

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Gestão escolar e a sua contribuição na construção
da avaliação de qualidade**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Lucimari Alves Nunes

Sapucaia do Sul

2012

**Gestão escolar e a sua contribuição na construção
da avaliação de qualidade**

por

Lucimari Alves Nunes

**Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à
distância, Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof^a Dr^a Josiane Pozzatti Dal Forno

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2012

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**Gestão escolar e a sua contribuição na construção
da avaliação de qualidade**

elaborada por

Lucimari Alves Nunes

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Comissão Examinadora

Josiane Pozzatti Dal Forno, Dr. (UFSM)

(Presidente/Orientador)

Crystina Di Santo D'Andrea, Ms. (UFSM)

Daniele Rorato Sagrillo, Ms. (UFSM)

Sapucaia do Sul, 30 de novembro de 2012.

Dedico esse trabalho à minha mãe e aos meus avós, *in memoriam*, pois foi por eles que eu lutei e continuo lutando para atingir meus objetivos profissionais. E para que sigam tendo orgulho de mim.

Agradeço

Gostaria de citar alguns nomes que contribuíram de alguma forma para a realização de mais essa etapa em minha vida, na qual considero muito importante para minha realização pessoal e profissional, entre essas pessoas estão: Jaqueline, Lenice, Haline, Bianca, Luís, Estela. Em especial, um agradecimento à minha orientadora, Dr^a. Josiane Pozzatti Dal-Forno, que me acolheu em todos momentos que necessitei da sua ajuda, me orientando com toda atenção e compreensão.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

Gestão escolar e a sua contribuição na construção da avaliação de qualidade

AUTORA: LUCIMARI ALVES NUNES
ORIENTADORA: Prof^a Dr^a Josiane Pozzatti Dal Forno

Esta monografia busca compreender o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação escolar considerando a perspectiva da gestão democrática. Nesse sentido, realizou-se um estudo sobre práticas avaliativas e gestão democrática, sua importância no contexto escolar e social. Para isso, a pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e de entrevista semi-estruturada, com a direção de Escolas Municipais de Ensino Fundamental de Sapucaia do Sul, na região metropolitana de Porto Alegre. Entre os principais autores analisados, cita-se Hoffmann (1999 e 2007), Piletti (1987), Vasconcellos (1995 e 1998), Paro (1997 e 2007) e Libâneo (2005 e 2011). A partir de reflexões sobre os referenciais teóricos e os questionários respondidos por quinze diretores e/ou vice-diretores, percebe-se que avaliação escolar ainda está vinculada a notas e classificações dos alunos, estando longe de uma prática mais democrática e participativa. O diretor e o vice-diretor, que estão à frente deste processo pouco tem proporcionado espaços para que realmente aconteça uma avaliação mais comprometida com o ensino de qualidade. Diante disso, percebe-se sendo essencial discussões, estudos, trocas de experiências e um acompanhamento mais sistemático e crítico do gestor dentro dos estabelecimentos de ensino, juntamente com seu grupo de trabalho, a fim de alcançar índices mais elevados de rendimento e sucesso escolar.

PALAVRAS-CHAVE: gestor escolar; ensino de qualidade; avaliação; processo ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

This monograph seeks to understand what principals and vice principals understand why school evaluation considering the perspective of democratic management. Accordingly, we carried out a study on assessment practices and democratic management, its importance in school and social. For this, the research was conducted through literature review and semi-structured interview with the direction of School District Elementary School in South Sapucaia in the metropolitan region of Porto Alegre. Among the principal authors analyzed, cite Hoffmann (1999 and 2007), Piletti (1987), Vasconcellos (1995 and 1998), Paro (1997 and 2007) and Libâneo (2005 and 2011). From reflections on the theoretical and questionnaires answered by fifteen directors and \ or deputy directors, one realizes that school evaluation is still linked to grades and classifications of students, being away from a more democratic and participatory practice. The director and deputy director, who are ahead of this process has afforded little space to actually happen a more committed to quality education. Given this, it is perceived to be essential discussions, studies, exchanges of experiences and more systematic monitoring and critical of the manager within the schools, along with your workgroup in order to reach higher levels of income and educational attainment.

Keywords: school management; teaching quality; assessment; teaching-learning process.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO EDUCACIONAL.....	13
2 AVALIAÇÃO, ENSINO DE QUALIDADE E GESTÃO DEMOCRÁTICA	23
3 METODOLOGIA	30
3.1 Objetivos.....	31
3.1.1 Objetivo Geral.....	31
3.1.2 Objetivos Específicos.....	31
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	32
3.3 Os sujeitos da pesquisa.....	33
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	35
4.1 Concepção de avaliação.....	35
4.2 O papel do gestor escolar na qualidade do processo ensino-aprendizagem.....	37
4.3 Práticas avaliativas.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE.....	46

INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar remete a ideia de gerir, administrar, conduzir uma instituição com eficiência. Sendo assim, é fundamental que o gestor escolar tenha uma postura de participação social e, conseqüentemente democrática em sua prática diária.

A atuação dos Gestores Escolares¹ sendo os articuladores e mediadores de práticas significativas e produtivas, nos estabelecimentos de ensino, podem promover um espaço para a construção de conhecimento com mais qualidade e um ensino que forma o cidadão crítico e participativo.

Faz-se necessário no ambiente educacional práticas educativas mais democráticas, que promovam o sucesso escolar e garantam a qualidade do ensino. Dentro desse contexto, são preocupantes os processos avaliativos, pois, a avaliação deve ser de forma significativa e qualitativa, tanto ao sujeito que aprende, quanto ao sujeito que ensina. O papel do diretor e vice-diretor escolar no processo de avaliação será de acompanhamento e problematização do processo ensino-aprendizagem junto ao seu grupo de educadores, visando o sucesso escolar dos educandos e práticas mais significativas dos educadores em sala de aula.

Sendo assim, o trabalho de pesquisa, abordando essa temática, poderá contribuir para o aperfeiçoamento profissional dos educadores, ressignificando o olhar pedagógico no acompanhamento e no

¹ Os gestores na perspectiva democrática são: diretor e vice-diretor.

assessoramento do processo educativo na Gestão Educacional.

Devido às grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e na sociedade em geral, faz-se necessário uma mudança de parâmetros e práticas tradicionais até então utilizados nos estabelecimentos de ensino.

Para essas mudanças, se faz necessário um maior comprometimento dos gestores, bem como de seu grupo de trabalho, através da efetiva participação de todos na tomada de decisões.

Essas alterações necessárias no novo cenário educacional são mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais e fundamentam-se na construção de uma proposta educacional que respeite e atenda as reais necessidades de cada contexto e o desenvolvimento de uma gestão democrática, que promova o envolvimento e comprometimento de todos no trabalho, por meio da participação, da coletividade, da autonomia e da melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem.

Assim, entende-se que um gestor, na perspectiva democrática, busca a mobilização do grupo de professores numa ação conjunta em prol do ensino de maior qualidade. É fundamental conhecer o que o diretor pensa sobre avaliação escolar, tendo em vista as possibilidades que a gestão democrática oferece para uma atuação em parceria com os professores. Sendo assim, cabe a ele colocar os princípios deste tipo de gestão em prática, articulando com os demais educadores.

A partir do que foi exposto, passou-se ao seguinte problema de pesquisa: o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação e qual é a contribuição dela para um ensino democrático e de qualidade?

A escolha do tema surgiu devido à constante necessidade de análise e reflexão, dentro do ambiente escolar, sobre práticas avaliativas que contribuam com a formação da cidadania e com uma educação de qualidade.

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação escolar considerando a perspectiva da gestão democrática.

A pesquisa desenvolveu-se a partir dos objetivos específicos a seguir:

- identificar o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação escolar e se ela pode contribuir para um ensino democrático e de qualidade.
- conhecer se existem práticas de avaliação da escola e/ou da própria prática dos diretores.
- compreender, sob a ótica dos diretores e vice-diretores, qual o papel do gestor escolar na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dentro da escola.
- identificar se diretores e vice-diretores contribuem para uma gestão democrática no cotidiano escolar.

Para efetivar este estudo monográfico serão adotadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, com a análise de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas e fechadas, ou seja, perguntas que estimulem o pesquisado a pensar e perguntas com uma resposta só, que não exige maior reflexão do pesquisado. A pesquisa terá uma abordagem qualitativa “que defende a ideia de que na produção de conhecimentos sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los” (TOZONI 2008, p.10).

A pesquisa será embasada por meio de uma análise bibliográfica. Entre os autores analisados cita-se: HOFFMANN (1999 e 2007), PILETTI (1987), VASCONCELLOS (1995 e 1998), PARO (1997 e 2007) e LIBÂNEO (2005 e 2011), fundamentais na reflexão da temática da pesquisa.

A presente monografia é composta por dois capítulos:

O primeiro capítulo, que tem como foco a Gestão Escolar, faz uma análise da “Gestão Democrática” e sua importância no contexto escolar. A gestão democrática favorece para um ambiente escolar com mais trocas, diálogo, parcerias e objetivos comuns. Esse capítulo mostra o quanto é importante a gestão escolar ter uma prática comprometida com o coletivo e com o sucesso escolar.

E apresenta uma reflexão sobre características, competências e

habilidades necessárias aos gestores escolares. O gestor escolar tem um papel essencial no processo educativo; suas ações refletem no todo da escola, sendo importante uma prática voltada para o coletivo. Neste capítulo também são analisadas algumas características fundamentais para um gestor que tem como sua prática diária uma gestão mais democrática contribuindo assim para uma avaliação que promova o sucesso e o aprendizado dos educandos.

O segundo capítulo que tem como foco a: Avaliação, ensino de qualidade e gestão democrática. Entre a avaliação e a qualidade do ensino existe uma relação indissociável, que necessita de um olhar diferenciado de todos envolvidos no processo educativo. Nesse capítulo é possível refletir sobre as práticas avaliativas que são realizadas nos estabelecimentos de ensino, analisando de que forma é possível uma avaliação mais humana e democrática atingir um ensino mais significativo, prazeroso e de qualidade. Esse capítulo mostra o quanto é importante os gestores terem uma prática comprometida com o coletivo, auxiliando seus educadores para uma prática avaliativa diferenciada na qual se alcance um ensino de qualidade.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO EDUCACIONAL

O processo histórico de mudança na concepção de gestão, que evoluiu da ideia de administração centralizada e personificada no diretor para a de gestão democrática.

Como se verifica, o diretor centralizava, era o principal responsável pelo ambiente de trabalho existente na escola, a ele cabia “conduzir” a escola, responsabilizar-se pelo acerto na delegação de atribuições ou pelo exercício de tarefas administrativas. O diretor era tratado como “pessoa-chave” no sistema escolar; a ele cabia “conduzir a escola para um desempenho satisfatório”. É como se o diretor devesse ter claro um grande mapa do destino da escola e divisasse a forma ótima de realização do trabalho. (WERLE, 2001).

A escola dessa forma não era vista como uma instituição de ensino, de aprendizagem, e sim uma empresa como qualquer outra, onde o papel do diretor era apenas de administrador e que, a ele, somente cabia tomar decisões individuais e responsabilizar-se pelo sucesso daquela instituição.

No decorrer da década de 1980 aprofundou-se o processo de democratização política da sociedade brasileira e aumentou a pressão para que o diretor revelasse sua face de educador, chegando-se a questionar-se a direção da escola por um só indivíduo. (KRAWCZYK *apud* WERLE, 2001, p. 151).

Para o sucesso da instituição escolar, o diretor e o vice-diretor precisam estar comprometidos com seu trabalho, buscando em seu grupo o apoio necessário para uma educação de qualidade, estarem dispostos a

receber críticas, ideias, opiniões, pois, a união do grupo será o caminho importante no desenvolvimento do educando dentro da escola.

Na gestão escolar democrática, a avaliação não será só a do aluno, também será avaliada a escola como um todo, pois dessa forma é analisada a caminhada que o estabelecimento de ensino está realizando para obter melhores resultados com relação ao processo educacional de qualidade. E muito se tem a ganhar quando o todo é avaliado e analisado sistematicamente, obtendo-se melhores resultados com o ensino.

O que parece essencial na defesa da escola pública de qualidade é que esta se refira à educação por inteiro, não apenas a aspectos parciais passíveis de aferição mediante provas e exames convencionais. Como processo de atualização histórico-cultural, a educação envolve dimensões individuais e sociais, devendo visar tanto ao viver bem pessoal quanto à convivência social, no desfrute dos bens culturais como herança histórica que se renova continuamente (PARO, 2007, p. 31 - 32).

A partir de uma gestão educacional de qualidade, o norte do trabalho pedagógico será o fazer e o pensar coletivamente sobre o homem e a sociedade, todos os segmentos repensando sobre sua prática. A avaliação não pode excluir e somente captar dificuldades nos educandos. O educador deve olhar o educando como pessoa que vive em sociedade e que nela deve atuar de forma crítica e democrática, visando à construção da cidadania.

A organização e o modo como faz a tomada de decisões do gestor colabora para o sucesso ou fracasso da qualidade do ensino da escola. A dinâmica como ele conduz o trabalho e comunica suas intenções e ações é o foco que determinará o sucesso ou fracasso da instituição. De acordo Libâneo

Características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola: professores preparados, com clareza de seus objetivos e conteúdos que planejam as aulas, cativem os alunos. Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas (2005, p. 302).

De acordo com Libâneo, é subentendido que os gestores devem estar comprometidos com o diálogo e com o currículo interdisciplinar, democrático,

primando pela qualidade da educação (2005).

Nesse sentido, a construção do Regimento escolar e do Projeto Político Pedagógico é de fundamental importância para organizar o trabalho pedagógico e nortear as ações que serão desenvolvidas na instituição.

Um Regimento escolar e um Projeto Político Pedagógico que priorizam processos avaliativos, que se constituem a partir do fundamento democrático, irão ter como base princípios como: a participação e o respeito às diversidades existentes no contexto escolar.

Todas estas alterações vão requerer da gestão escolar habilidades ou competências diferenciadas. A proposta de inovação deve surgir num contexto de reflexão e de discussão pedagógica, entre todos envolvidos no processo educativo.

Como membro da equipe escolar, o professor deve dominar conhecimentos relacionados à organização e à gestão, desenvolver capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisões em várias situações (reuniões, conselhos de classe, conselho de escola), bem como atitudes de cooperação, de solidariedade, de responsabilidade, de respeito mútuo e de diálogo (LIBÂNEO, 2011, p. 311).

Atualmente, é importante aprender a viver com os outros, a compreendê-los, a desenvolver a percepção de interdependência, a administrar conflitos, a participar de projetos comuns, a ter prazer no esforço comum. Esta nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, um processo de participação e inclusão. Significa a possibilidade de a escola traçar seu próprio caminho, envolvendo e unindo toda a comunidade escolar em um projeto comum. A participação ativa deve ser ampliada e garantida no espaço escolar de qualidade, através de diferentes práticas como reuniões administrativas e pedagógicas, conselhos de classe participativos, reuniões de conselhos escolares, etc.

Entre a avaliação do sistema e a avaliação da aprendizagem dos alunos está a avaliação da escola, que abrange o projeto pedagógico-curricular, a organização escolar, os planos de ensino e o trabalho dos professores. O objetivo dessa avaliação é aferir a qualidade de ensino e da aprendizagem dos alunos; para isso, busca-se perceber a relação entre a

qualidade da oferta dos serviços de ensino e os resultados do rendimento escolar dos alunos (LIBÂNEO, 2011, p. 393).

O trabalho em equipe auxilia o processo pedagógico. A escola é organizada e pensada por todos. Todos os segmentos repensam sua prática e norteiam o trabalho educativo de forma dialógica. É preciso colocar em análise o processo ensino-aprendizagem, o educador se autoavalia e permite que o aluno também se autoavale, pois assim é possível ver por onde e como caminhar para o sucesso escolar.

Os principais instrumentos que visam garantir a gestão democrática são: o regimento escolar e o projeto político pedagógico da escola (PPP). Também são auxiliares desse processo: o conselho escolar, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil. A gestão democrática é uma nova forma de pensar e administrar a escola, buscando a qualidade e a produtividade do ensino e do exercício pleno da cidadania.

A função seletiva e eliminatória da avaliação é uma responsabilidade de todos! Enquanto avaliamos, exercemos um ato político, mesmo quando não o pretendemos. Tanto as ações individualizadas, quanto a omissão na discussão dessa questão reforçam a manutenção das desigualdades sociais (HOFFMANN, 2007, p. 91).

No processo educacional, a prioridade deve estar na busca de igualdades de oportunidades para todos, visando assim uma sociedade mais justa e democrática. A avaliação muitas vezes exclui muitos educandos deste processo, desse modo, a gestão escolar democrática deve ter uma função inovadora e transformadora, que prioriza o coletivo e práticas mais humanas e dialógicas.

A gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2011, p. 344).

A participação no ambiente escolar de todos os segmentos se faz necessário para resultados mais positivos e qualitativos. Quando a gestão escolar tem uma prática democrática e participativa, todos ganham com isso,

o gestor, o educador, o aluno e toda comunidade escolar. A participação forma cidadãos críticos e comprometidos com o fazer pedagógico, assim como prepara o indivíduo para a consciência crítica dentro da sociedade em que está inserido.

A preocupação com o provimento de um ensino de qualidade para a população deve priorizar formas eficazes de se proceder à avaliação do processo escolar. Os conselhos de classe, por exemplo, não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento do aluno, colocando a culpa em fatores externos à escola. É preciso prever instrumentos institucionais que avaliem não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e de pais, pois eles são os usuários da escola e a eles compete apontar problemas e dar sugestões de acordo com seus interesses (PARO, 1997, p. 80 - 81).

O ponto de partida para uma educação de qualidade é a reflexão sobre a prática, não só do professor em sala de aula com seu aluno, mas também a reflexão sobre a prática de todos que fazem parte do processo educativo.

A reflexão não pode ficar estagnada a uma mera verificação de dificuldades, mas deve servir para um planejamento de ações que visem melhorias no ambiente escolar e que conseqüentemente melhorem a qualidade e os resultados do ensino. A ação dialógica e interativa promove um trabalho enriquecedor e dinâmico no interior das escolas. Oportunizar espaços de efetiva participação e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar propicia um maior comprometimento e motivação para um fazer diferente da prática educativa.

Uma gestão escolar democrática valoriza o potencial de seu grupo de trabalho e o encoraja para a mudança, dando o suporte necessário para uma prática pedagógica voltada para a aquisição do conhecimento, resultando no sucesso escolar.

A escola, que tem em sua prática uma gestão democrática, estará em constantes transformações, buscando a melhoria do ensino e da aprendizagem. O foco do trabalho será o coletivo, suas necessidades e especificidades. Por isso, a importância dos gestores escolares, que poderão utilizar uma gestão participativa e colaborativa. Quando se fala em mudança,

é preciso pensar nos profissionais que estão envolvidos no processo, buscando parcerias, trocas e interações.

No que diz respeito à estrutura administrativa, também há algumas transformações urgentes a serem processadas. A mais abrangente delas diz respeito a uma radical mudança na forma de organização do poder e da autoridade na gestão da escola. O modelo hierarquizado e unipessoal da atual direção escolar é menos compatível com os objetivos democráticos da educação do que formas alternativas de gestão colegiada. Para isso, é preciso, sem dúvida, um fortalecimento dos mecanismos de participação coletiva - conselho de escola, grêmios estudantis e associação de pais e mestres. (PARO 2007, p.114 - 115).

O desenvolvimento de uma gestão mais democrática fundamenta-se em enfatizar a participação de toda comunidade escolar na tomada de decisões.

A LDB 9394/96 tem como alguns de seus princípios: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino e a garantia de padrão de qualidade” (Art. 3º, inciso VIII, IX). Sendo assim, a gestão escolar deve pensar o seu fazer pedagógico embasado nas políticas e diretrizes educacionais vigentes.

Alguns exemplos de ações que são desencadeadoras desses princípios: eleição de diretores, grêmios estudantis, conselho escolar, conselho municipal de educação e entre outros.

Segundo Paro,

Um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel desempenhado pelo diretor. Queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar (2007, p. 102).

A função do diretor na escola é muito mais de que um simples administrador. Ele precisa se comprometer com todas as partes, fazendo com que todos se sintam parte responsável do processo educativo, através do trabalho coletivo e da escuta em prol de um objetivo comum: a qualidade do ensino.

A direção é princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível. (LIBÂNEO, 2011, p. 318).

Portanto, o gestor comprometido com a prática democrática será o articulador de projetos educativos voltados ao diálogo, ao acompanhamento do aprendizado dos alunos e ao envolvimento da comunidade na tomada de decisões.

São propostos os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2011, p. 333).

Encontramos escolas com gestores que já buscam a construção da gestão democrática em seus espaços, viabilizando a participação de todos os segmentos no ambiente escolar. A gestão escolar deve possibilitar que a comunidade escolar esteja presente e participativa no processo pedagógico, administrativo e financeiro da escola.

É preciso haver em todos segmentos da escola, pessoas que possuam opiniões, concepções de mundo e sociedade; e que precisam ser valorizados, ouvidos e questionados para serem agentes de mudanças.

Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar: a) a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas; b) o processo participativo de tomada de decisões, cuidando, ao mesmo tempo, que estas se convertam em medidas concretas efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicadas; c) a articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito

em que o dirigente desempenha suas funções (LIBÂNEO, 2011, p. 349).

No artigo 15 da LDB encontram-se orientações e indicações de que a gestão democrática deve ser compartilhada e ter a participação social. Desta forma, gestão democrática é a distribuição de tarefas, serviços e responsabilidades, desde que exista diálogo e comunicação entre todos os envolvidos. A descentralização, a participação e a transparência são os princípios que norteiam a gestão escolar.

A avaliação é função primordial do sistema de organização e de gestão. Ela supõe acompanhamento e controle das ações decididas coletivamente, sendo este último a observação e a comprovação dos objetivos e das tarefas, a fim de verificar o estado real do trabalho desenvolvido. A avaliação permite pôr em evidência as dificuldades surgidas na prática diária, mediante a confrontação entre o planejamento e o funcionamento real do trabalho. (LIBÂNEO, 2011, p. 350 - 351).

Para que os profissionais da área da educação estejam realmente voltados para uma educação de qualidade, que busca resultados positivos de sucesso e permanência do educando no ambiente escolar, muito ainda precisa ser modificado. Busca-se alcançar possibilidades concretas de tornar o ambiente escolar em um espaço de produção do conhecimento, de formação de valores, de participação e de cidadania.

A escola como um todo é responsável por seus resultados e somente com a tomada de conscientização sobre seu papel, com cada um realizando sua parte, com respeito e com o exercício da tolerância à diversidade sócio-cultural, é que serão proporcionadas oportunidades iguais no espaço educativo.

Desenvolver capacidades e habilidades de liderança. Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta haver na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, dos objetivos, os recursos e os meios já previstos (LIBÂNEO, 2011, p. 397).

A liderança é uma importante habilidade do gestor, quando usada de forma adequada para melhor organização e motivação do seu grupo de

trabalho no ambiente escolar. O grupo precisa ser administrado em prol de objetivos e metas comuns, sempre priorizando o ser humano, pois não estamos falando de uma empresa com máquinas que funcionam automaticamente, mas, sim, de um grupo de pessoas com suas diversidades que precisam ser respeitadas e ouvidas em suas reais necessidades.

O funcionamento da escola e, sobretudo, a qualidade da aprendizagem dos alunos dependem de boa direção e de formas democráticas e eficazes de gestão do trabalho escolar. É preciso estar claro que a direção e a administração da escola são meios para garantir os objetivos educacionais. Dessa forma, uma escola bem organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal, e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino e aprendizagem (LIBÁNEO, 2011, p. 370 - 371).

O gestor escolar é o líder que deve estar envolvido com o todo da escola e não somente aquele que faz um trabalho burocrático e financeiro da instituição. É aquele que representa um grupo de trabalho e que necessita de atuação constante, reflexiva e interativa. É de fundamental importância para o ambiente escolar um gestor comprometido com o seu trabalho que conheça sua comunidade escolar, as necessidades e prioridades de seu grupo de trabalho. Quanto maior comprometimento e vontade de fazer a diferença o gestor demonstrar, maior será a motivação de seu grupo para também buscar maior conhecimento e práticas inovadoras que resultem num ensino de qualidade.

A organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos. Elas visam: a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação, e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação; c) garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos (LIBÁNEO, 2011, p.294).

O administrador é o articulador principal da instituição escolar, sendo a ética e o profissionalismo características essenciais desse profissional. Não se pode esquecer que o gestor escolar tem como prioridade em seu trabalho

oportunizar a garantia de aprendizagem a todos os alunos. Para isso, seu principal instrumento de trabalho são todas as pessoas que fazem parte do processo ensino-aprendizagem.

É necessário ter conhecimento apropriado da realidade sócio, político e cultural da comunidade escolar. Não se administra uma escola entre quatro paredes ou sozinho, é preciso ser presente e atuante, ter flexibilidade e ponderação, como também ter facilidade nas relações interpessoais e mobilizar o grupo para a efetiva participação. A construção da educação de qualidade é possível quando o gestor é comprometido com o desenvolvimento e fortalecimento de relações mais democráticas, incentivando seu grupo a exercer sua cidadania.

2 AVALIAÇÃO, ENSINO DE QUALIDADE E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Um dos objetivos da política educacional brasileira, conforme a LDB 9394/96 é a formação para a cidadania, sendo que atualmente no ambiente escolar muito se ouve falar em democracia, cidadania, liberdade e gestão democrática.

Diante disso a avaliação escolar vai muito além da sala de aula, tendo importância o diretor, como gestor, assumir uma postura diferente, envolvendo os professores e demais membros – dentro da perspectiva democrática – para superação da visão quantitativa da avaliação tradicional.

A intervenção, o assessoramento e o acompanhamento dos gestores escolares juntos aos educadores são fundamentais para que aconteça uma avaliação inovadora.

A avaliação não é um momento, no final do processo de aprendizagem. A avaliação na realidade começa no planejamento: no estabelecimento dos objetivos a serem atingidos pelos alunos, ao final do processo, e na escolha das atividades que poderão levar os alunos a atingir esses objetivos (PILLETI, 1987, p. 162).

A avaliação institucional faz parte de todo processo de ensino-aprendizagem, sendo utilizada como acompanhamento diário pelo professor. Assim, ele poderá observar a ocorrência de avanços na aprendizagem dos alunos, buscando ações que viabilizem um ensino de qualidade. O centro da mudança de concepção tanto de gestão quanto de avaliação tem como foco o

diretor e o vice-diretor, podendo eles realizarem a avaliação institucional da escola como um todo, promovendo melhorias para a mesma.

Uma avaliação de qualidade deve ser contínua e sistemática, priorizando o processo de aprendizagem de cada aluno e sua individualidade, prevalecendo os aspectos qualitativos sobre os quantitativos. É essencial que os professores conheçam seus educandos e suas necessidades, pois pensarão em diferentes práticas pedagógicas de intervenção, afim de que os mesmos alcancem os objetivos propostos.

O gestor escolar tem fundamental importância neste processo de motivação e mobilização do grupo de professores para uma prática avaliativa de qualidade.

O caráter político da avaliação se traduz concretamente na possibilidade de reprovação do aluno. A avaliação não seria este “bicho de sete cabeças”, se não houvesse o respaldo legal para a reprovação do aluno por parte do professor. Objetivamente, no sistema educacional a avaliação é hoje o instrumento de controle oficial, o “selo” do sistema, o respaldo legal para a reprodução/, aprovação, para o certificado, para o diploma, para a matrícula, etc (VASCONCELLOS, 1992, p. 29).

Ainda hoje, a avaliação nas escolas está muito articulada com a reprovação do que com a aprovação. A nota é que determina tudo, sendo uma prática educativa que classifica e rotula os alunos já no início de sua vida escolar.

Os instrumentos de avaliação não podem ser usados como tortura, mas como um processo de relação entre gestores, educadores e educandos, estando a serviço de uma pedagogia preocupada com a transformação social.

Precisamos nos preocupar muito mais com o processo de construção da aprendizagem do aluno do que com o resultado obtido ao final desse processo. Assim, pode-se perceber de que maneira o aluno está pensando, como está a sua construção do conhecimento, e planejar formas para intervir, de maneira positiva, nesta construção, fazendo o aluno avançar em suas hipóteses.

Para Vasconcellos, “torna-se relevante retomarmos as concepções enraizadas nos educadores quanto à avaliação, visto que o desafio não é somente construir uma nova concepção, mas desconstruir uma já enraizada” (1998, p. 26).

O principal agente dessa mudança e dessa construção é o educador, com a intervenção do gestor escolar (diretor e vice diretor), suas concepções e suas práticas educativas e gestoras. A base escolar encontra-se nas relações estabelecidas entre os educadores, educandos e suas famílias, e no que diz respeito sobre avaliação, esta é uma relação, às vezes, tensa. A construção de práticas avaliativas diferentes, requer educadores em constante formação e capazes de reconhecer as reais necessidades de seus educandos. A intervenção dos gestores escolares, para uma nova prática avaliativa, significa o suporte para início de mudança. No geral, existem sentimentos como medo, acomodação e outros, que necessitam da atitude inicial dos gestores ou da administração pedagógica, incentivando e encorajando para uma nova postura mais relacional, dialógica e contextualizada com a realidade educativa.

Para Hoffmann, “a avaliação, na escola, vem sendo considerada um ato penoso de julgamento de resultados. Essa concepção, consciente ou inconsciente, transformou-se e sedimentou-se numa prática coletiva angustiante, embora exercida pela maioria” (2007, p. 25).

Muitos profissionais na área de educação têm nas mãos o poder de avaliar, sendo que alguns usam esse direito com abuso, gerando sofrimentos para muitos alunos que acabam sendo excluídos do processo educativo.

Desta forma, surgem alguns questionamentos, como: “De quem é o fracasso escolar: do aluno que não apresenta bons resultados ou do professor que não está atingindo seus alunos?”.

Se a avaliação do aluno não está sendo satisfatória, existem vários fatores que podem estar contribuindo para isto e um desses fatores pode ser a própria prática gestor. Pois, se a maioria dos alunos não está indo bem em uma determinada avaliação, isto quer dizer que o professor precisa,

urgentemente, rever sua prática e a gestão escolar tem o papel de desacomodar todos aqueles que estão debruçados no sistema tradicional.

O papel do gestor, e da escola como um todo, deve ser de facilitador de mudanças (transformações), buscando a inclusão de todos no processo educativo, bem como o acesso à informação e a construção do ensino de qualidade.

O diretor e vice-diretor, com auxílio do professor que possui uma postura diferenciada da concepção de avaliação tradicional, vê no erro do aluno o modo como ele está pensando e construindo o seu conhecimento. Nessa concepção, avaliar é ser capaz de acompanhar o processo de ensino aprendizagem de cada aluno, para ajudá-lo a superar obstáculos e adquirir novos conhecimentos.

A avaliação assume o papel de mediadora, respeitando o saber elaborado pelo aluno e desafiando-o a evoluir.

A teoria construtivista introduz a perspectiva da imagem positiva do erro cometido pelo aluno como mais fecundo e produtivo do que um acerto imediato. O indivíduo é entendido como um ser ativo que vai paulatinamente selecionando melhores estratégias de ação que o levem a alcançar êxito em alguma tarefa proposta, para algum desafio que se lhe apresenta (HOFFMANN, 1999, p. 76).

Através de uma prática diferenciada, o diretor e o vice diretor podem criar novas estratégias de intervenções individuais e coletivas no dia a dia da escola possibilitando aos educadores e educandos construir e reconstruir conhecimentos significativos e estruturados em seu processo ensino-aprendizagem.

Portanto, o fazer pedagógico na escola deve ser planejado em função das aprendizagens construídas, ou não, pelo aluno. Dessa forma, o erro adquire papel fundamental no processo, pois mostra ao educador o nível de aprendizagem do aluno e o caminho que ele está fazendo para chegar até este nível.

A escola deve se organizar para garantir a aprendizagem de todos: ter coragem de romper com os formalismos e legalismos. A escola não é lugar de mera transmissão de informações; deve ser capaz de favorecer as condições para a

efetiva aprendizagem por parte de todos os alunos (VASCONCELLOS, 1998, p. 105).

Reconstruir a prática avaliativa de modo que, de produtora de fracasso, se torne articuladora do sucesso escolar das crianças é um desafio de todos os envolvidos no processo educativo.

Como a educação é uma prática coletiva e diária, ela envolve vários sujeitos na construção do saber do aluno e ocorre em todos os momentos da sua vida. Sendo assim, o compromisso com a mudança da prática avaliativa deverá ser de todos, buscando aprendizagens e práticas educativas que contribuam para o ensino de qualidade. Para que o aluno possa avançar em sua aprendizagem, o educador poderá utilizar-se da avaliação, a fim de melhor conhecer as possibilidades e dificuldades de seu educando.

A relação entre o aluno e professor se torna essencial na prática avaliativa, ou seja, o professor deve aproximar-se de seu aluno, conhecendo suas especificidades e diversidades, pois, uma boa relação entre eles, levará conseqüentemente a uma boa relação com a aprendizagem e o sucesso escolar.

O objetivo do desafio que se enfrenta, quanto a uma perspectiva mediadora da avaliação é, principalmente, a tomada de consciência coletiva dos educadores sobre sua prática, desvelando-lhe princípios coercitivos e direcionando a ação avaliativa para o caminho das relações dinâmicas e dialógicas em educação (HOFFMANN, 2007, p. 68).

Para uma mudança da prática avaliativa, é necessária a participação de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem auxiliando na atuação dos diferentes segmentos de forma integrada. Esse trabalho somente é possível quando a equipe diretiva da escola está aberta para ouvir e discutir com a comunidade educativa as melhorias necessárias para a prática pedagógica.

Para Vasconcellos,

as atividades de avaliação sejam reflexivas (que levem a pensar, estabelecer relações), essenciais (significativas, pertinentes), abrangentes, contextualizadas, claras e compatíveis com o que está se trabalhando no cotidiano (1998, p. 105).

Quando a avaliação escolar deixa de ser apenas classificatória e reprodutiva, o sucesso do aluno, do professor e da escola é garantido, pois a aquisição do conhecimento ocorre de forma eficaz e o aluno é respeitado em sua individualidade.

O Gestor escolar pode ser atuante neste processo, acompanhando, direcionando e assessorando o trabalho de seus professores, pois a sua participação e intervenção devem ser de forma sistemática e contínua para que realmente se alcance um ensino de qualidade que tanto se busca na educação básica.

Desde que o aluno entra na escola, aprende rapidamente que tem de passar de ano (e não aprender). Frequentemente, as notas que levam o aluno a passar de ano não correspondem ao seu saber (em função da “cola” matéria ou mental), e em outras situações, como conhecemos muito bem, as notas que levaram o aluno a ser reprovado também não correspondem ao seu grau de saber (em função da tensão emocional durante o exame ou da má elaboração dos mesmos). Portanto, esta preocupação com a reprovação como forma de garantir a qualidade é também um mito, pois os resultados dos alunos nos testes não significam uma efetiva aprendizagem (VASCONCELLOS, 1998, p. 72).

A avaliação escolar deve ser um processo contínuo e sistemático de acompanhamento e análise crítica da prática educativa. É um momento de intervenção pedagógica e está centrada no desenvolvimento do educando e nas suas possibilidades.

A qualidade do ensino vai muito além de exames, provas, notas, julgamentos; a qualidade do ensino perpassa pelo todo da escola, baseando-se nas relações de interação entre direção, pedagógico, professores, alunos, funcionários e família dos alunos. É necessário abrir espaço para a mudança, para o novo, para uma nova postura perante a aquisição do conhecimento. Todos os segmentos precisam estar envolvidos e comprometidos com um ensino qualitativo.

O desenvolvimento de novas propostas, que valorizem o saber prévio dos alunos, como também suas diversidades e individualidades, podem fazer toda a diferença no contexto educativo.

Avaliação da instituição escolar como um todo, pode ser feita pelos

gestores (diretor e vice-diretor). Por mais que a ideia de gestão democrática seja de não hierarquização, compete a figura do diretor a mudança de paradigma da administração para a gestão democrática.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa “que defende a ideia de que, na produção de conhecimentos sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los” (TOZONI, 2008, p. 10).

Para efetivar este estudo monográfico, foram adotadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Como afirma Tozoni-Reis, “a pesquisa bibliográfica tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objeto que se pretende investigar” (2008, p. 25).

O trabalho de campo foi feito a partir da aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada (roteiro previamente elaborado) e perguntas abertas e fechadas (perguntas com respostas que estimulem o pensamento e perguntas com uma única resposta, sem estimulação a reflexão).

Assim, a elaboração deste trabalho de investigação científica teve como modalidade a pesquisa bibliográfica e de campo, numa abordagem qualitativa, onde foi analisado o significado das práticas diárias realizadas dentro das escolas e os seus relatos.

Nesta modalidade de pesquisa, buscaram-se nos autores e obras selecionados para produção do estudo monográfico, para fundamentação teórica e confronto com os dados obtidos na pesquisa de campo.

Para Tozoni-Reis (2008, p. 28), “a pesquisa de campo em educação, portanto, caracteriza-se pela ida do pesquisador ao campo, aos espaços educativos para coleta de dados, com o objetivo de compreender os fenômenos que nele ocorrem”.

A partir da escolha por essas duas modalidades de pesquisa, o pesquisador pode ter uma maior compreensão da temática da pesquisa, como também, os pesquisados participarem dando a sua opinião sobre o tema proposto, confrontando ideias, práticas e concepções diferenciadas.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo geral

Compreender o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação escolar considerando a perspectiva da gestão democrática.

3.1.2 Objetivos específicos

- identificar o que diretores e vice-diretores entendem por avaliação escolar e se ela pode contribuir para um ensino democrático e de qualidade
- conhecer se existem avaliação da escola e/ou da própria prática dos diretores compreender, sob a ótica dos diretores e vice-diretores, qual o papel do gestor escolar na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dentro da escola
- identificar se diretores e vice-diretores contribuem para uma gestão democrática no cotidiano escolar

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Para coleta de dados a pesquisadora entregou, nas escolas escolhidas, um questionário semi-estruturado (Apêndice), contendo doze perguntas. Foram distribuídos quinze questionários para gestores de escolas municipais de ensino fundamental de Sapucaia do Sul. Os pesquisados tiveram uma semana para responder ao questionário.

O critério utilizado para escolha dessas escolas foi o resultado obtido no IDEB de 2011 dos alunos da quarta série ou do quinto ano, no qual atingiram notas superiores a metas projetadas, conforme a tabela abaixo, retirada do site do INEP:

Município	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Sapucaia do Sul	3.6	4.1	4.5	5.1	3.7	4.0	4.4	4.7	5.0	5.3	5.6	5.9

Os participantes da pesquisa relataram sobre práticas desenvolvidas no processo ensino aprendizagem e que contribuem para um currículo educacional democrático e uma avaliação de qualidade. Foi realizada a organização e análise dos dados coletados, através da análise de conteúdo em categorias simples.

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2004, p.31).

A autora estabeleceu três etapas para a análise que são a pré-análise, a fase de exploração do material/categorização e a fase de análise dos resultados (BARDIN, 2004, p.31). Da mesma forma, adotou-se essas três fases para análise dos dados. As categorias de análise são: concepção de avaliação; o papel do gestor escolar na qualidade do processo de ensino-aprendizagem; práticas avaliativas.

Esse estudo procurou planejar, ler, observar, agir e refletir de maneira mais consciente e sistemática sobre o que fazemos diariamente nos ambientes educacionais.

Os resultados do estudo foram interpretados e analisados pela pesquisadora, buscando confrontar o conteúdo da pesquisa realizada nas instituições escolares com o referencial teórico adotado.

3.3 Os sujeitos da pesquisa

O perfil dos profissionais que responderam à pesquisa segue no quadro abaixo, servindo para análise das informações obtidas no estudo:

CARGO	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	MODALIDADE EM QUE ATUA	TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO
DIRETOR A	30	M	PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU	ED.INFANTIL ENS.FUND. EJA	4 ANOS E 7 MESES	10 MESES
VICE-DIRETORA B	33	F	PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	7 ANOS	1 ANO E MEIO
DIRETORA C	34	F	PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	12 ANOS	2 ANOS E 9 MESES
DIRETORA D	35	F	PÓS GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	14 ANOS	4 ANOS
DIRETORA E	35	F	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	ED.INF. ENS.FUND.	14 ANOS	1 ANO E 3 MESES
DIRETOR F	38	M	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	14 ANOS	10 MESES
VICE-DIRETORA G	41	F	ENSINO SUPERIOR LICENCIATURA	ENS.FUND.	7 ANOS	10 MESES
DIRETOR H	43	M	PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	ENS.FUND. ENS. MÉDIO	15 ANOS	4 ANOS
VICE-DIRETORA I	44	F	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	21 ANOS	10 MESES
DIRETORA J	46	F	ENSINO SUPERIOR LICENCIATURA	ENS.FUND.	7 ANOS	1 ANO
VICE-DIRETORA K	45	F	ENSINO SUPERIOR LICENCIATURA	ENS.FUND.	24 ANOS	4 ANOS
VICE-DIRETORA L	48	F	ENSINO SUPERIOR LICENCIATURA	ENS.FUND.	28 ANOS	10 MESES

DIRETOR M	49	M	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND. EJA	18 ANOS	3 ANOS E 10 MESES
DIRETORA N	53	F	PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU	ENS.FUND.	25 ANOS	4 ANOS
DIRETOR O	54	M	ENSINO SUPERIOR LICENCIATURA	ENS.FUND. EJA	27 ANOS	2 ANOS

Quadro 1-Perfil dos sujeitos da pesquisa/Fonte: da pesquisadora (2012).

Ao analisar o perfil dos sujeitos, ficou constatado que dez possuem pós-graduação latu-sensu e cinco possuem Ensino Superior em licenciatura.

Quanto ao tempo de atuação dos diretores das escolas pesquisadas, foi verificado que cinco deles possuem dez meses de atividade; três possuem um ano; dois possuem dois anos; um possui três anos e quatro possuem quatro anos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para análise e reflexão deste trabalho de investigação científica, a pesquisa foi realizada com a direção e/ou vice-direção de quinze escolas municipais de ensino fundamental de Sapucaia do Sul, localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, RS.

4.1 Concepção de avaliação

A primeira questão em análise refere-se ao significado de avaliação de acordo com a visão dos diretores escolares. Nesse sentido, foi apresentada aos participantes da pesquisa a seguinte questão: “Para você, o que significa avaliação escolar?”. A expressão “processo contínuo” surgiu como sendo a mais citada, como também “acompanhamento e crescimento do educando”.

Na visão de um diretor a avaliação escolar:

consiste em processo contínuo de mediação de resultados em dois níveis macros: institucional e operacional. É uma análise qualitativa e quantitativa, com objetivo de traçar efetivas estratégias de melhorias tanto na administração da instituição quanto na(s) metodologia (s) do processo ensino-aprendizagem (DIRETOR A).

Para outro diretor, avaliação escolar é

o meio que nos permite obter informações sobre avanços e dificuldades de cada aluno, devendo por isso, ser um processo contínuo e facilitador para o planejamento das aulas do educador (DIRETORA C).

Percebe-se na maioria das falas dos diretores que avaliação escolar é um processo contínuo e sistemático de acompanhamento da aprendizagem do aluno como também da prática educativa do educador e da instituição escolar, visando estratégias para melhoria dos resultados obtidos.

A avaliação deve ser contínua para que possa cumprir sua função de auxílio ao processo de ensino-aprendizagem. A avaliação que importa é aquela que é feita no processo, quando o professor pode estar acompanhando a construção do conhecimento pelo educando; avaliar na hora que precisa ser avaliado, para ajudar o aluno a construir o seu conhecimento, verificando os vários estágios do desenvolvimento dos alunos e não julgando-os apenas num determinado momento. Avaliar o processo e não apenas o produto, ou melhor, avaliar o produto no processo (VASCONCELLOS, 1995, p. 57).

Conforme o autor, a avaliação não pode ser somente um resultado obtido ao final do processo, mas uma análise reflexiva durante todo o processo ensino-aprendizagem, visando uma intervenção pedagógica centrada no desenvolvimento qualitativo do aluno e percebe-se também talvez em outras palavras que os diretores acima concordam com o autor que a avaliação deve ser contínua.

Na opinião de doze diretores, a avaliação é um instrumento pedagógico muito importante no processo ensino-aprendizagem, mas ainda focada somente na avaliação do aluno, ou da prática do professor. Poucos possuem uma visão mais abrangente da utilização da avaliação como instrumento de acompanhamento e reflexão sobre a ação, sendo diagnóstica e interativa, visando o funcionamento do todo da escola para um ensino de mais qualidade.

Uma das grandes distorções na avaliação escolar é sua aplicação restrita ao aluno; parece que todo o resto -professor, livro didático, currículo, direção, escola, etc. - está “acima de qualquer suspeita”. Na verdade, a avaliação deve atingir todo o processo educacional e social se quisermos efetivamente superar os problemas. Devemos lembrar, no entanto, que o problema central da avaliação não se altera por uma mera “extensão territorial de controle”: antes o controle era só sobre o aluno; agora deverá ser também sobre o professor, a escola, etc. A questão básica não é colocar mais gente sob suspeita, mas ver o que precisa ser mudado para garantir a aprendizagem, para que se concretize o novo projeto social (VASCONCELLOS, 1995, p. 78).

A utilização da avaliação como uma aliada na construção de uma gestão mais dialógica, participativa e comprometida com o pedagógico, ainda é um desafio para os diretores e vice diretores. Muito ainda precisa ser discutido e refletido sobre as ações utilizadas no interior dos estabelecimentos de ensino, para que se assegure o direito aos alunos da continuidade e término dos estudos.

4.2 O papel do gestor escolar na qualidade do processo ensino-aprendizagem

Esta categoria trata do papel do gestor escolar na qualidade do processo ensino-aprendizagem, a partir das seguintes questões:

- Qual o papel do gestor escolar na construção da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dentro da escola?
- Você contribui para uma gestão democrática no cotidiano escolar? Como?

A palavra “mediador” se apresentou como a mais falada pelos gestores. Outro aspecto citado foi a “participação” e o “trabalho em equipe” para a construção de uma gestão mais democrática no cotidiano escolar.

Sendo assim, percebe-se que os gestores colocam como importante o trabalho coletivo e o diálogo na tomada de decisões, para que realmente se construa um ensino de qualidade. Isso é possível notar nas falas dos gestores a seguir:

O gestor escolar é o mediador/facilitador para que seja discutido, pensado e repensado o processo de ensino-aprendizagem dentro do cotidiano escolar, em conjunto com a comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) para que se alcance o bem comum que neste caso é uma educação de qualidade para todos (DIRETORA C).

O papel do gestor é dialogar com todos os setores e buscar soluções todos juntos para que o processo de ensino evolua e traçar metas que possam ser atingidas, pois o foco principal deve ser a aprendizagem do nosso aluno (DIRETOR F).

O aspecto mais relevante nas falas é que o gestor escolar deve abrir

espaço de participação, escuta e interação entre todos os segmentos da comunidade escolar.

Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.” (LIBÂNEO, 2011, p. 316 - 317).

De acordo com o autor e analisando as falas dos diretores e vice-diretores, o papel do mesmo é contribuir para que a interação realmente ocorra de forma eficaz, visando situações de trocas, reflexões e parcerias, onde todos cooperam para o alcance de objetivos comuns.

Dessa forma destacam-se as colocações dos gestores a seguir, como formas de contribuição para o desempenho de uma ação mais dialógica e interativa:

Traço diretrizes gerais norteadoras das praticas dos colegas, não tolho sua autonomia, criatividade e iniciativa, a fim de que possam se sentir livres em sua conduta profissional. Prego o respeito, ouço com atenção a todos e procuro integrá-los em um clima de confiança mútua e cooperativismo (DIRETOR A).

A gestão atual de nossa escola procura manter a proximidade com todos os segmentos da comunidade escolar, aceitando e solicitando sugestões que venham a tornar o processo de aprendizagem mais próximo do ideal para os nossos alunos (VICE DIRETORA G).

O efetivo envolvimento da comunidade escolar propicia um ambiente de trabalho voltado para o bem comum e para o desenvolvimento de propostas mais positivas e enriquecedoras no processo ensino-aprendizagem.

A melhoria da escola como um todo dá se a partir da construção coletiva, todos fazem parte do processo e precisam ser respeitados enquanto cidadãos críticos e participativos.

Trata-se, portanto, de dotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho

com pessoas identificadas com esses princípios e empenhadas na realização de um ensino de qualidade (PARO, 2007, p. 108-109).

O gestor escolar está à frente do processo ensino-aprendizagem; suas ações devem propiciar um ambiente escolar dinâmico, cooperativo e integrado. Todos os segmentos possuem sua contribuição e responsabilidade na construção de uma educação de qualidade.

O desenvolvimento de uma prática educativa mais democrática pelos gestores requer maior envolvimento e parceria do coletivo, priorizando ações planejadas e executadas conjuntamente.

4.3 Práticas avaliativas

Nessa categoria mostra-se as práticas educativas que viabilizam uma avaliação funcional dos estabelecimentos de Ensino. Para tal, apresentam-se as seguintes perguntas: "Existem práticas educativas que avaliam o todo da escola? Quais são elas? E quem fez parte desse processo? Você ou seu grupo de trabalho avaliam a própria prática educativa? Em que momento? Com qual objetivo? Em sua opinião a avaliação escolar, pode contribuir para um ensino democrático e de qualidade? De que forma? A partir das respostas, a expressão: "envolvimento da comunidade escolar", se apresentou como o mais mencionado pelos gestores diante da questão sobre práticas avaliativas.

Uma das principais formas de avaliar a escola como em todo é o estudo, análise e reformulação de seu Projeto Político Pedagógico, que deve ser feito sistematicamente e com a presença de todos os segmentos da comunidade escolar (DIRETORA C).

"Avaliamos o todo da escola através de questionários e reuniões com professores, conselho escolar e APM. Todos que fazem parte da comunidade escolar" (VICE DIRETORA B).

A busca de maior envolvimento da comunidade escolar nas decisões, reflexões e ações dentro dos estabelecimentos de ensino é uma prática que está sendo usada pela maioria dos gestores. Dessa forma, os resultados

obtidos em melhorias para o processo ensino-aprendizagem são mais eficazes, pois todos estão comprometidos com uma educação de qualidade, cada um de acordo com sua função, contribui para que os objetivos sejam alcançados.

Construir coletivamente o Projeto Educativo da escola, onde são explicitados os valores e as opções dos educadores (e da comunidade), que servirão de critérios gerais para a avaliação da aprendizagem. É fundamental garantir um clima de liberdade e de respeito pelas diferenças, de tal forma que as divergências possam aparecer e serem trabalhadas (VASCONCELLOS, 1998, p. 107).

A construção e reformulação do Projeto Político Pedagógico das escolas tem sido um momento importante de discussão e mudança da prática educativa para o sucesso das instituições no que diz respeito à aprendizagem dos educandos.

Muito ainda tem que ser construído e modificado para que realmente ocorra a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões no interior das escolas. Isso pode ser visto nas falas dos gestores abaixo:

“Existem práticas que avaliam o todo da escola, mas não são tão abrangentes quanto poderiam ser, pois muitas vezes o cotidiano da escola impossibilita essa avaliação devido ao fator tempo” (VICE DIRETORA G).

“Na medida do possível temos práticas democráticas no cotidiano escolar. Pois se deve ter cuidado de não transformar democracia em ‘discórdia’ nas escolas. É necessário muito preparo da comunidade escolar (DIRETORA D).

Os gestores percebem a importância da participação de toda comunidade escolar na proposta da escola, mas ainda existem obstáculos como o medo da mudança e do novo, como também a falta de preparo para que todos participem respeitando a opinião e crítica de cada pessoa.

De acordo com Vasconcellos, “Para se consolidar uma nova prática, é preciso haver mudança simultaneamente das pessoas e das estruturas” (1998, p. 107).

A participação é fator determinante para uma gestão mais democrática,

todos os segmentos da comunidade escolar fazem parte do processo ensino-aprendizagem. O ensino de qualidade será realidade quando todos estiverem abertos para a mudança e comprometidos com o fazer pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho foi realizado a partir da necessidade de analisar e refletir, dentro do ambiente escolar, sobre as práticas avaliativas que contribuem com a formação da cidadania e com uma educação de qualidade.

Para isso, foi analisada a forma como a intervenção dos gestores escolares contribui para a construção da qualidade no processo ensino-aprendizagem.

O papel do gestor é fundamental na construção de uma educação de qualidade, sua prática diária pode contribuir para a efetiva participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, resultando assim num maior comprometimento do grupo e, conseqüentemente, num trabalho voltado para o coletivo.

A avaliação do processo educativo, como um todo, assegura o desenvolvimento de ações pedagógicas que realmente estejam de acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola. Isso é uma maneira de acompanhar, analisar e pensar sobre o caminho que se está percorrendo para um ensino de qualidade, promovendo, assim, estratégias de mudança diante do que não está sendo positivo no ambiente escolar.

Todos os sujeitos que fazem parte desse processo são peças importantes para o andamento da escola, visto que cada um, exercendo sua função e tendo um direcionamento para os objetivos comuns, é capaz de fazer do cotidiano escolar um espaço de aprendizagem e construção de

cidadania.

As escolas têm um funcionamento muito dinâmico, que precisa de organização, sistematização e direcionamento. O foco precisa estar muito claro para que todos pensem alternativas de como alcançá-lo.

O gestor é um líder de grande responsabilidade na organização e dinamização de todo o ambiente escolar. Suas ações e concepção de educação refletem diretamente na conquista de resultados positivos ou negativos nos estabelecimentos de ensino. Por isso a importância de dividir tarefas, saber ouvir, promover a participação, respeitar o bem comum e conhecer as reais necessidades da comunidade escolar.

É necessário, também, que a gestão escolar seja presente e aberta para a mudança. Se o gestor quer, realmente, atuar de uma forma democrática e participativa, não pode centralizar todas as ações e decisões em sua pessoa, visto que a responsabilidade de uma educação de qualidade é de todos os profissionais envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

O grande desafio para um ensino de qualidade é oportunizar espaços de participação nos ambientes escolares, pois ainda o processo de mudança para uma efetiva participação tem sido lento e cauteloso. Muitos gestores possuem medo de abrir espaços para a participação de todos os segmentos, pois existem divergências de concepção de educação e ouvir críticas, pensamentos e ideias diferentes do que se pensa ser o correto, muitas vezes pode frustrar e desmotivar o gestor escolar.

Desse modo, concluímos que o desenvolvimento de ações coletivas, por exemplo, um olhar diferenciado no planejamento, estudo e execução do Projeto Político Pedagógico, no qual todos tenham o mesmo foco: a aprendizagem de qualidade para o aluno. Esses são passos importantes para gestão democrática.

O gestor escolar que realmente busca o sucesso do estabelecimento de ensino onde atua sabe que o trabalho pedagógico vai muito além da sala de aula. Todos os espaços da escola são desencadeadores de aprendizagens e todos os segmentos escolares fazem parte desse processo, com sua devida importância e responsabilidade.

Uma gestão mais democrática e participativa é o que todos buscam, e a mudança para isso deve partir dos gestores escolares com práticas que viabilizem esse trabalho dentro das instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. *Avaliação: mito e desafio: uma perspectiva construtivista*. 38ª Ed.revista. Porto Alegre: Mediação, 2007.

HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. *Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade*. Porto Alegre: Educação e Realidade, 1999.

BRASIL, Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394*. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 ago. 2012.

BRASIL, Ministério da Educação. *Índice de desenvolvimento da educação básica*. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; et al. *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. 2º ed. SP: Cortez, 2005.

_____; et al. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10ºed. SP: Cortez, 2011.

MINAYO, M.C. *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. Petrópolis: Vozes,1998.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

PILETTI, Nelson. *Psicologia Educacional*. 5ª ed. São Paulo: Ática, 1987.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. *Metodologia da Pesquisa*. 1.ed- Curitiba: IESD Brasil S.A,2008.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Superação da Lógica Classificatória e Excludente da Avaliação – do “é proibido reprovar” ao “é preciso garantir a aprendizagem”*. São Paulo: Libertad, 1998.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. *Novos tempos, novas designações e demandas*:

diretor, administrador ou gestor escolar. RBPAAE, v. 17, n. 2, p. 147-160, dez. 2001.

APÊNDICE

Gestão escolar e a sua contribuição na construção da avaliação de qualidade

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida pela estudante Lucimari Alves Nunes, sob orientação da professora Josiane Pozzatti Dal-Forno, no âmbito da Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Sua participação como voluntário (a) não requer identificação. Estando de acordo responda aos questionamentos abaixo.

A sua contribuição é muito importante, obrigado!

1. Idade: **2. Sexo:** () feminino () masculino

3. Formação:

() magistério () ensino superior - licenciatura () ensino superior – bacharelado () pós-graduação lato sensu () pós-graduação stricto sensu – mestrado () pós-graduação stricto sensu – doutorado

4. Modalidade que atua: () Educação Infantil () Ensino Fundamental () Ensino Médio () EJA

5. Função que exerce e tempo de atuação na função:

6. Tempo de trabalho (experiência):

7. Para você o que significa avaliação escolar?

8. Qual o papel do gestor escolar na construção da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dentro da escola?

9. Existem práticas educativas que avaliam o todo da escola? Quais são elas? E quem faz parte deste processo?

10. Em sua opinião a avaliação escolar, pode contribuir para um ensino democrático e de qualidade? De que forma?

11. Você ou seu grupo de trabalho avaliam a própria prática educativa? Em que momento? Com qual objetivo?

12. Você contribui para uma gestão democrática no cotidiano escolar? Como?