/pela BNCC e impulsionar os resultados aferidos pelo IDEB/MEC.

- 1) Por iniciativa do Governo Federal: Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc, também conhecida como Prova Brasil) e o atual SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica, que promete se identificar como a avaliação externa que incorpora todas as avaliações externas ministradas pelo MEC), e que atendendo às propostas apresentadas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), as aplicações deverão ocorrer nas turmas das etapas creche, pré-escola, 2º ano, 5º ano, 9º ano. O 3º ano do Fundamental, que era coberto pela ANA, deixa de ser avaliado por motivo de que a BNCC estabelece que o fim do ciclo de alfabetização passa ocorrer no 2º e não mais no 3º Ano.; e,
- 2) Por iniciativa do Governo Municipal através da sua Política da Escola Cuiabana: Prova Cuiabá e Simulados.

### **2.1 Intenções subjacentes à avaliação externa para o Programa de Avaliação Institucional (PAI)**

De antemão, é necessário lembrar, que a intenção primordial do Programa de Avaliação Institucional, no que se refere às suas discussões sobre a avaliação de desempenho acadêmico, está para a melhoria do processo ensino-aprendizagem de todos estudantes da rede Municipal de Educação de Cuiabá.

Contudo, adjacientemente, existem algumas intenções subjetivas deste Programa que se remete às possibilidades de se aproximar os resultados das três avaliações que o constitui como um todo: Avaliação de Desempenho Acadêmico, Avaliação de Desempenho Profissional e Avaliação de Desempenho da Gestão.

Sendo assim, os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho Acadêmico devem se aproximar dos resultados obtidos pelos profissionais da educação nas suas avaliações de desempenho profissional.

Ambas as avaliações, tanto acadêmica quanto desempenho profissional, estão perfiladas para apresentarem um resultado final, e remetem em si, o resultado geral do trabalho da rede enquanto gestão institucional.

Este Programa de Avaliação Institucional, pretende se organizar, de modo que, ao final dessa discussão, não ocorram dissonâncias entre os resultados obtidos pelos dois primeiros grupos (acadêmicos e profissionais), onde nenhum dos pólos pode ignorar os resultados isolados um do outro.

Assim, para os agentes diretamente ligados com o processo ensino-aprendizagem de cada estudante da Rede, este Programa de Avaliação Institucional possui como intenção subjacente atrelar os resultados do Desempenho Profissional aos resultados obtidos Desempenho Acadêmico, extraídos especificamente nos programas de avaliações externas.

E ainda, garantir que esta etapa (Avaliação Externa) garanta ao órgão proponente da Educação Pública Municipal, a possibilidade de “verificar” e de certo modo, até “auditar” os investimentos feitos nesta área, podendo sintonizar as áreas que mais precisam de ajustes.

Neste último apontamento é nos concentramos para enfatizar de que, este seria o ponto nevrálgico que limitaria a administração das duas avaliações (interna e externa) na mesma coordenação.

Obrigatoriamente, a avaliação externa deve considerar os parâmetros que norteiam os objetivos da educação nacional e/ou regional no seu campo macro, sem se aprofundar nas minuciosidades que o cotidiano da organização curricular se envolve.

Ambas (Avaliação Interna e Avaliação Externa) se parametrizam em contextos alinhados com direitos de aprendizagem já debatidos em favor do estudante em âmbito nacional, contudo, cada uma delas atuando com suas estruturas próprias de coleta de dados de forma diferenciada sobre o mesmo produto e objetivo final.

## Considerações finais

Desde o início da elaboração deste documento (Programa de Avaliação Institucional da Rede Municipal de Educação de Cuiabá), tivemos com foco norteador, a estruturação definida de três macro-avaliações que compõem a avaliação institucional nesta Rede Municipal de Educação. E ainda, na intenção é de que estas se comuniquem entre si na análise de seus resultados, de forma que uma contribua diretamente com as interpretações dos resultados das outras e, se constituam ao final, em um resultado unificado de uma resposta do trabalho da Rede como um todo.

Como em uma teia, todos os pontos que sub-compõem cada uma das avaliações, estruturaram uma avaliação institucional única, com cada parte coexistente colaborando com as conquistas e avanços de todos os componentes humanos, físicos e jurídicos de todo o conjunto.

Sistemas informatizados, aplicação de questionários, mídias e outras ferramentas, podem e devem fazer parte dos recursos metodológicos para execução dessas avaliações.

Uma preocupação deve permear todas elas, que é o processo de transparência e democratização da educação pública, favorecendo sempre forma e meios em que as pessoas que a compõem, possam participar de todo o processo, inclusive com intervenções que remetam o questionamento e reestruturação de determinados processos, mas sem perder o compromisso com suas intenções e realização.

Uma das três macro-avaliações apresentadas no início desse trabalho PAI, ainda encontra-se em processo de construção mais dinâmico que as demais, o que impossibilitou a sua apresentação mais aprofundada neste momento.

Contudo, de forma nenhuma a apresentamos como uma estrutura fragilizada no contexto da Rede. Muito pelo contrário! Os níveis de debates, estudos e aprofundamentos dos seus trabalhos estão em plena atividade e com produtos que,

neste momento, ainda não ousamos pô-los em evidência, pois suas produções extrapolam os perímetros deste documento, e que devem ser consultados em documentos próprios.

Contudo, não acreditamos que essa lacuna fragilize todo o conjunto, dado a justificativa peculiar do seu estágio de desenvolvimento.

Concluimos assim, por enquanto, a tríade das Avaliações Institucionais da Rede Municipal de Ensino de Cuiabá.