



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DO
PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

George Marques Fernandes

**Fortaleza, CE, Brasil
2010**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DO
PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

Por

George Marques Fernandes

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização
Lato-Sensu em Gestão Educacional, como requisito parcial para obtenção do
grau de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Elizabete Londero Mousquer

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**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

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DO
PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

Elaborada por

George Marques Fernandes

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr.^a. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Reinoldo Marquezan, Dr. (UFSM)

Neila Pedrotti Drabach, Ms.^a. (UFSM)

Fortaleza - CE, 17 de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho a minha primeira professora, minha mãe, família e esposa, a paciência da minha Orientadora e o apoio silencioso de Selma e Eliane.

AGRADECIMENTOS

Quando começamos, pensamos que nunca chegaremos ao final.

É com essa perspectiva que começamos os nossos agradecimentos, pois para chegarmos ao final, muitas superações tiveram que ser feitas tanto por nós como também por todos aqueles envolvidos, e nem sempre pensamos nisso, ou seja, vemos somente sob uma perspectiva, e esquecemos que, para que tudo funcione, temos que ter os bastidores.

Nesse sentido, temos muito que agradecer desde a Prefeitura de Fortaleza, que em parceria com a UAB e UFSM promovem essa oportunidade de atualização até, e principalmente, às pessoas que fizeram com que tudo acontecesse, porque acreditamos que o mundo é feito pelas pessoas, e não por instituições.

Nesse aspecto, desejo agradecer e congratular João, Selma, Eliane, o pessoal do Pólo de Fortaleza, e também aos nossos professores e tutoras, alguns que conheci pessoalmente, como professor Leocádio e a professora Elizabete, e o tutor Oséias Santos, que de longe deram “o seu recado”, tanto no aspecto cognitivo, como, também, no apoio, acreditando no potencial e compromisso de cada aluno, e com isso nos possibilitaram um aprendizado de qualidade e significância.

Aos companheiros que somamos durante a vida e que fazem hoje parte do meu convívio, Franzé, o revisor deste trabalho, Ricardina, professores Paulo Andrey Holanda, Lourenço Corrêa e a eterna gratidão ao professor Airton Fernandes e, em especial, à Flávia Joyce, pela companhia, compreensão e carinho.

À diretora Teresa Márcia e Irmã Ana Margarida, pelas idéias e conversas inteligentes sobre gestão.

À primeira professora, D. Luiza Marques, minha mãe, que com muita paciência, carinho e persistência, nos possibilitou chegar até aqui.

Os trabalhadores do conhecimento precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo, e ver resultados. Cada vez mais, os colaboradores serão gerenciados como parceiros. E como parceiros são iguais, não se pode simplesmente dar ordens, mas persuadir. Aí está o segredo do gestor: trabalhar em grupo, redefinir em equipe a tarefa, mas sempre gerenciar para o desempenho. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa. (MURAD, 2007, p. 41)

RESUMO

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

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

Autor: GEORGE MARQUES FERNANDES
Orientadora: Dr.^a MARIA ELIZABETE LONDERO MOUSQUER
Data e Local de Defesa: Fortaleza, 17 de dezembro de 2010.

Toda a sociedade se transforma com o passar do tempo e isso constitui as mudanças. Nesse ínterim, a gestão escolar assume um caráter democrático, amparada pelas leis, que também refletem essa sociedade feita por indivíduos. A gestão escolar sai de um caráter centralizador, técnico e autoritário e assume uma característica participativa, dialogada e democrática, possibilitando com isso a participação de todos no elaborar de sua caminhada e conseqüentemente no atingir seus objetivos, que é a formação do cidadão consciente das suas possibilidades, com competências, direitos e deveres, numa sociedade em constante transformação. Nessa perspectiva, abordamos teoricamente a questão da avaliação de desempenho dos gestores como forma de auxiliar o processo de gestão democrática, por acreditarmos que existe uma estreita relação entre esses dois aspectos e com isso detectar a relação entre avaliação de desempenho e gestão escolar, verificar a importância da escola implementar a avaliação de desempenho para a construção de uma gestão democrática e estabelecer a necessidade da avaliação de desempenho como parte integrante dos sistemas de ensino. Portanto, nos apoiamos numa metodologia exploratória na forma de pesquisa bibliográfica, que nos possibilitou a familiaridade necessária do assunto. As percepções advindas dessa pesquisa nos permite perceber a importância do processo de gestão democrática e conseqüente necessidade da avaliação de desempenho dos gestores. Entretanto, percebemos que a avaliação é um meio pouco adotado dentro do processo da gestão democrática, mas alguns sinais já são percebidos, nos mostrando que as mudanças estão sempre ocorrendo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Gestão democrática, Campo teórico

ABSTRACT

Monograph Specialization
Post-Graduate Distance Learning
Specialisation Lato Sensu in Education Management
Federal University of Santa Maria

EVALUATION OF PERFORMANCE AS AN ELEMENT OF THE SCHOOL'S DEMOCRATIC PROCESS MANAGEMENT

AUTHOR: GEORGE MARQUES FERNANDES
ADVISER: MARIA ELIZABETE LONDERO MOUSQUER
Date and Local of Defense: Fortaleza, November 17th, 2010.

The whole society is transformed over time and that makes the change. Meanwhile, the school management assumes a democratic character, supported by laws, which also reflect this society made by individuals. The school management leaves a character centralizing, authoritarian and technical and assumes a characteristic participatory, negotiated and democratic, this enabling the participation of all in preparing for their journey and consequently in achieving their goals, which is the formation of citizens aware of their capacities, skills, rights and obligations in a society in constant transformation. From this perspective, we approach theoretically the point of performance assessment of managers as a means to assist the process of democratic management, we believe that there is a close relation between these two aspects and with this detect the relation between performance assessment and school management, check the importance of school to implement the performance evaluation for the construction of a democratic management and establish the necessity of performance evaluation how as an integral part of education systems. So, we support in a methodology exploratory approach in the form of bibliography research, which allowed us the necessary of familiarity of the subject. The perceptions ensuing research allows us to realize the importance of the process of democratic management and the consequent necessity of evaluating the performance of managers. However, we saw an important point: "The evaluation is a way rather adopted within the process of democratic management", but some signs are already perceived, showing us that change is always been occurring.

Keywords: Performance of evaluation, Democratic management, The theoretical camp.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Funcional de uma escola na perspectiva de Ribeiro

Figura 2 – Esquema que representa a composição da Gestão Escolar

Figura 3 - Esquema de representação da Gestão Democrática

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	4
1.1 Principiando: da administração escolar à gestão democrática	4
2. GESTÃO: NOVOS OLHARES E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	10
2.1 Novos olhares: gestão democrática	10
2.1.1 Estamos sempre avaliando: avaliação de desempenho	13
2.1.2 Novos olhares: avaliação de desempenho	19
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	24
4. UM MEIO PARA AVALIAR, QUESTIONÁRIO	28
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

INTRODUÇÃO

O início de uma nova caminhada é sempre uma questão desafiadora e angustiante, pois o desafio põe à prova a fibra de cada um em vencer os obstáculos, o que para muitos é uma situação paralisante, para outros significa o estímulo, o algo mais para ir avante, ou como se diz em latim *Duc in Altum*, ou seja, sempre para o alto, avante. E a angústia nos aparece quando percebemos quanto árduo é o processo para finalizar o que começamos e que às vezes nos parece inatingível, pelas inúmeras solicitações, cobranças, exigüidade do tempo etc.

Mas, como sempre estamos e devemos estar em uma formação continuada, o desafio e angústia passam a ser questões pertinentes ao processo de atualização e, conseqüentemente, devemos saber administrá-las durante o nosso processo de formação profissional.

No intuito de estarmos sempre buscando uma qualificação profissional em sintonia com as necessidades e solicitações hodiernas, o interesse pelas questões da escola e percebendo que uma escola bem administrada é um elemento importante no processo de melhoria do ensino-aprendizagem e na consecução dos objetivos educacionais, me inscrevi para participar do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

Com o passar do Curso, das suas disciplinas, das leituras e discussões com os professores e colegas, favoreceram uma observação do cotidiano, mais voltado à administração e especificamente a, escolar, fomos percebendo, por outro prisma, as questões vivenciadas no dia-a-dia da escola. Estimulados por essa relação, da teoria com a prática, pelos conflitos administrativos no interior da unidade em que estou lotado e com as conversas informais com a diretora da Escola em que trabalhamos, comecei a amadurecer a idéia de pesquisar sobre as influências do papel e das ações do núcleo gestor, diretor e vice-diretor, nos caminhos da escola e, com esse pensamento, é que procuramos justificar a escolha por esse tema.

Para alcançarmos esse intuito, pensamos na abordagem do assunto utilizando o seguinte norteamento: avaliação de desempenho como elemento do processo de gestão democrática da escola: um estudo sobre os gestores.

Com esse entendimento, elaboramos um objetivo geral que visa procurar compreender a relação da avaliação de desempenho dos gestores, diretor e vice-diretor, com o processo de gestão democrática da escola. Como objetivos corolários, traçamos três (3) perspectivas, sendo que a primeira vai procurar detectar a relação entre avaliação de desempenho e gestão

escolar, e a segunda vai verificar a importância da escola implementar a avaliação de desempenho para a construção de uma gestão democrática e, uma última, foi criada na intenção de estabelecer a necessidade da avaliação de desempenho como parte integrante dos sistemas de ensino.

Apesar de existir bom número de publicações sobre administração e gestão educacional, pouco se tem de referência sobre um dos seus elementos ou personagens, que é do gestor da escola, pois normalmente o que encontramos se direciona ao acompanhamento e/ou avaliação do professor.

Na aproximação que buscamos agora, sobre o tema, percebemos que a melhor forma de levarmos isso à frente é adotando uma metodologia que se direcione ao encontro de uma maior familiaridade com o mesmo, no intuito de torná-lo mais palpável e claro. Nesse caso seria exploratória na forma de pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Gil (2002, p. 43) pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Acreditamos que como esse tipo de pesquisa é desenvolvida a partir do que já foi elaborado, livros, revistas etc., isso vai permitir uma apropriação sobre o tema bem abrangente, pois de acordo com Gil (2002, p. 47), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Para o desenvolvimento desse trabalho, pensamos em organizá-lo tendo na sua primeira parte, ou seja, na introdução, a organização geral da idéia, procurando esclarecer seus objetivos, justificativa e delimitação.

No desenvolvimento do texto, procuramos colocar o leitor ciente do que já foi produzido sobre o assunto, principiando sobre as questões mais gerais da evolução histórica da gestão, até mais recentemente, quando foi adotada como princípio a gestão democrática da escola através da Constituição Federal de 1988.

Entretanto, no que se refere à avaliação de desempenho específica do gestor, diretor e vice-diretor da escola pública e o acompanhamento do seu trabalho, o material é bastante escasso, em que tivemos que aproveitar de materiais referentes à avaliação educacional, avaliação institucional e avaliação de professores e funcionários, para podermos referenciar o que desejávamos pesquisar.

Finalizamos essa parte apresentando a necessidade de na gestão democrática o processo ser todo avaliativo, pois a democracia exige um contínuo e permanente estado de vigilância. Na última parte do texto, procuraremos apresentar em que medida os objetivos que deram origem ao trabalho foram alcançados, rejeitando ou corroborando os mesmos, e sugerindo e dando recomendações para futuras pesquisas nessa área do conhecimento.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1.1 Principiando: da administração escolar à gestão democrática

Quando nos referimos ao processo de gestão democrática tão almejada no atual contexto administrativo do sistema educativo, temos que buscar a contextualização do seu surgimento, no intuito de possibilitar a sua melhor compreensão. Nesse ínterim nos deteremos na análise da crítica ao modelo existente, baseado na administração das empresas, e o seu deslocamento, segundo Sander (1995 *apud* DRABACH 2009, p. 1), para uma administração baseada num enfoque sociológico, onde para Drabach (2009, p. 1) esse novo enfoque constitui-se principalmente a partir das lutas em prol da democracia e da cidadania, da consolidação do campo de estudos em nível de pós-graduação no país e a influência da literatura sociológica com base marxista.

De acordo Drabach (2009), as primeiras críticas ao modelo de administração escolar, com referência no modelo empresarial, nos levam aos escritos de Teixeira, um dos pioneiros sobre a administração, onde as suas últimas produções apontavam para uma rejeição desse pensamento.

E a crítica a esse modelo prossegue, onde de acordo com Souza (2006 *apud* DRABACH 2009, p. 2):

as primeiras elaborações que se destacam a partir deste enfoque são os escritos de Arroyo (1979), Félix (1985) e Paro (1985). A partir de então, a crítica ao enfoque tecnocrático de administração escolar, pautado nas teorias da administração geral, tem sido contínua e defendida por diversos autores, não sendo possível referendá-los todos aqui.

Para Drabach (2009), é com o movimento de reabertura político-democrática no Brasil que um novo horizonte se abre para uma visão renovada do que seja a administração escolar, pois deixa de dominar a mordida ditatorial e termos como premissa o predomínio de um caráter tecnicista, reinante até então, devido aos acordos internacionais (MEC/USAID).

A partir desse enfoque sociológico é que segundo Drabach (2009, p. 1 e 2), passa-se a analisar com maior criticidade o papel da educação na sociedade, chegando a revelar a face essencialmente política da administração da educação, em detrimento do caráter técnico que lhe fora empregado historicamente até o momento.

Então, essa nova perspectiva nos leva para uma análise maior de qual seja o papel da educação na sociedade, ensejando que a mesma tem um caráter político, que anteriormente não era vislumbrado, pois o cerne da questão estava direcionado para o caráter técnico, onde esse caráter político tem um compromisso com a manutenção do sistema capitalista, pois dentro da escola as relações de poder são mantidas, levando a todos o entendimento que essa é a ordem natural.

Corroborando esse pensamento, encontramos nas palavras de Drabach (2009, p. 2) que a necessidade da racionalização do trabalho nas instituições de ensino parece ter menos a ver com a produtividade do que com o necessário controle deste processo pelo capital, tendo em vista que para Arroyo (1979 *apud* DRABACH 2009, p. 2), “o grau de escolarização deixou de ser mera credencial de status social para se converter em um dos mecanismos que justificam a distribuição da população na divisão sócio-técnica do trabalho”.

Essa percepção é clara para todos e principalmente para os detentores do poder, pois de acordo com Ferreira (2008, p. 294):

a escola constitui-se no *locus* para o qual afluem todas as crianças, jovens e adultos que aspiram a formação e a instrumentalização para a vida em sociedade como o único canal responsável em fornecer o “passaporte” que os capacite à cidadania e ao mundo do trabalho, já é uma certeza incontestável para todos.

Portanto, a escola como local de diminuição das desigualdades sociais acaba por fortalecê-las devido à reprodução, no interior da escola, dessas relações sociais tão necessárias à manutenção da sociedade civil sob a ótica econômica do capitalismo.

É nos escritos de Paro (1985 *apud* DRABACH 2009) onde encontramos as referências que nos permitem vislumbrar os primeiros avanços na questão de um novo olhar sobre a administração escolar, quando este preconiza a idéia de conceber os processos administrativos orientados por uma ótica distinta ao capitalismo, ou seja, que não venha a produzir e reproduzir as desigualdades da sociedade capitalista.

De acordo com Paro (2000 *apud* DRABACH 2009, p. 6) o autor defende:

a busca de uma especificidade para a Administração Escolar coincide com a busca de uma nova Administração Escolar, que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses das camadas dominadas da população e que leve em conta a especificidade do progresso pedagógico escolar, processo este determinando por estes mesmos objetivos.

Drabach (2009) coloca que Paro (2000) percebe como principal característica de uma nova administração escolar é que esta priorize na prática a participação dos sujeitos envolvidos no processo educativo através do assumir o caráter político em detrimento ao técnico, sem que isso leve à extinção do último.

Tendo em conta Ferreira (2008), é digno de nota que apesar de serem muitas as concepções sobre a relação de educação e sociedade, educação e produção ou educação e atividade econômica, encontramos algumas questões que são comuns a todos quando se referem a uma instituição escolar e dentre elas podemos destacar que a escola oferece um tipo de formação que não se recebe em qualquer lugar.

Nesse ínterim, de acordo com Ferreira (2008), a escola tem uma grande responsabilidade com a formação que propicia aos seus educandos e a gestão com a garantia do sucesso da organização e execução dessa formação.

De acordo com Drabach (2009), isso leva o caráter político ao centro desta prática administrativa, tendo em conta um projeto educativo voltado para as necessidades da população e da valorização da sua cultura longe das práticas anteriores, onde encontrávamos essas questões definidas por outros, com interesses, necessidades e cultura distintos da comunidade onde a escola funcionava.

Junta-se a essa perspectiva a busca no país pela democratização que leva para escola novos ares no que tange à questão da democratização das práticas desenvolvidas no seu interior.

Um reflexo claro desse caminho apontado por Cury (2009) é quando percebemos na forma legal da lei, ou seja, na Constituição Federal de 1988, no capítulo sobre educação, a presença do clamor dos educadores pela democratização da sociedade e da escola pública.

Fica clara essa intenção quando nas palavras de Cury (2008, p. 199):

as críticas saídas dos movimentos de docentes tocavam duas frentes: aquela que exigia a democratização escolar enquanto expansão, gratuidade, qualidade e financiamento e outra que acentuava tanto a valorização do trabalho do docente em novas estruturas internas das redes escolares quanto a qualificação dos sujeitos do ato pedagógico.

Então, podemos compreender que o caráter político e a essência pedagógica é que dão base e sustentação à idéia de gestão escolar.

Portanto, concluímos que nessa concepção a administração escolar se encontra como responsável por objetos, recursos, tempo etc. e está incluída no escopo da gestão escolar, que

se fundamenta em relações de participação e colaboração.

Dessa forma isso nos coloca distante daquela idéia de controle do trabalho exercido pelo supervisor e diretor, e que a função desse último é de mediador da execução da proposta político-pedagógica.

Mas, quando falamos em controle, nos lembramos da hierarquização da escola, questão ainda presente, se não de forma oficial, mas de forma prática, devido à pouca utilização de meios que fomentem a participação de todos na gestão da escola.

Quando nos referimos à hierarquização, podemos perceber no organograma escolar uma estruturação que divide a escola onde uns têm poder maior do que outros, ou seja, o diretor tem o direito de mandar e os demais de obedecer.

Reforçando esse pensamento, temos, de acordo com Leão (1945 *apud* DRABACH 2009, p. 28), que “o Diretor da Educação é a figura, pois é ele quem dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação”.

Deparamo-nos dessa forma, com a presença da autoridade exercida pelo diretor onde o mesmo se beneficia desta para direcionar os caminhos da escola, pois, de acordo com Ribeiro (1986 *apud* DRABACH 2009, p. 38), tem o direito de mandar e de se fazer obedecer.

A partir dessa premissa, podemos ter a forma de organização da escola representada pelo organograma da figura 1 que representa bem como a gestão da escola é vista, ou seja, de maneira hierarquizada, fragmentada e estanque.

No que concerne à divisão do trabalho, compreendemos que são dignos de nota dois (2) aspectos: o primeiro se refere à estruturação das disciplinas, e o segundo, que compete ao diretor administrar, sem a contribuição dos outros, e do professor ensinar.

Quando falamos na estruturação das disciplinas, encontramos que ainda hoje as disciplinas são vistas de modo estanque e conteudistas, sem buscar uma interdisciplinaridade ou um trabalho coletivo, no que reforçam esse pensamento as palavras de Drabach (2009, p. 38), quando coloca que esta organização encontra-se ainda hoje em algumas escolas, pois se separa o trabalho por séries e disciplinas, onde cada professor desenvolve seu trabalho individualmente.

E quando nos referimos à administração da escola sem a contribuição dos demais membros da comunidade educativa, é por que ainda encontramos atualmente o professor principalmente ligado somente à função de ensinar, alijado dos demais processos escolares, como também os outros membros da comunidade educativa se encontram nessa mesma perspectiva.

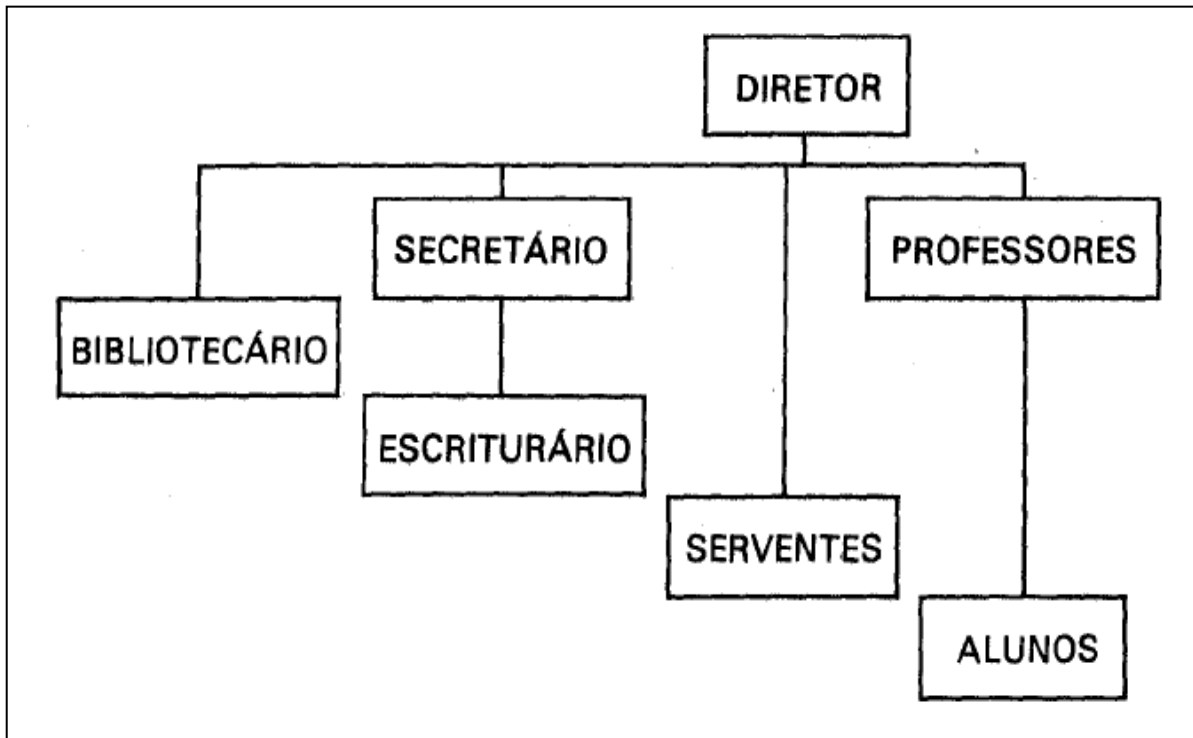


Figura 1 – Estrutura Funcional de uma escola na perspectiva de Ribeiro
 FONTE: RIBEIRO, 1986, p. 138 *apud* Drabach (2009, p. 38)

Entretanto, uma nova perspectiva nos permite perceber a escola caracterizada e identificada com uma prática promotora de transformações das relações de poder, de suas práticas e conseqüentemente de toda a sua organização escolar.

Portanto, temos, de acordo com Mousquer (2009), que a gestão escolar situa-se no campo da escola e a sua gestão deve ter como objetivo a consecução das suas finalidades.

Sendo assim, possui tarefas da sua exclusiva competência, que se enquadram nas vertentes pedagógica, administrativa, financeiro, em sintonia e articulação com a comunidade escolar.

Para Mousquer (2009, p. 27), a gestão escolar representa-se de acordo com a forma representada na figura 2.

Gestão escolar

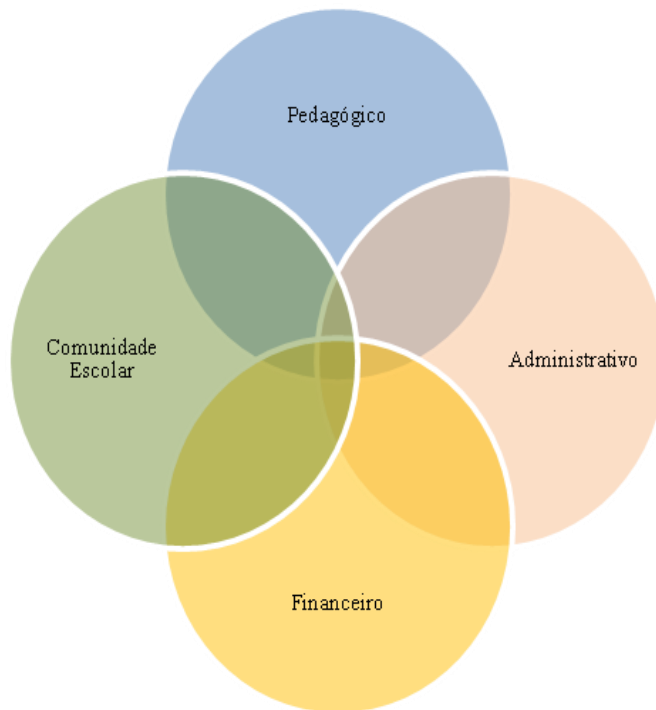


Figura 2 – Esquema que representa a composição da Gestão Escolar (elaborado por Mousquer, 2009, p. 27)

Como podemos perceber, a gestão escolar deve levar em conta vários aspectos para poder conseguir os seus objetivos, por isso se faz necessário que o gestor tenha uma formação multifacetada para que possa gerir melhor tantas e todas as tarefas sob a sua exclusiva competência.

2. GESTÃO: NOVOS OLHARES E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 Novos olhares: gestão democrática

Temos que a sociedade atual se caracteriza enormemente pelo distanciamento e abandono da idéia de que devemos produzir para a vertente que devemos consumir, ou seja, cada indivíduo é um consumidor de produtos e serviços.

Então, esta é a sociedade que se coloca à nossa frente, e devemos procurar entendê-la para que possamos, de dentro dela, desconstruí-la e, não expurgado da mesma, termos condições de fazer entender que não necessitamos consumir para existir.

Mudanças ocorrem constantemente conosco e na sociedade, e de acordo com Krum (2008, p. 17), o processo de globalização vem intensificando as demandas por educação.

Ainda nesse aspecto de mudanças e adaptações necessárias, encontramos em Ferreira (2008) que para a ressignificação da administração da educação exige que observemos as inter-relações que ocorrem na sociedade de forma local e global, como forma de constituir orientações e informações para novas formas de organização e gestão da educação.

Nesse contexto, Krum (2008, p. 17) coloca que o (re)ordenamento constitucional, legal e institucional, empreendido principalmente a partir da década de 80, foi um elemento importante para a democratização da educação.

Krum (2008) compreende que para isso colaborou a superação da idéia do acesso para a permanência do aluno na escola, a democratização das práticas pedagógicas e financeiras que faziam parte do contexto das reivindicações e necessidades para uma educação de qualidade, no que deu origem ao princípio constitucional da “gestão democrática no ensino público”.

Para esse alcance, entendemos que foi de fundamental importância ter assegurado o seu direito de cidadão pela Constituição Federal de 1988, onde no seu Art. 6º., quando coloca que são direitos sociais à educação, à saúde, trabalho, à moradia, lazer, à segurança, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, à assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Esse mesmo documento preconiza no seu Art. 205 que a finalidade da educação *como direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a*

colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Brasil, 1988)

E como não poderia deixar de ser, as finalidades da educação são ratificadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96, quando no seu Art. 2º *coloca que a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.* (Brasil, 1988)

E ainda de acordo com Krum (2008), a LDB no art. 3º incisos de I a XI, preconiza as bases que orientam a organização e estrutura do sistema educacional, retoma e amplia os princípios da Constituição Federal de 1988, referentes à educação e para objetivo desse trabalho nos chama atenção, na LDB, que o ensino será ministrado com base em alguns princípios e um deles fala sobre a gestão democrática, que diz o seguinte, no seu inciso VIII, *a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.* (Brasil, 1996)

Nesse ínterim, começamos a compreender que a gestão da educação tem maiores compromissos do que simplesmente gerenciar recursos e insumos.

Para Krum (2008, p. 19):

A gestão da educação, como tomada de decisões, utilização racional de recursos para a realização de determinados fins, necessita ser repensada e resignificada à luz da “cultura globalizada”, visando seus compromissos maiores com a fraternidade, solidariedade, justiça social e a construção humana do mundo.

E para Ferreira (2003 *apud* KRUM (2008, p. 19):

A gestão da educação é a humanização da formação para a cidadania por meio de conteúdos que possam desenvolver seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes tecnicamente e ricos de caráter.

Para Krum (2008, p. 20), é a formação de um novo cidadão do mundo o que compreendemos como uma necessidade inevitável pelo processo de globalização de princípios, necessidades, tecnologia, costumes etc.

Essa perspectiva de gestão escolar, para além da administração de prédio e pessoas, é corroborada com o pensamento de Ferreira (2008, p. 297), quando este coloca:

que a passagem pela escola, assim como desempenho desta com os alunos e alunas, isto é o êxito ou fracasso acadêmicos, tem influências relevantes sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade. Vale dizer, da formação que a escola propiciar e administrar, dependerá a vida futura de todos que por ela passarem.

E Ferreira (2008, p. 297), complementa: a escola é “*locus* de produção de políticas, orientações e regras” e está inserida na “sociedade global” e na chamada “sociedade do conhecimento” em que violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores a toda humanidade e, conseqüentemente, exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação, ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação.

Então, de acordo com Ferreira (2008), uma boa ou má administração da educação poderá intervir na vida futura de todos que passarem pela escola, devido exercer uma influência relevante nas possibilidades de acesso e nas oportunidades sociais da vida em sociedade a partir do momento que a organização da escola e sua gestão revelam o seu caráter excludente ou includente.

Para Ferreira (2004) *apud* Krum (2008), a gestão denota a tomada de decisões, organização e direção no que se relaciona com a intenção de lançar uma organização no atingir seus objetivos, ou seja, cumprindo com as suas finalidades para que foi criada.

Segundo Ferreira (2004) *apud* Krum (2008, p. 26), a gestão na educação está calcada nos princípios da sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida.

Para Krum (2008), gestão democrática da educação é tomar decisões, organizar e coordenar políticas educacionais na escola, sendo comprometimento com formação da cidadania num contexto da cultura globalizada.

Ainda para Krum (2008), a gestão democrática da educação deve buscar humanizar a formação na cultura globalizada dirigida pelo capitalismo e pela descentralização que se tem atribuído maior poder de decisão e autonomia à escola, esta se tornou o espaço mais propício para a realização dos objetivos e metas do sistema educativo.

Então, temos, segundo Mousquer (2009), que a partir do momento que a gestão escolar assume novos predicativos de cunho democrático, os campos pedagógico,

administrativo e financeiro passam a ser geridos de forma participativa, podendo ser representada de acordo com a figura 3.

Portanto, uma gestão escolar democrática deve assumir o compromisso de gerir a escola de forma a permitir a participação de todos na elaboração e discussão do seu destino, ou seja, incluindo a comunidade escolar, funcionários, docentes, discentes e suas famílias, tendo no gestor, diretor e vice-diretor, como o profissional que vai mediar, organizar, acompanhar e implementar esse processo através de princípios democráticos, como inclusão, participação, escuta, abertura etc.

Gestão escolar democrática

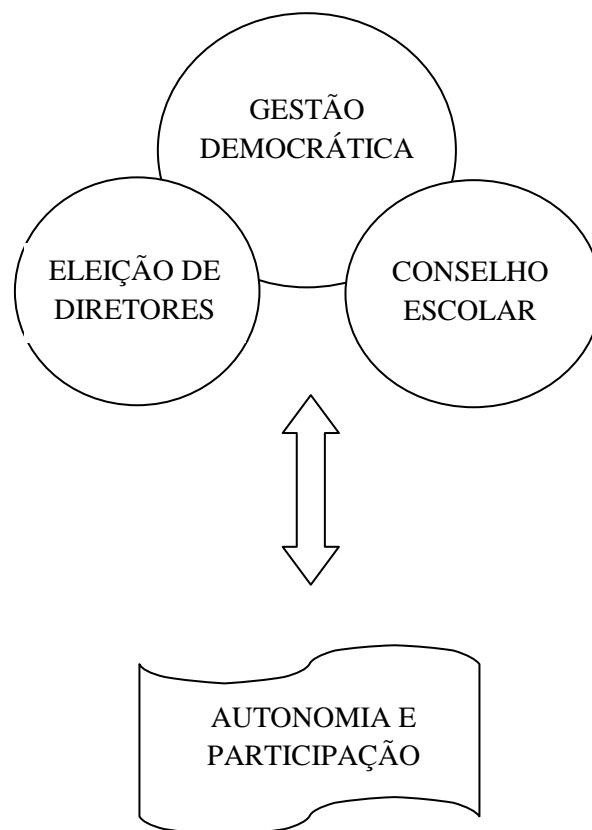


Figura 3 – Esquema de representação da Gestão Democrática (elaborado por Mousquer, 2009, p. 28)

2.1.1 Estamos sempre avaliando: avaliação de desempenho

No cotidiano estamos sempre em processo de avaliação. Apesar desta não assumir um

caráter burocrático, mas prático, a avaliação permeia todas nossas ações, pois quando optamos, por exemplo, em um restaurante, por uma determinada comida, fazemos um levantamento, ou seja, uma avaliação entre o que queremos, o quanto podemos pagar, o que podemos comer etc. Dessa forma, acreditamos que avaliar é um processo natural do humano constituído ou balizado por suas concepções de mundo, quer sejam econômico, social, político, educacional etc.

De acordo com Costa e Silva (2008, p. 34), avaliar é um ato inerente à própria natureza humana.

Levando em conta essa particularidade, temos que a avaliação constitui-se um processo presente na vida de todos e, por conseguinte, está contida no processo educativo e gerencial, em que de acordo com o ambiente, educativo e/ou gerencial, tem características que a tornam peculiar e lhe dão as referências necessárias para a sua utilização.

Então, temos que a avaliação possui vários entendimentos e para o escopo desse trabalho nos utilizaremos do entendimento de Belloni e Fernandes (2001, p. 7), quando colocam que avaliação é um:

- Processo intrínseco à educação. Todo agir educativo é avaliador;
- Processo de construção coletiva pelo qual se discutem rumos, ritmos e ajustes e se procede à intervenção, em forma de gestão participativa;
- Processo que depende do referencial teórico que o fundamenta, isto é, da concepção de educação que se pratica;
- Processo que não se limita ao pedagógico da sala de aula, mas atinge toda a escola.

Para Belloni e Fernandes (2001), a educação é espaço social da mediação entre os que aprendem, a sociedade e o conhecimento científico, nesse ínterim se compreende que todos podem aprender conceitos e habilidades, ensinados com base em processos, vivências e experiências adequadas e relevantes.

Ainda nessa perspectiva, as referidas autoras consideram a educação como instrumento social, político-econômico, onde os conhecimentos e saberes científicos e populares, universais e regionais são produtos da humanidade e devem servir para produzir de forma integrada a inserção dos sujeitos no processo de mudança social e não por si só produzir a mudança.

Com essa percepção, Belloni e Fernandes (2001) compreendem que a escola pode tornar-se um local onde os alunos tenham condição de vivenciar com prazer a cultura, a ciência, as relações, o esporte, a música, a arte etc., através de ações norteadas pela justiça e

ética, possibilitando a sua utilização como instrumento de superação da dominação social, cultural e econômica.

Referenciados em Belloni e Fernandes (2001, p. 8), temos:

a avaliação é, nessa perspectiva, mais do que apenas um debate técnico: implica um debate ético e político sobre os meios e os fins da educação. É um instrumento poderoso no processo de reconstrução da educação brasileira, em especial da educação pública, a qual responsabiliza-se pela formação da maioria da população e pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia no país.

Com essa compreensão, temos que a avaliação institucional tem uma grande responsabilidade quando é realizada no intuito de referenciar a ação dos governos através de políticas públicas, e não de achar culpados pelo insucesso, que permitam e dêem condição para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem na escola pública.

De acordo com Belloni e Fernandes (2001, p. 7), a avaliação institucional visa ao aperfeiçoamento da qualidade da educação – isto é, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional – com a finalidade de transformar a escola atual em uma instituição comprometida com a aprendizagem de todos e com a transformação da sociedade.

Em relação às suas características educativas e gerenciais, acreditamos que a avaliação pode assumir um papel reprodutivo, perpetuando o sistema dominante ou assumir uma prática libertadora, sendo fonte de criticidade, crescimento e cidadania. Costa e Silva (2008) dizem que a avaliação guarda estreitos vínculos com as nossas visões de mundo, com as práticas sociais e políticas, com as nossas formas de intervir na realidade, em suas múltiplas dimensões.

Quando colocamos que a avaliação no seu aspecto gerencial pode assumir um caráter de reprodução ou de emancipação, nos referimos a essa gerência no escopo escolar, pois acreditamos que nessa instância administrativa, a escola, a sua gestão, diretor e vice-diretor, têm a sua parcela de contribuição no processo de ensino-aprendizagem por se tratar de parte integrante da vida escolar e ter a responsabilidade de administrar recursos, tempo, pessoas, insumos etc. Isso tudo através de uma ação mediadora para o perfeito funcionamento da escola no que tange aos seus objetivos sociais.

Acreditamos que a escola enquanto instituição tem a responsabilidade de formar o cidadão através da relação, convivência e conhecimento, de forma integral e integrada nas questões pertinentes ao entendimento e às possibilidades de interferir no mundo.

Portanto, a avaliação assume um caráter reprodutor ou libertador de acordo com as

intenções de quem conduz a mesma.

Nesse ínterim, se faz mister destacar as palavras de Albuquerque (2000, p. 12), quando coloca que:

É importante salientar que a avaliação é uma prática social, inserida num conjunto de outras práticas sociais, sofrendo determinações sociais mais amplas, que ultrapassam “o chão da escola”. São sujeitos “concretos” que a constroem no dia-a-dia escolar. Porém, ela é capaz de exercer uma função pedagógica integrativa, em meio a inúmeras contradições. Isso quer dizer que tanto pode reafirmar ações autoritárias, conservadoras, classificatórias, de exclusão, como pode contribuir, efetivamente, com um processo democrático no interior da escola, desencadeando rupturas com a autocracia, o determinismo, a seletividade, favorecendo a construção de práticas pedagógicas de INCLUSÃO.

Em vista do exposto acima, compreendemos que professores e a gestão, diretor e vice-diretor devem adotar as suas ações pautadas no que venha fortalecer o seu compromisso com uma prática democrática. E como o processo avaliativo faz parte desse contexto, acreditamos que deva conter aspectos que, segundo Costa e Silva (2008, p. 36), a avaliação venha se constituir, portanto, em espaço de transformação, ao incorporar posturas e práticas comprometidas com a vida, conferindo centralidade ao desenvolvimento da pessoa humana como um ser capaz de se relacionar consigo mesmo, com os outros e o mundo.

Desta forma, a avaliação se torna um aspecto necessário dentro do contexto educacional e da gestão, pois permite aos sujeitos participantes acompanhar as suas conquistas e o que ainda falta alcançar, ou seja, possibilita um constante refazer.

Na direção deste pensamento, encontramos também no PDE, quando fala do IDEB (2007, p. 19), que:

todo processo educacional reclama avaliação. Não há professor que não submeta seus alunos a avaliação. A avaliação do aluno individualmente considerado tem como objetivo a verificação da aquisição de competências e habilidades que preparam uma subjetividade, na relação dialógica com outra, para se apropriar criticamente de conhecimentos cada vez mais complexos. Caso bem diferente é o da avaliação da instituição de ensino. Nesta, o objetivo é verificar se os elementos que compõem a escola estão estruturados para a oferta de educação de qualidade.

Fortalecendo esse pensamento, encontramos em Costa e Silva (2008) que a avaliação deve se constituir num espaço de reorganização e reorientação dos professores no que tange às suas práticas pedagógicas, como também na forma em que os alunos têm de aprender. Isso nos leva a acreditar que também pode se referir à gestão da escola, pois como partícipes do

processo, devem estar em constante reflexão do alcance das suas ações, como mediadores, na contribuição ou não destas, no processo educativo da instituição escolar.

Dessa forma, podemos dizer que avaliação institucional se preocupa e tem relação com o processo que acontece no interior da escola ou de qualquer instituição, onde temos, corroborando essa idéia, as palavras de Belloni e Fernandes (2001, p. 20), que:

avaliação institucional, por sua vez, destina-se à avaliação de instituições (como a escola e o sistema educacional), políticas e projetos. Sua atenção está centralizada em processos, relações, decisões e resultados das ações de uma instituição ou do sistema educacional como um todo. Nesse sentido, para ser completa, a avaliação institucional contempla e incorpora os resultados da avaliação educacional.

Então, de acordo com Belloni e Fernandes (2001), compreendemos que especificamente a avaliação institucional dentro do sistema educacional deve ser vista como um processo sistemático na busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição escolar, em especial da aprendizagem e da formação global do aluno.

Ainda para Belloni e Fernandes (2001, p. 23), avaliação institucional é um processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar.

Portanto, reportando-nos à definição acima, compreendemos que, de acordo com Belloni e Fernandes (2001, p.23), avaliação institucional é:

- Processo: pois, deve ser uma forma que possibilite à escola se conhecer, procurando ir a fundo na identificação dos fenômenos e situações que acontecem no interior da unidade escolar, alcançando uma compreensão contextualizada e fundamentada daquilo que está sendo vivenciado, como também na elaboração e implementação das decisões que foram formuladas, como consequência do processo de avaliação, que demandam tempo para o seu desenvolvimento, fazendo com que as mudanças introduzidas se tornem por sua vez pauta do processo avaliativo;
- Participação: pois, tudo só se torna possível com a participação de todos, professores, alunos, pais, servidores, gestores e comunidade educativa;
- Global: pois, só será um processo avaliativo se levar em conta todas as atividades da instituição, envolver todos os sujeitos que interagem dentro da instituição (professores, alunos, pais, servidores, gestores e comunidade educativa) e os resultados das atividades, ou seja, formando alunos cidadãos;
- Tecnicamente competente: pois, é indispensável que as comunidades interna e externa da escola reconheçam que a estratégia de avaliação (procedimentos e aproveitamento dos resultados) esteja correta e adequada;
- Politicamente legítima: pois, é necessário que os condutores do processo avaliativo quer sejam interno e/ou externo à instituição de ensino e ao sistema de ensino respeitem a identidade da escola, reconheçam as suas características e as de seus membros, sua inserção regional etc.

Entretanto, apesar da sua importância, a avaliação institucional é coisa recente, onde encontramos algumas experiências pioneiras em cursos e universidades na sua utilização como instrumento pela busca da melhoria da qualidade.

Exemplificando, de acordo com Belloni e Fernandes (2001), encontramos na década de 90, através do Ministério da Educação, a implementação de alguns programas como: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), o Exame Nacional de Cursos – ‘‘Provão’’ (ENADE) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) avalia o aluno.

Apesar da importância do tema, Belloni e Fernandes (2001) percebem que o assunto ainda carrega certa desconfiança nas pessoas, quer seja por considerarem difícil ou como assunto politicamente proibido, o que vem a dificultar a construção de um processo de avaliação confiável, ou seja, voltado para a qualidade de ensino, a recuperação da dignidade profissional do educador e a autonomia da escola.

Com a perspectiva de uma avaliação institucional confiável, acreditam os pesquisadores ser possível a construção de forma participativa e reflexiva, que sirva como balizadora do projeto político-pedagógico da escola.

Na conceituação corrente de pensamento, no âmbito da avaliação institucional, existem duas formas de fazê-la, onde uma é baseada na meritocracia, que tem característica de controle, e outra na melhoria da educação, que tem característica transformadora e de aperfeiçoamento.

A avaliação focada na meritocracia é a mais difundida e utilizada, que está direcionada para a identificação do mérito onde quem sabe mais é o melhor sendo identificado isso pelo desempenho ou indicadores. Nesse aspecto, encontramos vários exemplos, que são: Exame Nacional de Curso – Provão, Exame Nacional de Ensino Médio – Enem, vestibular etc. Esses exemplos são aplicados tanto em caráter individual, como institucional.

Em relação à avaliação institucional baseada na transformação e aperfeiçoamento, que é menos utilizada e difundida, de acordo com Belloni e Fernandes (2001), esta é vista como instrumento para a melhoria da educação, onde se prioriza a identificação de dificuldade e sucessos e a partir daí formula ações com o objetivo de transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional. Ainda de acordo com essas autoras, essa linha de pensamento atua como ferramenta de melhoria e democratização da educação, que tem e traz um impacto positivo e diferenciado no processo de transformação social.

2.1.2 Novos olhares: Avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2004) *apud* UNICAMP (2005, p. 2), as organizações dependem de pessoas para poder funcionar, e isto é perfeitamente aceitável, pois compreendemos que são os indivíduos que possuem o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e compromisso que permitem que a empresa cresça.

Para UNICAMP (2005), nessa perspectiva, a cultura organizacional, em relação a recursos humanos, vem sofrendo importantes transformações desde a substituição do termo, recursos humanos, por gestão de pessoas, onde temos como mote a valorização do trabalhador como pessoa e não recurso. No que leva à idéia de Fischer (2004 *apud* UNICAMP 2005), quando coloca que um modelo de gestão ideal é aquele que possibilita o desenvolvimento mútuo, ou seja, da organização e das pessoas.

Com esse pensamento, somos levados a perceber, de acordo com UNICAMP (2005, p. 2), que a missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos trabalhadores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados.

Compreendemos que essa postura gera um compromisso e satisfação muito maiores entre a empresa e seus colaboradores e, conseqüentemente, com os clientes, pois estão todos voltados, na sua esfera de atuação e consumo, objetivando a consecução de fins comuns, ou seja, o bem estar e um serviço de qualidade.

Segundo UNICAMP (2005), temos, para além dessa visão, que a sociedade e as instituições estão inseridas num cenário de constantes transformações, necessitando cada vez mais de funcionários flexíveis e versáteis para se adequarem e acompanharem com mais facilidade essas transformações e com capacidade de atuarem em equipes, se expressarem com clareza e solucionar problemas de forma objetiva, fundamentada e equilibrada.

Nessa direção, encontramos outros escritos que fortalecem esse pensamento e um deles foi elaborado pela UNICAMP (2005) onde registra que esse cenário de transformações necessita de uma nova forma de gestão de pessoas, fomentado através da participação e da flexibilidade, permitindo aos trabalhadores a possibilidade de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente.

Portanto, com essas novas circunstâncias que se apresentam, os gestores assumem um papel de grande importância na medida em que possam viabilizar novas relações, atitudes,

potenciais e na capacidade de acompanhar o desenvolvimento dos trabalhadores, quer seja nas questões técnicas, habilidades pessoais e comportamentais.

Com esse intuito se faz importante que se busque uma melhoria dos processos e a avaliação de desempenho como uma possibilidade, pois permite a geração de resultados amplos e duradouros para o trabalhador e sua instituição.

Outro aspecto nesse ponto de discussão é o amparo legal que vem da própria lei federal, onde aborda os motivos que se devem proceder a avaliação de desempenho. Nesse aspecto, de acordo com Abreu e Moura (2001, p. 68), encontramos na:

Constituição Federal (art. 41, § 1º, III, com redação da Emenda 19/98) prevê procedimento de avaliação periódica de desempenho para os servidores públicos. A LDB (art. 67, caput e IV) dispõe que os sistemas de ensino devem assegurar ao magistério público planos de carreira com progressão funcional baseada na avaliação de desempenho, e a Resolução 3/97 da CEB do CNE determina que as novas carreiras do magistério devem contemplar incentivos de progressão por qualificação do trabalho docente, entre eles o desempenho no trabalho.

Então, para nos fazermos presentes nessa sociedade, se faz necessário apresentarmos qualidade naquilo que fazemos e para corroborar esse pensamento, temos as palavras de Reifschneider (2008), que coloca que a qualidade de serviços e produtos é reconhecida como essencial, tanto no aspecto individual quanto institucional. Por isso se faz mister que as instituições educacionais percebam como necessária a adoção de políticas avaliativas para balizarem o serviço que estão oferecendo, no que tange à qualidade para a consecução dos seus objetivos.

Nesse aspecto, a avaliação se apresenta como a possibilidade de colocar qualquer organização para além da condição de permanecer na tentação da mesmice, ou seja, na tranqüilidade de continuar repetindo uma atuação medíocre.

A saída da mediocridade perpassa pela avaliação, devido a uma das funções primordiais dessa, que é a de perceber a demonstração da qualidade, organização, e permitir a melhoria desta, o que pode encorajar a tomada de decisões arrojadas vislumbrando a elevação dos padrões e uma melhor prestação do serviço ou do produto. Haja vista, que o bom desempenho ou qualidade é o resultado dos sucessos e insucessos, e por ter várias conotações, dificulta o entendimento e conseqüentemente a avaliação.

Nesse ínterim, de acordo com Redmon (1999 *apud* REIFSCHNEIDER 2008), a avaliação, dentro do processo administrativo atual, procura oferecer: auxílio ao administrador em avaliar desempenho passado e a promover o desenvolvimento de pessoal, onde isso

contraria o modelo anterior que, de acordo com Fidler (1989 *apud* REIFSCHNEIDER 2008), onde havia uma única preocupação, que era somente de avaliar o desempenho passado, não se preocupando com o potencial a ser desenvolvido.

Temos também, que de acordo com UNICAMP (2005, p. 4), a avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

Ainda complementando esse pensamento, de acordo com UNICAMP (2005, p. 4), da avaliação de desempenho resultam três conseqüências principais: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do funcionário.

Para Kersten e Israel (2005 *apud* REIFSCHNEIDER 2008, 48), estudos indicam que avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação

De acordo com Rogers e Badham (1994 *apud* REIFSCHNEIDER 2008), quando falamos em avaliação de desempenho, devemos ter em mente um processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios preestabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados, tendo como referência valores que serão baseados em evidências e que vão permitir a tomada de decisões no que tange ao desenvolvimento pessoal e planejamento.

Essa perspectiva da avaliação de desempenho reflete bem a gestão democrática que se acredita para o ambiente escolar, pois a mesma deve ser fruto da interação entre os interessados, avaliador e avaliado, a partir do momento que, para a elaboração de indicadores e da coleta de dados, que demonstrem seu desempenho, requer que os funcionários participem.

Nesse ínterim, essa postura avaliativa deseja possibilitar o destravamento de uma dificuldade que é o da insatisfação dos funcionários, quando de uma avaliação de desempenho, pois são julgados sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos e freqüentemente comunicados a posterior sobre o que e como estavam sendo avaliados.

Segundo Reifschneider (2008), a avaliação de desempenho em instituições de ensino apresenta desafios particulares onde, de acordo com Fidler (1989 *apud* REIFSCHNEIDER 2008, 49):

identifica sete (7) áreas, isso no Ensino Superior, que são: 1) dificuldade em se gerenciar pessoal profissional, conhecido por sua independência; 2) falta de clareza quanto aos objetivos institucionais; 3) incerteza quanto a recompensas; 4) dificuldade de se avaliar ensino, já que pesquisadores, professores e alunos não concordam

quanto aos critérios indicativos de um ‘bom ensino’; 5) muitos níveis de supervisão; 6) falta de tempo e 7) falta de infra-estrutura organizacional.

Podemos dizer que os itens 2, 3, 6 e 7 refletem o que é vivenciado e os demais, itens 1, 4 e 5, adequam-se parcialmente ao que vivenciamos na realidade e contexto da Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental do Município de Fortaleza que trabalhamos.

Digna de nota, a constatação de Fidler (1989 *apud* REIFSCHNEIDER 2008), que professores são facilmente avaliados, devido à prática de observar as suas aulas, e este não percebe a presença deste procedimento em outras profissões.

Para Beer (1986 *apud* Fidler (1989) *apud* REIFSCHNEIDER 2008), a literatura na área identifica um conflito básico entre os objetivos da organização e do funcionário em relação à avaliação de desempenho, pois a empresa deseja que os funcionários reajam positivamente sobre os pontos detectados como negativos, na sua prática, e por outro lado, o funcionário, deseja a confirmação da sua imagem positiva e ter recompensas. Nesse ínterim, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os funcionários muitas vezes recorrem à autopromoção e à bajulação, que via de regra funcionam, o que nos deixa evidenciado a necessidade do estabelecimento de critérios claros, bem definidos e objetivos sobre o que será observado de cada profissional, na sua avaliação de desempenho.

Segundo Redmon (1999 *apud* REIFSCHNEIDER 2008), não existe uma concordância entre os estudiosos sobre os aspectos que devem abarcar uma avaliação de desempenho, mas apesar dessa falta de concordância, temos de forma geral que a mesma pode ter um duplo propósito, ou seja, formativo e somatório.

No primeiro aspecto, formativo, está voltado para o futuro, se direciona para os processos e desempenhos, e o outro, somatório, que se detém sobre o desempenho passado.

Para Beer (1986 *apud* Fidler (1989) *apud* REIFSCHNEIDER 2008), na busca da solução e/ou diminuição do conflito, entre os interesses do funcionário e da organização, podemos adotar algumas medidas:

- separação entre avaliação formativa e somatória, adotando-se dois processos distintos separados no tempo por seis meses;
- escolha de critérios apropriados de avaliação; descrição abrangente e precisa de funções; declaração objetiva e mensurável do desempenho esperado; e descrição clara das habilidades, conhecimento e características pessoais esperadas;
- reconhecimento de diferenças individuais no desenho de sistemas de avaliação, já que, por exemplo, funcionários novos podem precisar de avaliações mais freqüentes;
- avaliação de baixo para cima; isto é, permitir que os funcionários também avaliem o desempenho de seu supervisor, o que ajuda a quebrar barreiras;
- uso apropriado de estilo de entrevista que leve o funcionário a reconhecer que deve

melhorar seu desempenho ou que promova uma maior comunicação entre supervisor e funcionário e conduza à mudança de atitude deste.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A intensidade da democracia pode ser evidenciada pelo grau de participação dos atores envolvidos no processo. Tal envolvimento não diz respeito unicamente ao número de participantes, mas à qualidade desta participação, que se viabiliza pelo envolvimento ativo dos sujeitos e que resulta na possibilidade de mudança no seu campo de atuação. (Mousquer, 2009, p. 49)

De acordo com Abreu e Moura (2001, p. 68), no Brasil e em todo o mundo, cresce a consciência de que o Estado não deve servir apenas a seus funcionários e, sim, ao conjunto da população.

Com esse pensamento, ratificamos a idéia de que o Estado não existe para empregar, mas para servir ao conjunto da população. Portanto, o servidor, que no caso desse trabalho são incluídos todos os servidores que estão a serviço na escola, tem o compromisso de servir bem, sendo que o mesmo jamais deverá ser encarado como "bico". O servidor deve ter claro que ele é o meio pelo qual o Estado atende à população e, conseqüentemente, é ele o responsável pela prestação do serviço necessário para o funcionamento da sociedade.

Então, para que o Estado possa garantir um bom serviço, deve avaliar o servidor e esta avaliação deve ser utilizada para a melhoria do que está sendo oferecido à população.

Corroborando essa posição, Abreu e Moura (2001, p. 68) colocam que:

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

A avaliação se destina ao acompanhamento e, conseqüentemente, deve facilitar a tomada de medidas em prol do serviço público de qualidade. Daí a importância da melhoria da remuneração dos servidores.

Não obstante, Abreu e Moura (2001) colocam que para além da avaliação desenvolvida no período de estágio probatório, a experiência de servidores, gestores e sistemas de ensino sobre esse tema é pequena.

Na maioria dos casos não existe um plano de carreiras para os funcionários e, no caso do magistério, a progressão acontece pela titulação, formação continuada, tempo de serviço

etc., independente da qualidade da atuação e resultado do processo de aprendizagem dos alunos.

Segundo Abreu e Moura (2001, p. 70):

nas carreiras do magistério construídas a partir da década de 70, a avaliação de desempenho não é sequer prevista, ou se prevista, não é implementada, ou, quando realizada, restringe-se à apuração de fatores como pontualidade, assiduidade, presença em reuniões, pontuação de certificados e atestados de participação em cursos, palestras e congressos e seminários, normalmente considerada apenas a frequência a tais atividades.

Então, a avaliação de desempenho predominante atualmente só catalisa, ou seja, abrevia o tempo de evolução profissional, pois de qualquer jeito, sendo bom ou mau profissional, o servidor do magistério recebe a mesma coisa e obtém ascensão funcional da mesma forma. São raros os exemplos que a avaliação de desempenho é considerada principal meio de progressão da carreira.

Outro fato digno de nota nesse quadro reside no fato que as escolas tinham uma autonomia reduzida e por isso dependiam da rede para fazer a avaliação, que ilustra bem o estado de dependência e pouca autonomia da escola em relação ao sistema.

Entretanto, para Abreu e Moura (2001), hoje se sabe que a escola proceder à avaliação de desempenho com professores e funcionários é uma condição que favorece sobremaneira para a melhoria de desempenho destes no processo de aprendizagem dos seus alunos.

Por isso, podemos dizer que a gestão democrática é fortalecida pela avaliação de desempenho por esta significar estímulo aos servidores na busca em apresentar um trabalho de melhor qualidade, com resultados significativos de aprendizagem, como também ser possibilidade de averiguar dificuldades, problemas, ameaças, fortalezas e encaminhar ações que possam vir a sanar as deficiências e serem soluções, como também potencializar as questões positivas.

Para Abreu e Moura (2001, p. 72 e 73), propõe-se que a avaliação do desempenho dos servidores da educação a ser implementada no ensino público considere todas as dimensões do seu trabalho e seja encaminhada por diferentes meios, instrumentos e ações e por diferentes avaliadores.

Os autores exemplificam algumas dessas dimensões do trabalho, que são atuação profissional, como a docência ou gestão, o apoio pedagógico, a participação no projeto da escola e na articulação com a comunidade.

Compreendemos que esse modelo de avaliação proposto por Abreu e Moura se adéqua

em muito ao modelo da gestão democrática que acreditamos e atende, por conseguinte, aos objetivos desse trabalho, pois as suas características, tais como: levar em conta as várias dimensões da atuação do profissional, permitir a participação do próprio servidor e de todos os envolvidos, docentes, discentes, funcionários, famílias etc., ser processual, os resultados servirem para a melhoria da qualidade de ensino e não ter caráter classificatório.

Então, pelo citado acima, esse modelo de avaliação vai ao encontro às palavras de Ferreira (2008, p. 308):

quando coloca que a gestão da educação, hoje, ultrapassou estas formas estritamente racionais, técnicas, e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem contudo prescindir de alguns desses mecanismos, enquanto instrumentais necessários ao seu bom desenvolvimento e ao “bom funcionamento da escola”, mas, apenas enquanto instrumentais, a serviço de propósitos decididos coletivamente e expressos no projeto político-pedagógico da escola que cumpre, desta forma, sua função social e seu papel político-institucional.

Reforçando esse pensamento, temos, segundo Abreu e Moura (2001, p. 75), que é importante deixar claro que esse processo se contrapõe com uma avaliação burocrática, assistemático, realizado por determinação legal ou das instâncias superiores da administração da educação, sem que exista compreensão de sua importância e, portanto, sem adesão das equipes escolares.

No que tange aos meios e instrumentos que podem avaliar o trabalho do gestor, em sintonia com as dimensões do trabalho efetuado no cotidiano, podem figurar atas das reuniões do conselho escolar, registro das reuniões com os funcionários, professores, famílias etc., relatórios de atendimento e encaminhamentos realizados, auto-avaliação, questionário construído em parceria com os avaliados, a comunidade e a Secretaria Municipal de Educação (SME), tendo como referência os fatores de eficácia adotados no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que é um processo gerencial de planejamento estratégico para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Nesse aspecto, apresentaremos depois uma sugestão de questionário, baseado no relatado acima, que tem a intenção de dar prosseguimento, num outro momento, ao iniciado nesse estudo.

Quando falamos da avaliação da ação, podemos verificar como as ações advindas do modelo de gestão, inclusivo ou exclusivo, adotado pela direção, diretor e vice, interferem no processo de ensino-aprendizagem, qualidade e resultado da formação dos alunos, como também nas inter-relações, cooperativas ou individualistas, dos que fazem a escola.

Como outro aspecto, apresentamos a necessidade de que a avaliação tenha um caráter de participação de todos e como também a importância de ouvir todos aqueles que estão sob a zona de influência das ações do gestor possam avaliá-lo, ou seja, que alunos, pais, funcionários, professores etc. possam dar a sua opinião a respeito da sua administração.

De acordo com os estudiosos do assunto e os próprios pressupostos avaliativos, desejamos deixar evidente que todo esse processo deve ser sistemático e servir para tomada de decisão e também como forma de valorização dos bons profissionais.

Portanto, tendo em conta todas as questões levantadas anteriormente, acreditamos que a gestão democrática pode ser enriquecida positivamente com a realização da avaliação de desempenho, desde que esta seja realizada com o intuito de promover a qualidade da educação comprometida com a inclusão das classes menos favorecidas pela sociedade capitalista.

4. UM MEIO PARA AVALIAR: QUESTIONÁRIO

Para esse momento, trazemos a sugestão de um questionário que poderá ser aprimorado com a colaboração dos gestores, Conselhos Escolares e dos profissionais da Secretaria Municipal de Educação (SME) que, dessa forma, estarão dando voz às pessoas que serão avaliadas e as que vão avaliar na construção do mesmo, assim percebemos que estaremos adequando o mesmo ao princípio de gestão democrática.

O questionário abordará seis (6) dimensões que são: efetividade do processo de ensino e de aprendizagem, clima escolar, envolvimento dos pais e da comunidade, desenvolvimento do patrimônio humano, gestão participativa de processos e instalação e materiais, tendo como referência os fatores de eficácia adotados no PDE, pois é um processo gerencial de planejamento estratégico para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

O questionário utilizará uma escala tipo Likert, que exige resposta graduada para cada afirmação.

De acordo com Anastasi (1977 *apud* GONÇALVES e LEITE 2005, p. 564), numa escala Likert, geralmente a resposta é apresentada em cinco (5) graus, sendo um extremo o total desacordo (grau 1), e o outro extremo o total acordo (grau 5); o ponto intermediário (grau 3) representa o indeciso.

Decidimos não incluir o grau intermediário, ou seja, de indecisão, por acreditarmos no domínio e familiaridade dos pesquisados com o tema, onde encontramos corroboração para essa atitude em Gonçalves e Leite (2005), quando estas pesquisadoras colocam que a experiência, atitude e respeito com o tema garantem facilidade do processo.

Desta forma, de acordo com essas pesquisadoras, resolvemos adotar uma escala que é definida com seis (6) graus, apresentando a seguinte configuração:

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente

Na elaboração das questões, adotamos as idéias de Gonçalves e Leite (2005, p. 564), quando colocam que:

as posições claramente favoráveis ou claramente desfavoráveis foram denominadas positivas ou negativas, respectivamente. Os pontos de referência adotados para determinar se a proposição era positiva, foram o preconizado na literatura como ideal, os preceitos filosóficos e os objetivos conceituais do processo de avaliação em estudo. A proposição negativa contrapõe-se a algum desses aspectos.

De acordo com Coda (1992 *apud* GONÇALVES e LEITE 2005), para a estruturação de um questionário, algumas condições mínimas devem ser respeitadas, tais como: afirmações emergentes do consciente coletivo daqueles que serão pesquisados e atender padrões adequados de consistência interna, confiabilidade e validade de conceito.

As posições claramente favoráveis ou claramente desfavoráveis foram denominadas respectivamente positivas (P) ou negativas (N). Os pontos de referência adotados para determinar se a proposição era positiva foram o preconizado na literatura como ideal, os preceitos filosóficos e os objetivos conceituais do processo de avaliação em estudo. A proposição negativa contrapõe-se a algum desses aspectos.

Efetividade do processo de ensino e de aprendizagem

A efetividade do processo de ensino e de aprendizagem implica em garantir o acesso dos educandos à escola e, sobretudo, sua permanência e sucesso no processo educativo, propiciando condições favoráveis para o fortalecimento de sua identidade como sujeita do conhecimento.

1. Coordena a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria. (P)
2. Incentiva a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola. (P)
3. O estímulo e apoio aos projetos pedagógicos experimentais da escola deixa a desejar. (N)
4. Dá pouca importância no asseguramento do alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por ciclo e série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas. (N)
5. Garante o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica. (P)

6. Acompanha as reuniões de atividades complementares – AC, avaliando os resultados do processo de ensino e de aprendizagem, adotando, quando necessário, medidas de intervenção. (P)
7. A articulação com as Coordenadorias da Regional (SER) e setores da SME na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem acontece insatisfatoriamente. (N)
8. Acompanha a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios. (P)
9. Assegura o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar. (P)
10. O monitoramento da rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico acontece de forma adequada. (N)
11. Não consegue assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã. (N)
12. Tem dificuldade em identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, e adotar medidas de intervenção para superar as dificuldades. (N)
13. Acompanha a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola. (P)

Clima escolar

O clima escolar refere-se a um ambiente estruturado, de tal forma que expresse a responsabilização coletiva de todos os participantes da comunidade escolar em relação ao sucesso de ensinar e de aprender, resultando num clima harmônico e produtivo, onde todos unem esforços para atingir os objetivos propostos para a efetividade.

1. Adota estratégias gerenciais que favorecem a prevenção de problemas na unidade escolar. (P)
2. Acompanha o funcionamento da escola, zelando pelo cumprimento da legislação, normas educacionais e pelo padrão de qualidade de ensino. (P)
3. Proporciona um ambiente inadequado que não permite à escola cumprir sua missão, objetivos e metas. (N)
4. Deixa a desejar a supervisão do funcionamento e da manutenção dos diversos recursos de infra-estrutura. (N)
5. Possibilita o bom funcionamento da escola através do estabelecimento de normas regulamentadas no Regimento Escolar, favorecendo a melhoria da qualidade do trabalho. (P)

6. Promove o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais. (P)
7. Tem dificuldade em manter o fluxo de informações atualizado e regular entre a direção, os professores, pais e a comunidade. (N)
8. A coordenação das ações socioeducativas desenvolvidas na unidade escolar são insatisfatórias. (N)
9. Tem dificuldade em assegurar visibilidade às ações da unidade escolar. (N)
10. Consegue socializar os resultados das ações gerenciais, reconhecendo os níveis de avanço e dificuldades da escola. (P)
11. Apresenta desconfiança na capacidade de eficácia da escola. (N)

Envolvimento dos pais e da comunidade

O envolvimento dos pais e da comunidade decorre de um processo de mobilização e organização, de forma responsável e consciente, que possibilita canais de participação com representações de organizações associativas de pais, alunos e professores, contribuindo para o aperfeiçoamento do trabalho educativo e o relacionamento da escola com a comunidade.

1. Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais. (P)
2. Incentiva e apóia a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar. (P)
3. Pouco estimula a participação, envolvimento e acompanhamento dos pais no desempenho dos filhos. (N)
4. Não demonstra interesse no fortalecimento do relacionamento entre pais e professores. (N)
5. Administra os programas compensatórios direcionados ao aluno e à família de acordo com as normas estabelecidas pelos órgãos promotores. (P)
6. Mantém comunicação freqüente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola. (P)
7. Dificulta a viabilização e integração entre a escola e a comunidade. (N)
8. A escola não tem projetos em parceria com as diversas organizações, visando apoio às atividades educacionais, sociais, culturais e de lazer. (N)
9. Maximizar a atuação da comunidade junto à escola, identificando os recursos e sendo hábil nas relações com os seus diversos segmentos. (P)
10. Inexistem campanhas educativas e programas com temas que despertem o interesse da comunidade escolar. (N)

Desenvolvimento do patrimônio humano

O desenvolvimento do patrimônio humano envolve a criação de ambiente favorável e oportunidades para a formação profissional, auto-formação, pesquisa, experimentos, debates e reflexão pedagógica e gerencial no interior da escola, estudando e analisando a prática educativa viabilizando a introdução legítima de novos padrões de gestão e de ensino.

1. Oportuniza e facilita o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola. (P)
2. Identifica as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos da escola e estabelece estratégias de intervenção em articulação com a SME. (P)
3. Tem dificuldade em identificar e otimizar o potencial dos recursos humanos da escola. (N)
4. Não consegue favorecer uma postura participativa nas ações de planejamento e execução das atividades curriculares. (N)
5. Pouco oportuniza ao professor momentos de auto-avaliação, pesquisa, experimentos, debates e reflexão da prática pedagógica em uma perspectiva crítica reflexiva. (N)
6. Tem pouco interesse em promover a efetividade do processo de avaliação de desempenho do grupo magistério, junto ao Conselho Escolar. (N)

Gestão participativa de processos

A gestão participativa de processos está concebida como um gerenciamento fundamentado nos princípios de co-gestão com o Conselho Escolar e com as representações das organizações associativas da escola, legitimando a tomada de decisões numa ação colegiada com diferentes níveis de responsabilidades da equipe gestora da escola e do Sistema Municipal de Ensino.

1. Coordena a elaboração e implementação do Regimento Escolar. (P)
2. Acompanha o funcionamento da escola em parceria com o Conselho Escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar, observando a legislação vigente, normas educacionais e padrão de qualidade de ensino. (P)
3. Apresenta dificuldade em garantir o alcance dos objetivos da escola, identificando obstáculos, reconhecendo sua natureza e buscando soluções adequadas. (N)
4. Não consegue desenvolver as ações educativas pertinentes a cada segmento de ensino, de acordo com as normas e diretrizes do Conselho Municipal de Educação. (N)
5. Elabora e implementa o Plano da Gestão Escolar alinhado ao PDE, Proposta Pedagógica, Regimento Escolar e Diretrizes do Sistema Municipal de Ensino, discutindo com a comunidade escolar e incorporando as contribuições. (P)

6. A administração e utilização dos espaços físicos da unidade escolar, bibliotecas, salas de leitura, laboratório de tecnologias, entre outros, e dos recursos disponíveis não promove a melhoria da qualidade de ensino. (N)
7. A administração dos recursos financeiros não é feita conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasses. (N)
8. A organização da rotina escolar não acontece coletivamente e nem acompanha o seu cumprimento. (N)
9. A formação de organizações estudantis, atividades esportivas, artísticas e culturais na unidade escolar carece de estímulo e incentivo. (N)
10. Aplica instrumentos de registro de matrícula e de acompanhamento da movimentação escolar do alunado, sistematizando os dados e emitindo relatórios. (P)
11. Monitora o desenvolvimento das ações gerenciais, em parceria com o Conselho Escolar, com vistas à identificação dos resultados, propondo as intervenções necessárias. (P)
12. Promove a construção do PDE, bem como a sua execução e replanejamento, através de um trabalho coletivo em parceria com o Conselho Escolar, mediante processo de análise dos resultados e proposições adequadas. (P)

Instalações e materiais

As instalações e materiais considerados como infra-estrutura básica para o pleno funcionamento da escola envolvem ações de conservação, manutenção e mobilização da comunidade escolar para atuar de forma consciente e multiplicadora, consolidando a valorização da cultura de preservação do bem público.

1. Tem dificuldade em identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola. (N)
2. Assegura o tombamento e responsabiliza-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola de forma inadequada. (N)
3. Otimiza o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos. (P)
4. Supre a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas. (P)
5. Acontecem poucas campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola. (N)

CONCLUSÃO

Após as leituras realizadas e conseguirmos uma sintonia entre a teoria e a prática, em que os conhecimentos desse curso foram uma porta para essa conjunção, as palavras de Ferreira são perfeitamente compreensivas e nos deixam claro a nossa responsabilidade para que essa utopia se torne realidade.

Pois, temos em Ferreira (2000 *apud* FERREIRA 2008), que a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial.

No início do nosso trabalho, nos organizamos na perspectiva de responder aos nossos objetivos e chegamos ao final conscientes de termos conseguido esclarecê-los. Pois, no que tange ao objetivo de detectar a relação entre avaliação de desempenho e gestão escolar, compreendemos que existe essa relação, pois conseguimos demonstrar que a gestão escolar tem uma relação estreita com a avaliação de desempenho, desde que, tanto a gestão quanto a avaliação estejam direcionadas às melhorias da educação, deixando de lado processos autoritários e unilaterais de acompanhamento da atuação do servidor, ou seja, deixando de ser classificatório, excludente e não participativo.

Quando nos referimos ao objetivo de verificar a importância da escola em implementar a avaliação de desempenho para a construção de uma gestão democrática e ao objetivo de estabelecer a necessidade da avaliação de desempenho como parte integrante dos sistemas de ensino, compreendemos que existe importância, por que ficou clara a necessidade da escola e das redes de ensino implementarem na gestão democrática a avaliação de desempenho. É necessário avaliar o aluno e todo o trabalho desenvolvido pela escola, com o intuito de saber o que realmente é importante para a vida dos alunos e, desta forma, saber como são selecionados os conhecimentos transmitidos pelo professor. Também se faz necessário que a escola e as redes de ensino saibam quais são as suas fortalezas e oportunidades das suas escolas para diminuir as ameaças e debilidades que assolam as mesmas e conseqüentemente, as redes.

Portanto, chegamos ao final do nosso trabalho e podemos dizer, pelo que foi relatado acima, em relação aos três objetivos corolários propostos, principalmente o de compreender a relação da avaliação de desempenho dos gestores, diretor e vice-diretor, com o processo de

gestão democrática da escola, foi conseguido, ou seja, que existe uma estreita relação entre a gestão democrática e avaliação de desempenho e que esta se faz necessária dentro do processo e deve acontecer de forma contínua e sistemática.

Como a escola tem a responsabilidade da formação dos educandos, a gestão tem que garantir o sucesso da organização e execução dessa formação, e é com esse pensamento que compreendemos a importância do acompanhamento do gestor, diretor e vice-diretor, através de uma avaliação de desempenho que seja levado a cabo com a participação de todos.

O processo de gestão democrática tem como uma de suas características intrínsecas a participação de todos. Nisso, vemos a necessidade de estarmos avaliando e sendo avaliados, pois, todos influenciam e são influenciados pelas ações de todos, e é nessa perspectiva que poderemos verificar o que vem sendo feito e dessa forma não perderemos de vista o que estamos fazendo e muito menos o objetivo de construirmos uma educação de qualidade para todos.

Nesse aspecto, lembramos as palavras Belloni e Fernandes (2001), quando colocam que a avaliação é um processo intrínseco à educação e que todo agir educativo é avaliativo e que o mesmo é processo de construção do grupo, onde devemos discutir rumos, ações, ajustes, não se limita à sala de aula, mas, a toda a escola, e desta forma procedemos à intervenção, ou seja, com a participação de todos.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V.; MOURA, E. Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução? In: MACHADO, M. A. de M. **Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?** Módulo VIII. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- ALBUQUERQUE, T. de S. Prefácio. In: CARVALHO, M. H. da C. (Org.); UYTDENBROCK, X. (Coord.). **Avaliar com os pés no chão da escola: reconstruindo a prática pedagógica no ensino fundamental.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2000.
- BELLONI, I.; FERNANDES, M. E. A. Quais os princípios, as finalidades e objetivos da avaliação institucional? In: MACHADO, M. A. de M. (Coord.). **Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?** Módulo IX. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- BRASIL. **Plano de desenvolvimento da educação.** MEC, 2007.
- COSTA, C. M.; SILVA, I. Avaliação, ética e cidadania: uma reflexão à luz de Paulo Freire. **Revista de Educação ANEC.** Brasília, ano 37, n. 148, p. 33-44, jul./set. 2008.
- CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. IN: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação.** 9ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- DRABACH, N. P. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** Monografia (Especialização em gestão educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.
- FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 6ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, V. L. M.; LEITE, M. M. J. Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. **Revista brasileira de enfermagem.** [online]. 2005, vol. 58, no. 5, PP. 563-567. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n5/a12v58n5.pdf>> Acesso em: 15 set. 2010.
- KRUM, M. C. **Gestão Educacional: políticas públicas e gestão escolar.** Santa Maria: UFSM – Centro de Educação Escolar – Curso de especialização a distância em gestão, 2008.
- MOUSQUER, M. E. L. **Gestão escolar e organização curricular.** Santa Maria: UFSM-Centro de educação-Curso de especialização a distância em gestão educacional, 2009.
- MURAD, A. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta.** São Paulo: Paulinas, 2007.
- REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação**

política públicas em educação. Rio de Janeiro, v. 16, no. 58, mar. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=50104-40362008000100004&Ing=pt&nrm=iso Acesso em: 22 jul. 2009.

UNICAMP, Coordenadoria geral da universidade-grupo técnico de avaliação-resolução 64/2005. **Processo de avaliação, anexo Ia , Uma ferramenta para a gestão de pessoas.** Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.cgu.unicamp.br/.../avaliacao/.../1...metodologia_avaliacao_de_desempenho.pdf> Acesso em: 28 ago. 2010