TRABALHO DOCENTE NO SÉCULO XXI: COM MEDIAÇÕES DO SÉCULO XX ?

Julieta Beatriz Ramos Desaulniers
julietabrd@terra.com.br
Rede de Pesquisa FTO www.redefto.com.br

INTRODUÇÃO

Evidências contundentes têm demonstrado que a escola brasileira continua funcionando, em sua grande maioria, de acordo com parâmetros e demandas de uma sociedade em franca extinção – a sociedade industrial. Ou seja, nosso cotidiano vem se produzido cada vez mais por necessidades e demandas desencadeadas pelas novas tecnologias e seus respectivos códigos, mas a organização escolar tem dificuldades para incorporar tais exigências às suas práticas. Cabe indagar, a seguir, os fundamentos que norteiam a sociedade contemporânea, pois as mediações que lhe constituem tendem a ampliar as possibilidades do trabalho docente. Assim, a organização escolar poderá mais facilmente romper suas bases estruturais, que continuam estreitamente vinculados aos parâmetros da II Revolução Industrial.

1. DA SOCIEDADE INDUSTRIAL À SOCIEDADE INFORMACIONAL

As novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) configuram a sociedade informacional ao se materializarem em novas mediações às relações sociais, que envolvem muito mais elementos que pura técnica e/ou meras ferramentas. Essa nova era - a era digital – envolve uma *episteme* fundamentada essencialmente na virtualidade das relações sociais[1], desencadeando uma ruptura com o paradigma que configura a sociedade industrial.

Assim, ampliam-se as possibilidades de produção de individualidades, desde que iniciativas de cunho pedagógico ultrapassem a aquisição e

[1] Uma das principais referências é a obra de CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. SP: Paz e Terra, 2003.

utilização de computadores e de outros recursos eletrônicos, que estão sendo instalados em escolas brasileiras, que estão correndo o risco de permanecerem no cotidiano de estudantes e professores apenas como um jeito novo - e mais caro - de fazer as mesmas e velhas coisas[2].

Neste contexto, formar formadores para que o trabalho docente seja permeado por tal *episteme* pode constituir vetor epistemológico capaz de produzir a formação de individualidades. E, desse modo, rompe-se com forma atual de formar que se apóia na visão linear – em 'série', de acordo com um modelo, tal como o processo de produção industrial para quem a escola foi criada (produtos em 'série', em grande quantidade, para manter estoque...). Nesse contexto, o processo conduzido pelo trabalho docente, operacionalizado em um conjunto de práticas pedagógicas desenvolve-se: - na lógica do texto, na ordem seqüencial; - com visão dicotomizada do conhecimento (causa X efeito); - a partir de relações de saber subordinadas (professor(a) ensina X 'aluno' aprende).

A *episteme* que vem constituindo a sociedade informacional com força de paradigma (T. Khun), coloca a organização escolar frente à urgência de questionar o seu modo de atuação, já que se encontra bastante desconectada das NTIC. Em função disso, o seu desempenho no contexto social mais amplo está muito depreciado, visto que não corresponde à dinâmica e exigências da realidade atual. Existe consenso entre teóricos e educadores sobre a importância das novas tecnologias à formação de individualidades. Todavia, na prática, a maioria das escolas brasileiras não convive com essa possibilidade, no sentido amplo.

Investigações têm demonstrado o enorme potencial cognitivo das novas tecnologias, destacando o desenvolvimento de competências bastante sofisticado (metacognitivas, afetivas, sociais, etc.), desde que o contexto humano lhes seja favorável. Aliás, tal contexto ..."é essencial, pois dependem de sua qualidade e pertinência, os benefícios que se pode obter de um ambiente informatizado". Vale também observar que ..."uma mesma tecnologia resultará em efeitos cognitivos diversos, dependendo do contexto humano em que for utilizado" (DEPOVER, KARSENTI, KOMIS, 2007, p. 4).

[2] MOISÉS, David. Escolas ainda resistem às novas tecnologias. In: O Estado de SP, 13/6/2003.

2. FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO DO SÉCULO XXI SUPÕE GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS

Considerando que nesse século as transformações assumem uma velocidade jamais experimentada na história da humanidade, as demandas e necessidades que se impõem aos processos de formação passam a ser incontornáveis[3], exigindo uma maior articulação da escola e agentes com o seu entorno. Somente assim, tal organização poderá desempenhar de forma mais efetiva o papel que lhe corresponde no processo de produção do social.

Essa questão crucial foi privilegiada na pesquisa voltada à rede de ensino público do estado do Rio Grande do Sul, ao averiguar ***como*** se vem instaurando a gestão estrategicamente voltada à formação de competências do indivíduo e o grau de articulação com os códigos da era digital. Pocurou-se mensurar o grau de articulação entre as demandas da atualidade e as práticas de formação propostas pelos formadores (*trabalho docente*), pois é sabido que o improviso pode ser fatal à sociabilidade, à cidadania planetária, à qualidade de vida de cada um e de todo o indivíduo, na sociedade informacional.

Vale observar que tal premissa está ratificada por inúmeras pesquisas. Dentre elas, destaca-se o levantamento de dados[1] que envolveu todas as escolas de ofício católicas fundadas no Rio Grande do Sul por congregações religiosas masculinas, em que se estabeleceu análises comparativas entre várias escolas que se dedicavam à formaçã de segmentos populares. No decorrer de quase um século de história – de 1895 a 1975 -, verificou-se que crises e períodos bem sucedidos dessas escolas, tinham muito a ver com as *disposições gerais*[4] daqueles que as dirigiam, expressas no conjunto de suas *tomadas de posição*. Em outros termos, conquistas e desafios vividos por tais organizações associavam-se

[3] In DESAULNIERS. Julieta Beatriz Ramos. Trabalho: a escola do trabalhador? UFRGS, 1993 (tese de doutorado).
[4] É um conjunto de *disposições gerais* que instaura "o princípio gerador das estratégias que permitem aos agentes se defrontarem com situações muito diversas", assumindo "a forma de um conjunto de relações históricas "depositadas" nos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, de apreciação e de ação". (BOURDIEU, 1992, p. 24 e 25).

diretamente com o tipo de gestão que fundamentava os processos de formação ali instaurados.

Tais conclusões, porém, não constituíam evidências e muito menos obviedades para os próprios administradores e demais agentes das referidas escolas de ofício católicas. E, quase três décadas depois, é ainda recorrente essa postura de dissociação entre gestão e formação no âmbito das organizações escolares. Nessa perspectiva, acertos e erros, sucessos e fracassos que constróem a trajetória da organização escolar decorrem - quando não por um mero acaso -, muito mais do empenho e boa vontade de alguns poucos, do que a partir dos presssupostos da gestão estratégica voltada à formação de competências.

Nessa perspectiva, concebe-se *gestão estratégica de competências* (GEC) como o modo de "transcender as fissuras de cada setor", ao definir as macro-competências de uma organização, bem como as micro-competências individuais. Isso implica dizer que esse tipo de gestão é cada vez mais decisivo para se atingir mudanças, pois não importa apenas a soma de competências (macro ou micro), mas a maneira como elas estão articuladas, observando que sua difusão e aprendizagem, são igualmente indispensáveis para o sucesso de todo empreendimento, face à velocidade que ocorrem as mudanças[5].

Parte-se do princípio que toda formação se constitui de relações mediadas invariavelmente por algum tipo de gestão, assim como o êxito de tal processo depende do grau de envolvimento e do compromisso de todos que nele atuam. No entanto, é recorrente a dissociação entre formação e tipo de gestão proposto em organização escolar, além do planejamento estratégico quando existe estar dissociado das competências e pouco disseminado e compartilhado entre os seus integrantes. Soma-se a isso, o fato de que é excepcional o monitoramento e avaliação sistemáticos do processo de formação como um todo.

Os instrumentos de pesquisa – ***Auto-diagnóstico I e Auto-diagnóstico II*** [6] -, aplicados aos Coordenadores Regionais de Educação (30 CREs) e à gerência administrativa (diretores ou vice-diretores das

[5] TREPÓ, Georges & FERRARY, Michel. La gestion des compétences - un outil strategique. In Revue de *Sciences Humaines*, Paris:DEMOS, nº 78, 1998, p.36.
[6] Ver em anexos 1 e 2, Auto-diagnósticos I e II, p. 14 e 15.

escolas de ensino fundamental – 3002 escolas), foram construídos a partir dessa categoria de análise: *Gestão estratégica de competências* (GEC). O conjunto de indicadores relativos a tal categoria, operacionalizado nos instrumentos – ***Auto-diagnóstico I*** e ***II*** -, inclui desde o planejamento estratégico até as práticas voltadas ao bem-estar dos vários agentes que atuam na rede escolar, do estado do RS.

A análise dos dados colhidos a partir de tais instrumentos indicam que coordenadores e diretores apresentaram dificuldades para decodificar devidamente a concepção dos termos e categorias que constam no formulário do ***Auto-diagnóstico I*** e ***II***. Em outros termos, os pesquisados demonstraram pouco domínio e/ou apropriação de conceitos e práticas relacionados à gestão voltada a processos de formação de competências – o tipo de gestão que dispõe de ferramentas voltado ao âmbito educativo, com o grau de complexidade necessário para corresponder às demandas e expectativas que emergem a cada momento do contexto social, devido ao ritmo veloz das transformações que configura a sociedade da III Revolução Industrial.

- Coordenadores Regionais de Ensino (censo)

Observa-se que o levantamento de dados com os coordenadores regionais de ensino, atingiu efetivamento a totalidade desses pesquisados. Fundamentos da pesquisa, operacionalizados através do instrumento de coleta de dados – ***Auto-diagnóstico I*** - foram detectados pelo tipo de planejamento estratégico (PE) associado à gestão estratégica de competências (GEC), construído e implementado no âmbito de cada coordenadoria regional, a partir do PE definido pelo Departamento Pedagógico (DP), que está vinculado à Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul.

Do total das coordenadoras investigas, 82% delas afirmaram orientar as ações de suas Coordenadorias a partir de um PE que se fundamenta na formação de competências. Verificou-se, no entanto, ao confrontar-se o resultado dessa questão com os demais itens do instrumento, que ele fica comprometido/viesado, pois apresenta incongruência com as respostas das questões subseqüentes. A título de

exemplo, destaca-se o item 'plano de carreira e política salarial a partir das competências estratégicas privilegiadas no PE da Coordenadoria', que obteve um índice médio de 34,5% das respostas. Essa questão, utilizada como controle na pesquisa, comprova o equívoco desses 34,5% respondentes, já que tal questão - 'plano de carreira e política salarial' dos professores da rede pública estadual -, não se aplica a essa categoria de professores, que têm sua carreira definida por concurso (funcionário público) e não por competências.

Considerando que o conjunto de itens que compõem os vários instrumentos de coleta de dados relaciona PE e competências estratégicas, observou-se que o viés detectado na pesquisa com as coordenadoras de ensino, através da aplicação do auto-diagnóstico I, aconteceu igualmente na aplicações dos outros instrumentos junto a professores, orientadores e supervisores educacionais, conforme pode se verificar abaixo, mesmo não correspondendo efetivamente à realidade de cada coordenadoria regional:

- mapeamento das competências estratégicas: coordenadoria (77,8%), professores e funcionários que atuam na coordenadoria (77,9%);

- incentivos à atualização e à aquisição de competências, associados a um Plano de Formação Continuada (79,3%);

- critérios de seleção relacionam-se com as competências estratégicas definidos no PE da Coordenadoria (68,6%);

- grau de informação sobre as competências dos diretores das escolas que são vinculadas à Coordenadoria (86,2%);

- Avaliação continuada do desempenho dos agentes da comunidade escolar, a partir das competências estratégicas definidas no PE da Coordenadoria (65,5%).

Isso não compromete o rigor científico da pesquisa, pois está sendo interpretado como um dado altamente relevante disponibilizado pelos pesquisados quando responderam o intrumento de investigação. Em outros termos, a incongruência das respostas dos pesquisados considerando o tipo de instrumento de coleta de dados – auto-diagnóstico – e o grau de instrução do público insvestigado – professores com nível universitário -, demonstra/evidencia a dificuldade desse conjunto de formadores em decodificar os códigos que caracterizam o século XXI, que se constituem por

e através de novas mediações, que ainda não estão incorporadas às suas práticas.

- Gerência Administrativa (censo)

O percentual de devolução do total de instrumentos de coleta de dados enviados à gerência administrativa (diretores ou vice-diretores das escolas de ensino fundamental), da rede estadual de ensino, foi de 33,4%, por parte dos pesquisados. A análise dos dados coletados com o instrumento – ***Auto-diagnóstico II*** –, apresentou o mesmo tipo de viés encontrado nas respostas do ***Auto-diagnóstico I***, aplicado às coordenações regionais, da Rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul.

3. FORMAÇÃO DO CIDADÃO NO SÉCULO XXI - com mediações do séc. xx?

As bases materiais em que se produzem as práticas de formação foram levantadas através do instrumento ***Ficha Cadastral***[7]. A análise dos dados destaca, em especial, o item '**equipamentos**', que reúne as principais feramentas associadas às novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), que materializam as mediações da sociedade informacional, listadas abaixo:

( ) Máquina de escrever (elétrica)
( ) Gravador
( ) Xerox
( ) DVD
( ) Telefone
( ) Retroprojetor
( ) Fax
( ) Filmadora
( ) Vídeo
( ) Rádio
( ) Aparelho de som
( ) Microfone
( ) Conexão Internet (a cabo)
( ) Conexão Internet (telefone)
( ) Celular

[7] Ver em anexo 5, Ficha Cadastral, p. 18.

( ) Projetor de slides
( ) Scanner
( ) Câmera digital
( ) TV
( ) Máquina Fotográfica
( ) Computador
( ) Impressora

Verifica-se que a maioria das escolas estaduais, educação infantil e ensino fundamental (até a 4ª. série), dispõe de computador (88,3%), mas a conexão desse equipamento à internet ainda é muito reduzida, por telefone (27,8%) e à cabo (14,4%). Assim, verificou-se, no momento da pesquisa, que aproximadamente 60% das escolas investigadas não dispunham de conexão com a rede mundial de informações para instaurarem o processo de formação. Ou seja, 46,5% das escolas que dipunha de computador estava desconectada da internet e 11,7% das escolas estaduais, ainda sequer possuíam um computador.

O elevado percentual de escolas estaduais sem acesso à rede mundial de informação indica a fragilidade da articulação dessa organização como um todo e, em especial em seus processos, com a dinâmica dos fundamentos da III Revolução Industrial. Isso tende a gerar entraves à complexificação da formação ali instaurada, porque esse ambiente não dispõe das principais mediações associadas às NTIC integradas ao seu conjunto de práticas. Tais mediações constituem verdadeiros *´aceleradores´*, proporcionando mais *velocidade* e aprofundamento ao processo de formação do cidadão, exigido pelas transformações decorrentes da sociedade informacional.

A introdução dos códigos e respectivas ferramentas que materializam a epistemologia da era digital no processo de formação em organizações escolares na rede estadual de ensino, é bastante lenta comparando-se com o que ocorre nos demais tipos de organizações. Isso tem obstruído a dinâmica da organização escolar estadual, em especial, no que tange à sua *comunicação, informação e transmissão* junto ao contexto social na qual ela se insere, ameaçando o seu compromisso com a formação do cidadão. Urge enfrentar tais obstáculos - ligados diretamente aos fundamentos da III Revolução Industrial -, para que a organização escolar e seus agentes, ao instaurar a formação do cidadão, conquistem o mais

rápido possível a articulação de suas práticas com o ***tempo presente*** que se move cada vez mais através da *visibilidade* & *velocidade*.

4. SABER-CUIDAR DE SI, DO OUTRO, DA NATUREZA – COMPETÊNCIAS QUE FUNDAMENTAM A FORMAÇÃO SOLIDÁRIA

Os instrumentais de coleta de dados ***Auto-diagnóstico III*** e ***IV***[8] têm como objetivo colher informações sobre o(a) professor(a) no que se refere às suas competências humanas, sociais, comportamentais, relacionais, cognitivas, organizacionais, emocionais. No âmbito de escolas, da rede estadual de ensino, os formulários diagnosticaram o conjunto de habilidades associadas ao *saber-ser*, com especial ênfase ao *saber-cuidar*, considerando que o *métier* desses docentes exerce papel central na formação do estudante, no contexto da organização escolar.

Inicialmente, observa-se que a concepção de ***competência*** refere-se a "um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizado em esquemas operatórios que permitem, no interior de uma família de situações, a identificação de uma ação eficaz"... Sendo assim, competência é inseparável de ação, e os resultados teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que ela (a ação) sugere. Ou seja, competência é a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados[9].

Nessa perspectiva, os dados obtidos na pesquisa, com a grande maioria das respostas atingindo escores altamente positivos – entre 85% a 95% -, **evidencia-se a possibilidade** dos professores pesquisados instaurarem práticas associadas ao conjunto de competências e habilidades vinculado ao *saber-ser*. Todavia, a efetiva confirmação das *disposições gerais* declaradas pelos pesquisados nos auto-diagnósticos III e IV, dependerá contínua e sistemáticamente dos resultados de suas práticas em ato, implementadas em processos de formação que vierem a instaurar na organização escolar em que atuam. Isto porque competências referem-se a

[8] Ver em anexos 4 e 5, Auto-diagnósticos III e IV, p.16 e 17.
[9] TANGUY, Lucie & ROPÉ, Françoise. Savoirs et compétences - de l´usage de ses notions dans l´école et l´entreprise. Paris:Harmattan, 1994, p. 14. Essa obra foi traduzida pela Editora Papirus, Campinas/SP, em 1997.

habilidades, inseparáveis da ação, bem como do êxito obtido com os resultados na sua respectiva execução.

A disponibilidade dos pesquisados quanto à instauração de competências e habilidades vinculadas ao *saber-ser*, diagnosticadas na pesquisa, consiste em um inestimável recurso à superação do **analfabetismo relacional**, porque se ampliam as possibilidades à instauração de práticas que incorporam competências associadas à sensibilidade solidária. Assim, é possível realizar-se "nosso desejo pessoal de responder a, e ser responsável por mundos de sentido partilhados por outros, com quem nos encontramos em processo de interlocução". (ASSMANN & Mo Sung, 2000, p. 319).

Observa-se o alto índice das respostas dos professores pesquisados identificados com as *competências humanas* e *sociais* é muito significativo para o aprimoramento da formação do indivíduo, pois o desenvolvimento dessas competências significa a criação das condições necessárias de acolhimento ao ser, meios imprescindíveis que propiciam ao cidadão, a interação solidária no seu convívio social.

Ainda, considerando que os dados da pesquisa indicam que as competências humanas e sociais ocupam uma posição mais privilegiada do que as competências técnicas, é possível concluir que os professores pesquisados da rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul, tendem a instaurar um processo de formação que se desenvolve através de relações sociais cada vez mais complexas. Nesse contexto, o "aprendente" (o formando) não precisa mais se considerar vítima potencial, e o/a "ensinante" (o formador) transforma-se em parceiro, numa construção comum de mundos do sentido". (ASSMANN & Mo Sung, 2000, p.256-7).

5. GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS - possibilidades ao seu desenvolvimento na Rede de Ensino Público Estadual / RS

A análise dos dados levantados com a pesquisa ***Organização Escolar e III Revolução Industrial***, junto à rede estadual de ensino com intuito averiguar:

- o grau de articulação entre gestão e formação do cidadão em organização escolar;
- o grau de associação entre expectativas e exigências da sociedade do século XXI depositadas em organização escolar e os fundamentos e mediações que dominam os seus processos de formação em escola da rede pública estadual;
- competências que constituem os processos de formação do cidadão do século XXI instaurados em organizações escolares da rede estadual.

SUGERE a instauração de iniciativas de ***formação continuada*** envolvendo todos os agentes que integram a comunidade educativa:

- coordenadores regionais de educação;
- gerência administrativa (diretores ou vice-diretores);
- orientadores e supervisores educacionais;
- professores;
- bibliotecários;
- funcionários;
- pais.

PROPOSTAS, PROCESSOS, INSTRUMENTAIS a serem utilizados no âmbito da organização escolar devidamente associados a:

- pressupostos que norteiam a gestão voltada à formação do cidadão;
- tipo de mediação utilizado nos processos de gestão e formação, bem como a relação com os fundamentos das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC);
- conjunto de competências que tendem a complexificar a formação instaurada na rede estadual de ensino do RS: pressupostos, processos de instauração, modalidades de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das descobertas obtidas com a pesquisa, destaca-se o que ficou demonstrado em relação aos coordenadores regionais de educação e gerência administrativa (diretores ou vice-diretores), quanto ao seu pouco domínio e/ou apropriação de conceitos e práticas relacionados à gestão voltada a processos de formação de competências – o tipo de gestão que

dispõe de ferramentas voltadas ao âmbito educativo, com o grau de complexidade necessário para corresponder às demandas e expectativas que emergem a cada momento do contexto social, devido ao ritmo veloz das transformações.

Tais descobertas podem significar uma oportunidade muito importante à superação de um obstáculo que tende a comprometer o aprimoramento da formação do cidadão – o papel essencial de toda organização escolar, com uma exigência a mais quando ela é pública.

Outra descoberta importante conquistada com a investigação diz respeito ao ritmo muito lento quanto à introdução dos códigos e respectivas ferramentas que materializam a epistemologia da era digital no processo de formação em organizações escolares na rede estadual de ensino, comparado com o que ocorre em outras organizações, mesmo nas congêneres, da rede particular. É, sem dúvida, uma obstrução a ser enfrentada urgentemente, para que a organização escolar estadual e seus respectivos agentes, ao instaurarem a formação do cidadão, conquistem o mais rápido possível a articulação de suas práticas com o ***tempo presente*** que se move cada vez mais através da *visibilidade* & *velocidade*.

Os dados evidenciam igualmente, o elevadíssimo potencial entre os professores pesquisados de instaurarem práticas associadas ao conjunto de competências e habilidades vinculado ao *saber-ser*. Isso, todavia, para se tornar realidade supõe a instauração de iniciativas de ***formação continuada*** junto aos pesquisados, através de um conjunto de práticas e saberes contínua e ssitematicamente avaliados. Isto porque competências envolvem habilidades, e são inseparáveis da ação, bem como o êxito dos seus resultados verifica-se em sua respectiva execução.

O alto índice das respostas dos professores pesquisados identificado com *competências humanas* e *sociais*, constitui um elemento muito significativo para o aprimoramento da formação do cidadão, pois o desenvolvimento dessas competências representa as condições básicas de acolhimento ao *ser*, meios imprescindíveis ao cidadão para que ele seja capaz de construir uma interação sensível e solidária.

É, ainda, muito oportuno destacar outro valioso significado dessas respostas dos professores pesquisados em relação ao aprofundamento da formação do cidadão, quando privilegiam competências humanas e sociais

em detrimento de competências técnicas. Demonstra-se assim a possibilidade de se instaurar a ruptura com a forma dominante de formar, construída a partir dos fundamentos da IIa Revolução Industrial. Evidencia-se a disposição dos professores para se instaurar o processo de formação que se desenvolve através de relações sociais cada vez mais complexas, baseados nos fundamentos e mediações da III Revolução Industrial. E, nesse contexto, o "aprendente" (o formando, o cidadão) não precisa mais se considerar vítima potencial, e o/a "ensinante" (o formador, o mediador, o professor(a)) transforma-se em parceiro(a), numa construção comum de mundos do sentido". (ASSMANN & Mo Sung, 2000, p.256-7).

REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, P. *Réponses - pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil, 1992.
- DESAULNIERS. Julieta Beatriz Ramos. Trabalho: a escola do trabalhador? UFRGS, 1993.
TANGUY, Lucie & ROPÉ, Françoise. Savoirs et compétences - de l´usage de ses notions dans l´école et l´entreprise. Paris:Harmattan, 1994, p. 14. Essa obra foi traduzida pela Editora Papirus, Campinas/SP, em 1997.
- TREPÓ, Georges & FERRARY, Michel. La gestion des compétences - un outil strategique. In Revue de *Sciences Humaines,* Paris:DEMOS, nº 78, 1998.

Anexos

Rede de Pesquisa FTO

Projeto de Pesquisa *ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E III REVOLUÇÃO INDUSTRIAL* FAPERGS
Coordenação: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (www.redefto.com.br)

AUTO-DIAGNÓSTICO I

Área: _____

Coordenador(a):_____

Rua_____ **Bairro:**_____

Cidade:_____ **Cep:** _____

Fone: _____ **Fax:** _____

***E-mail*:** _____ ***Site*:** _____

ASSINALE a alternativa que melhor posiciona a sua atuação como coordenador(a) dessa Região, de acordo com os indicadores que caracterizam a *gestão estratégica de competências* (GEC), listados abaixo:

	alto	médio	baixo	inexiste	não sei
1. Papel do planejamento estratégico (**PE**), na Coordenadoria					
2. Mapeamento das competências estratégicas: • Coordenadoria					
• Professores e funcionários que atuam na Coordenadoria					
3. Incentivos à atualização e à aquisição de competências, associados a um Plano de Formação Continuada					
4 Receptividade e estímulo a iniciativas inovadoras desenvolvidas por agentes vinculados à Coordenadoria					
5 Critérios de seleção relacionam-se com as competências estratégicas definidos no **PE** da Coordenadoria					
6 Difusão de informação e conhecimento entre os inúmeros agentes que integram a Coordenadoria, através de:					
• *Site*					
• Evento					
• Publicação					
7 Parcerias, associações e/ou intercâmbios conquistados pela gerência da Coordenadoria, nos dois (02) últimos anos					
8 Promoção de iniciativas de responsabilidade social					
9 Práticas voltadas ao bem-estar dos agentes que atuam na rede são incluídas no calendário escolar					
10 Grau de informação sobre as competências dos diretores das escolas que são vinculadas à Coordenadoria					
11 Avaliação continuada do desempenho dos agentes da comunidade escolar, a partir das competências estratégicas definidas no **PE** da Coordenadoria					
12 Ações da Coordenadoria que visam aprofundar o grau integração com:					
• agentes internos e externos – da Coordenadoria					
• concorrentes – demais Coordenadorias					
13 Plano de carreira e Política salarial a partir das competências estratégicas privilegiadas no **PE** da Coordenadoria					

Rede de Pesquisa FTO

Projeto de Pesquisa *ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E IIIa. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL*
FAPERGS
Coordenação: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (www.redefto.com.br)

AUTO-DIAGNÓSTICO II

Escola: _____

Diretor(a): _____

Rua_____ Bairro:_____

Cidade:_____ Cep: _____

Fone: _____ Fax: _____

E-mail: _____ *Site*: _____

ASSINALE a alternativa que melhor posiciona a sua atuação como diretora da ESCOLA, de acordo com os indicadores que caracterizam a *gestão estratégica de competências* (GEC), listados abaixo:

	alto	médio	baixo	inexiste	não sei
1. Papel do planejamento estratégico (**PE**), na escola					
2. Mapeamento das competências estratégicas: • **Organização escolar**					
• Professores e funcionários que atuam na escola					
3. Incentivos à atualização e à aquisição de competências, associados a um Plano de Formação Continuada					
4 Receptividade e estímulo a iniciativas inovadoras desenvolvidas por agentes que atuam na escola					
5 Critérios de seleção de professores relacionam-se com as competências estratégicas definidas no **PE** da escola					
6 Difusão de informação e de conhecimento entre agentes que atuam na escola, através de:					
• *Site*					
• Evento					
• Publicação					
7 Parcerias, associações e/ou intercâmbios conquistados por iniciativa da direção da escola, nos dois (02) últimos anos					
8 Promoção de iniciativas de responsabilidade social					
9 Práticas voltadas ao bem-estar dos agentes que atuam na escola são incluídas no calendário escolar					
10 Grau de informação sobre as competências dos professores da escola					
11 Avaliação continuada do desempenho dos professores, a partir das competências estratégicas definidas no **PE** da escola					
12 Ações para aprofundar o grau integração da escola com:					
• agentes internos e externos – da comunidade escolar					
• concorrentes – demais escolas da comunidade					
13 Plano de distribuição de cargos baseados nas competências estratégicas privilegiadas no **PE** da escola					

AUTO-DIAGNÓSTICO III

Assinale a alternativa que melhor traduz sua POSTURA relativa aos itens apresentados, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

	1	2	3	4	5
- Detecto os diversos elementos envolvidos em um problema					
- Participo de múltiplas atividades (artística, cultural, social, política, ...)					
- Desenvolvo iniciativas referentes à minha formação contínua					
- O conjunto de meus saberes e experiências integra minhas várias ações					
- Envolvo-me, com razão e emoção, nas atividades que realizo					
- Ao fazer uma escolha, procuro optar por aquilo que é novo, diferente					
- Frente a obstáculos, vislumbro primeiro as alternativas favoráveis					
- Procuro identificar as múltiplas alternativas ao enfrentar um desafio					
- A solução de um problema aponta-me novas ações a empreender					
- Agrego uma nova informação a conhecimentos que já possuo					
- Fortaleço-me convivendo com a natureza					
- Estabeleço ações construídas em parceria					
- Confio em meus potenciais ao superar grandes desafios					
- Compartilho experiências e saberes com pessoas que interajo					
- Gosto de trabalhar com pessoas de diferentes áreas do conhecimento					
- Questiono toda postura unilateral, parcial					
- Em meu trabalho, prefiro experimentar coisas novas					
- Problemas, para mim, são novas oportunidades de aprendizagem					
- Minhas experiências auxiliam-me a enfrentar situações novas					
- Ao repetir uma ação, sempre acrescento algo novo					
- Procuro utilizar as novas tecnologias em meu trabalho					
- Manipulo ferramentas que conectam o *tempo real* (telefone, TV, *Interne, ...*)					
- Utilizo o *e-mail* para trocar informação sobre o meu trabalho					
- Penso estrategicamente (estabeleço metas, prazos e prioridades às minhas ações)					
- Gerencio meu tempo e espaço de acordo com os tempos e espaços dos demais					
- Discuto problemas grupais com bases positivas (dialogo, questiono, argumento, negocio...)					
- Transfiro conhecimentos às várias áreas em que atuo (escola, família, trabalho, clube)					
- Sou comprometido(a) comigo mesmo(a) e com o grupo					
- Sou curioso(a)					
- Aceito a opinião dos outros					
- Interajo com autonomia					
- Disponho-me a aprender novas tecnologias					
- Desenvolvo e aplico princípios e valores éticos no meu convívio com pessoas					
- Atividades que proponho a alunos são por eles inquestionáveis pois estão em formação					
- Estudar os conteúdos de uma disciplina é pré–requisito para o seu aprofundamento					
- A atribuição do professor(a) é a de ensinar e a do(a) aluno(a) é a de aprender					

Rede de Pesquisa FTO

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E III REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

FAPERGS

Coordenação: Julieta Beatriz Ramos Desaulniers (www.redefto.com.br)

FICHA CADASTRAL

ESCOLA:			
Rua:		**No. :**	
Bairro:		**Cidade:**	
Fone:			
Fax:			
E-mail:			
Site:			
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA		**ENSINO & SERVIÇOS**	
Diretora		Professores	
Vice-diretora		Merendeira	
Secretária		Bibliotecária	
	GERÊNCIA PEDAGÓGICA	Faxineira	
Supervisora			
Orientadora			

INSTALAÇÕES

( ) Salas de aula	( ) Refeitório	( ) Sala de espera
( ) Biblioteca	( ) Sala da direção	( ) Almoxarifado
( ) Área de jogos coberta	( ) Despensa	( ) Banheiros
( ) Sala de vídeo	( ) Secretaria	( ) Cozinha
( ) Sala de professores	( ) Área Externa	( ) Campo de Futebol

EQUIPAMENTOS

( ) Máquina de escrever (elétrica)	( ) Aparelho de som	( )Gravador
( ) Xerox	( ) Microfone	( ) DVD
( ) Telefone	( ) Conexão Internet (a cabo)	( ) Retroprojetor
( ) Fax	( ) Conexão Internet (telefone)	( ) Filmadora
( ) Vídeo	( ) Celular	( ) Rádio
( ) Projetor de slides	( ) Computador	( ) Scanner
( ) Câmera digital	( ) Impressora	( ) TV
( ) Máquina Fotográfica		

PÚBLICO		**PARCERIAS**	
Nº alunos		**Organização**	**Atividade**
Nº turmas			
Turnos	( ) manhã ( ) tarde ( ) noite		
Serviços prestados	( ) Pré-escola ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Profissionalizante ( ) Ensino Supletivo ( ) Ensino Especial ( ) Alfabetização de adultos		

AUTO-DIAGNÓSTICO IV

Assinale a alternativa que melhor traduz a sua POSTURA relativa aos itens apresentados, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
NUNCA	**RARAMENTE**	**ÀS VEZES**	**FREQUENTEME**	**SEMPRE**

- Gosto de exercer a minha profissão					
- Procuro me relacionar bem com meus colegas de trabalho,					
- Mantenho contato com meus familiares e amigos					
- Realizo cursos e leituras sobre a minha atividade profissional					
- Procuro estar informado(a) sobre o que está acontecendo à					
- Mantenho-me calmo(a) face a problemas pessoais					
- Procuro resolver meus problemas pensando em meu benefício					
- Faço, no mínimo, três refeições ao dia					
- Incluo em minha alimentação diária: frutas, verduras e					
- Tomo bastante água durante o dia					
- Tomo banho diariamente					
- Escovo meus dentes, no mínimo, três vezes ao dia					
- Cuido das minhas unhas					
- Uso produtos de higiene, como: shampoo, desodorante,					
- Faço exames médicos periodicamente para verificar as					
- Vou ao dentista periodicamente					
- Pratico atividades físicas diariamente					
- Cuido dos meus objetos pessoais, mantenho limpos o meu					
- Uso roupas limpas					
- Dedico um tempo diário ao lazer					
- Procuro relaxar e renovar minhas energias nas horas vagas					
- Reflito sobre minhas ações, principalmente quando cometo					
- Analiso sobre os meus sentimentos e desejos em busca do					
- Sinto que a vida tem um sentido e que eu tenho nela uma					
- Regulo meu ritmo com o do grupo (para não me adiantar					
- Sinto gratidão pela vida e retribuo cuidando de mim, do outro e					
MINHA RELAÇÃO COM OS ESTUDANTES					
- Procuro saber porque não está aprendendo para proporcionar					
- Busco novas formas de ensinar o conteúdo programático					
- Indico professor(a) particular àqueles que têm problemas de					
- Auxilio-os imediatamente quando se machucam					
- Presto auxílio quando me solicita qualquer tipo de ajuda					
- Converso para saber o que está acontecendo quando percebo					
- Espero que me procurem, pois se estiverem precisando da					
- Sou professora e não mãe. Por isso, não me envolvo com os					
- Aciono a direção da escola quando surgem problemas que					
- Procuro acolhê-los(as), abraçá-los(as) quando falam de seus					
- Procuro ajudá-los(as) em seus problemas evitando qualquer					
- Desvio o assunto frente a crises de choro de estudantes. Acho					