

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

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E OS PROCESSOS DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA  
ESCOLA PÚBLICA**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Élida Sartori**

**Constantina, RS, Brasil  
2010**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E OS PROCESSOS DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA  
PÚBLICA**

**por**

**Élida Sartori**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a 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**

**Orientador: Prof. Ms. Oséias Santos de Oliveira**

**Constantina, RS, 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 INSTITUCIONAL E OS PROCESSOS DE GESTÃO  
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA**

elaborada por  
**Élida Sartori**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Oséias Santos de Oliveira, Prof. Mestre, (UFSM)**

Presidente (Orientador )

**Mariglei Severo Maraschin, Profa. Mestre, (UFSM)**

**Franciele Roos da Silva Ilha, Profa. Mestre, (UFSM)**

**Clovis Renan Jacques Guterres, Prof. Doutor, (UFSM ) (suplente)**

Constantina, 18 de Setembro de 2010.

**É melhor tentar e falhar, que  
preocupar-se e ver a vida passar.  
É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se,  
Não fazendo nada até o final.  
Eu prefiro caminhar à chuva  
do que esconder-me em casa em dias frios.  
Prefiro ser feliz, embora louco,  
do que viver em conformidade.  
(Martin Luther King)**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder a vida,  
Ter me dado saúde e iluminado meu caminho.  
Aos meus familiares pelo incentivo.  
Aos meus Professores e  
colegas  
Que não mediram esforços  
Para compartilharem  
Seus conhecimentos e companheirismo.  
A todos muito obrigada.

## **RESUMO**

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

### **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E OS PROCESSOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA**

AUTORA: ÉLIDA SARTORI

ORIENTADOR: OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA

Data e Local da Defesa: Constantina, 18 de setembro de 2010.

O estudo visa compreender os mecanismos de aperfeiçoamento da educação, isto é, do ensino e da aprendizagem, manifestos em processos de avaliação institucional da escola pública, de modo a situar a instituição escolar como lugar de comprometimento, tanto com a aprendizagem quanto com os princípios democratizantes e de transformação da realidade. Parte-se do princípio que a avaliação é o processo de construção coletiva pelo qual se discutem rumos, ritmos e ajustes e se procede a intervenção, na forma de gestão participativa e democrática e de que esse processo depende do referencial teórico que o fundamenta, isto é, da concepção de educação que se pratica. Especificamente o tema em pauta propõe a análise dos desafios do gestor para promover a participação dos segmentos da comunidade escolar. A discussão teórica realizada, balizada em autores que discutem essa prática, contribui para o aprofundamento dos estudos do recorrente empírico realizado através de questionário respondido por professores, gestores, pais e alunos do Colégio Estadual Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, do município de Liberato Salzano/RS. O enfoque qualitativo permite visualizar os processos de organização escolar e a necessidade da qualificação dos gestores para que sejam capazes de articular espaços propícios às ações participativas na escola, delimitando as características necessárias aos gestores da escola pública e da avaliação institucional, de maneira que todos os atores sejam incluídos na escola como participantes ativos na construção de seus saberes. Partilhando a gestão com a comunidade, a escola será cada vez mais comprometida e em suas ações buscará soluções adequadas aos dilemas e enfrentamentos que decorrem das relações entre os sujeitos, da execução de sua proposta e de seu fazer pedagógico.

Palavras-chave: democracia; escola pública; avaliação institucional; participação

## **ABSTRACT**

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

### **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E OS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA PÚBLICA**

### **INSTITUCIONAL ASSESSMENT AND MANAGEMENT PROCEDURES OF THE DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY PUBLIC SCHOOL**

AUTHOR: ÉLIDA SARTORI

ADVISER TEACHER: OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA

Date and place of defense: Constantina, 17 OF th september 2010.

The study aims to understand the mechanisms for improvement of education, ie teaching and learning, as manifested in processes of institutional evaluation of public schools in order to situate the school institution as a place of commitment, both by learning about the principles democratizing and transforming reality. We depart from the principle that the assessment is the process of collective construction by which we discuss directions, rhythms and adjustments are being made and the intervention in the form of participative management and democratic and that this process depends on the theoretical bases, this is the conception of education that is practiced. Specifically the topic under discussion proposes an analysis of the challenges the manager to promote the participation of segments of the school community. The theoretical discussion carried out, guided by de outhors argue that this practice contributes to the deepening of the aplicant's empirical studies conducted through a questionnaire answered by techers, administrators, parents and students from State College Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, the city of Liberato Salzano, RS. The qualitative approach allows to visualize the processes of school organization and the need for qualified managers who are able to articulate spaces conducive to participatory activities at the school, delineating the characteristics necessary for managers of public school and institutional assessment, so that all actors are included in school as active participants in constructing their knowledge. Sharing management with the community, the school will become increasingly compromised in their actions and seek appropriate solutions to the dilemmas and confrontations that arise in relations between subjects, the implementation of their proposal and their pedagogical.

Key words: democracy, public school, institutional assessment, participation

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>1 ESCOLA PÚBLICA, SOCIEDADE E DEMOCRACIA.....</b>	<b>10</b>
1.1 A escola e sua função social.....	12
1.2 A escola pública na atualidade.....	14
1.3 A escola pública e Estado no contexto neoliberal.....	17
<b>2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Atuação do gestor no contexto atual.....	30
2.2 Avaliação institucional e os desafios do gestor.....	34
2.3 Escola e comunidade, uma articulação possível.....	36
2.4 A instituição escolar e os desafios profissionais .....	39
<b>3 UM OLHAR SOBRE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário para gestores.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário para pais.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário para educadores.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário para alunos.....</b>	<b>66</b>



## INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo contemporâneo, no que diz respeito as mudanças científico-tecnológicas, econômico-sociais, ético-políticas e culturais, têm impactado toda a sociedade, exigindo pensar e redefinir a forma de avaliação da escola, dos educadores e da gestão da educação. O presente trabalho aponta para a necessidade de humanizar a avaliação institucional, as condições de existência dos educadores e da gestão das escolas, redefinindo-as com outra base ética, que permita compreender o papel do gestor, como líder e articulador das propostas para a qualidade da educação diante da avaliação institucional, fazendo frente aos desafios violentos da “cultura globalizada” em uma sociedade insatisfeita e excludente, constituída de ressentimentos e da exacerbação do individualismo rumo à formação da cidadania plena.

A cultura da participação pressupõe cidadãos conscientes, pessoas imbuídas de espírito crítico, solidário e participativo. Neste modelo de relações é imprescindível ressaltar a necessidade de a escola estar preparada para entender e realizar a avaliação institucional por razões sociais e políticas, além de pedagógicas e administrativas, considerando-se que a educação atinge a sociedade como um todo na busca de formar um cidadão crítico e transformador.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, visando compreender melhor a ação da gestão, com base em princípios democráticos, diante da avaliação institucional. Também foi realizada uma pesquisa descritiva com estudos exploratórios analisando as informações necessárias à compreensão dos dados obtidos na realidade pesquisada através de questionários respondidos por gestores, professores, pais e

alunos, relacionando suas compreensões sobre as formas de como é desenvolvido o papel da gestão escolar.

No primeiro capítulo foi traçado o perfil da escola pública, sua responsabilidade social e política e como esta desempenha sua função na sociedade neoliberal, além de abordar como a gestão democrática deve possibilitar a sua ação pedagógica e administrativa envolvendo toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo. Também busca-se focar os implicantes de sua qualificação na busca de qualidade, habilidades e competências para uma efetiva articulação como mediadora da organização dos segmentos escolares, de modo a propiciar práticas educativas que contribuem para a democratização do ensino e, conseqüentemente da sociedade.

No segundo capítulo, abordou-se um olhar mais diretamente sobre a função da avaliação institucional e seu significado. A efetiva atuação da gestão nas instituições de ensino e como deve ocorrer a articulação entre escola e comunidade para que as mudanças que a sociedade exige e espera possam acontecer. Considerando sempre que a postura da gestão diante os processos de avaliação é um elemento básico para a realização de um trabalho participativo, democrático e abrangente na comunidade escolar.

Por fim, realizou-se a análise dos dados coletados quando da intervenção no campo empírico, através de questionário aplicado aos gestores, professores, pais e alunos de um educandário público localizado no município de Liberato Salzano, Rio Grande do Sul, quando foram levantadas compreensões relevantes referentes à avaliação da escola, bem como o olhar da comunidade escolar sobre o papel da mesma, e quais os desafios encontrados pela gestão frente à realidade educacional participativa e da avaliação da escola como instituição comprometida com um ensino de qualidade e promotor de cidadania.

## **CAPÍTULO I**

### **ESCOLA PÚBLICA SOCIEDADE E DEMOCRACIA**

Ao desempenhar suas atividades, a escola está cumprindo com suas responsabilidades sociais e políticas. Através da oferta, aos seus educandos, da possibilidade de domínio sobre o conhecimento científico e cultural, a escola proporciona a socialização do saber sistematizado e assim desenvolve as capacidades cognitivas para que o educando possa atuar no mundo do trabalho e nas lutas sociais, pelas conquistas dos seus direitos e a cidadania. Sendo assim, a escola realiza a sua contribuição para com a democratização social e política da sociedade. Preparar crianças e jovens para participar ativamente da vida em sociedade é o objetivo da escola pública, ação esta que é alcançada através da instrução e ensino, tarefa esta que caracteriza o trabalho do professor.

Entretanto, a escola pública tem sido capaz de atender o direito social de todas as crianças e jovens de terem acesso à escolarização básica? Os governos estão cumprindo com a sua função social de garantir as condições necessárias para proporcionar um ensino de qualidade a toda população? Os gestores escolares, os programas e práticas de ensino, não teriam sua parcela de responsabilidade pelo fracasso escolar? Sabemos que é alto o índice de alunos que são excluídos da escola mesmo antes de completar o Ensino Fundamental. O ensino é de baixa qualidade, os salários são indignos, os estabelecimentos encontram-se em situações precárias, faltam recursos humanos e materiais e etc. Há um conjunto de causas externas e internas à escola que, bem assimiladas, permitirão avaliar com

maior clareza as possibilidades do papel da escola pública e sua efetiva função social.

É dever da sociedade e particularmente do poder público, proporcionar a todas as crianças e jovens o acesso e permanência na escola básica, provendo-lhes uma sólida e duradoura formação cultural e científica. Direitos estes que, sabemos todos, estão previstos e assegurados na Constituição Federal/1988 e na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, LDB nº 9.394/1996.

A escola deve proporcionar a todos os alunos, indistintamente, o domínio dos conhecimentos sistematizados e o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais, necessárias para a continuidade dos estudos e as atividades sociais e profissionais, entre as quais se destacam as lutas pela democratização da sociedade, conforme referenda Libâneo, quando afirma que:

A escolarização tem, portanto, uma finalidade muito prática. Ao adquirirem um entendimento crítico da realidade através do estudo das matérias escolares e do domínio de métodos pelos quais desenvolvem suas capacidades cognitivas e formam habilidades para elaborar independentemente os conhecimentos que correspondem aos interesses majoritários da sociedade e inserir-se ativamente nas lutas sociais (LIBÂNEO, 1994, p.35).

Sabemos, no entanto, que a escola pública está distante de atender essas finalidades. Levando em consideração que estamos vivendo em uma sociedade onde a globalização e o neoliberalismo já conseguiram impor inúmeras de suas estratégias de enfraquecimento da escola, enquanto espaço público de atendimento de necessidade formativa da população, temos uma grande parcela da sociedade, configurada como os detentores do poderio econômico-financeiro, dos empresários e políticos afinados com propostas liberais que, equivocadamente, sugere que estas instituições escolares, são as únicas responsáveis pela resolução de todos os problemas, excluindo com isto a participação direta do Estado em sua manutenção e do acompanhamento das ações nelas desenvolvidas. A escola tem sim o objetivo de contribuir para as transformações da sociedade e de forma positiva, mas ela não é o único meio social educativo. O ambiente sociocultural onde as pessoas crescem e se desenvolvem, é de certa forma considerado como um lugar formativo, que elas

frequentam diariamente, durante toda a sua existência, a qual de maneira informal, mas não menos eficaz, atua sobre as mesmas educando-as.

### **1.1 A escola e sua função social**

Viver com dignidade, ter ciência de seus direitos e deveres, ser crítico responsável, atuante e democrático, participar da vida econômica, política e social sendo capaz de compreender a realidade em que vive e adequar-se a ela, contribuindo para a construção e transformação de um mundo mais justo e com menos desigualdades sociais, onde todos possam viver com dignidade. Estas palavras parecem utópicas demais, mais isto é o que a sociedade espera que a escola faça com os cidadãos que a ela são confiados.

Um ser humano para entender, interpretar e transformar a sociedade onde vive, necessita conhecer determinados conteúdos científicos e culturais. Conteúdos estes que é função da escola oportunizar democraticamente a todos os cidadãos. Portanto é função básica da escola garantir a sociedade estes conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização dos cidadãos que por ela passam.

A discussão sobre a função da escola é ampla e neste processo de buscar sentido para o fazer pedagógico e social que se dá neste importante espaço pode ser percebido quando se considera que:

Se a função da escola, numa concepção de enfrentamento ao poder centralizador e anti-democrático, que conduz à liberdade e autonomia, é a de educar, possibilitar a construção de conhecimentos, conteúdos, metodologias e a discussão da própria realidade, bem como ampliar a habilidades e valores, é necessário que educadores e gestores escolares repensem a prática educacional. Os problemas detectados na maioria das escolas, especialmente nas públicas, revelam que o ensino e as práticas educativas precisam de uma urgente re-significação, pois, a partir dos novos paradigmas educacionais, que permitem a aproximação e o respeito à alteridade dos indivíduos, haverá a possibilidade de desenvolvimento de alternativas de gestão escolar mais coerentes com as modernas concepções de homem, escola e sociedades que se quer (OLIVEIRA; CARDIAS; ROCHA, 2007, p.8).

Quando se afirma que a escola existe em função dos educandos é também necessário compreender que todos que buscam a escola, esperam encontrar nela condições para ampliar os conhecimentos científicos/acadêmicos, além da capacidade de anliasar e compreender a realidade que o cerca, efetivando aprendizagens que possibilitem a ampliação de sua visão de mundo. A escola

constitui-se em um dos espaços onde a comunidade sistematiza todo este processo de aquisição e construção do saber e é ainda “uma instituição socialmente reconhecida como ambiente privilegiado para formação das gerações” (STREECK, 1994, p.11).

Estas aprendizagens devem constituir-se em instrumentos para que o educando, compreendendo a realidade que o cerca, também amplie sua participação nas relações sociais, com uma efetiva leitura e interpretação das mensagens e informações que cotidianamente lhe são dirigidas, sendo preparando-o para a entrar no mundo do trabalho e para a intervenção crítica e consciente na vida pública.

Sendo assim, os conteúdos curriculares devem estar articulados com as práticas e os problemas sociais, onde o professor é o responsável por organizar experiências e situações de aprendizagem que permitam que os educandos possam fazer relações entre esses conteúdos e as questões presentes na sociedade. É importante que este educador tenha claro que rumo pretende seguir, pois do contrário, não se chega a lugar nenhum.

Qualquer projeto de transformação exige que tenha clareza sobre o que significa “transformar” e sobre o que se quer construir a partir dessa transformação [...]. Sem esta definição clara, corre-se o risco de caminhar sem saber se isto é um avanço em relação ao que se quer ou não, pois nem se sabe ao certo aonde se quer chegar (GANDIN, 2001, p. 90).

Mesmo após deixar a escola, espera-se que o educando tenha sido preparado para ter uma continuidade no seu processo de aprendizagem de forma mais independente, pois sabemos que no atual contexto, tanto a ciência, quanto o conhecimento se renovam continuamente.

Entende-se com isso que a escola tem o compromisso social de ir além da transmissão do conhecimento sistematizado. É preciso preparar o educando para desenvolver a capacidade de buscar informações conforme suas exigências profissionais ou de acordo com as necessidades de desenvolvimento individual e social. Para tanto é preciso que os profissionais da educação estejam aptos a desenvolver em suas aulas habilidades intelectuais com as quais seus alunos poderão ter uma aprendizagem autônoma, sendo, portanto necessário fazer com

que o educando possa refletir, analisar, sintetizar, criticar, tirar conclusões, argumentar, justificar, etc.

Para isto, os professores precisam trabalhar com metodologias participativas, desafiadoras, onde os conteúdos possam ser problematizados, estimulando assim o educando a pensar, questionar, formular hipóteses e trocar informações com os demais onde poderá argumentar e colocar seus pontos de vistas.

Referente à formação cidadã, outro aspecto considerado muito importante é quanto ao efetivo desenvolvimento de determinados valores, atitudes e compromissos, considerados indispensáveis à convivência em uma sociedade democrática, tais como a cooperação, solidariedade, respeito, responsabilidade, repúdio a qualquer forma de discriminação, entre outros

Os educadores, assim como a família e a comunidade precisam propiciar a formação desses valores, pois estes não são ensinados e sim vivenciados. Sendo está também uma função social da escola pública, enquanto instituição social à serviço do público, direcionar sua ação para um ambiente de vivência de valores democráticos.

## **1.2 A escola pública na atualidade**

Já não é nenhuma novidade, que a escola pública brasileira enfrenta há muitos anos sérios problemas, os quais estão sempre sendo discutidos. Sabemos que ainda estamos entre os países com maiores problemas em educação. Os professores envolvem-se com tarefas que dizem respeito ao contexto assistencial, lidam com conflitos e problemas psicológicos/neurológicos, desajustes e questões de saúde de seus alunos, quando o foco de sua atuação deveria centrar-se no desenvolvimento de uma aprendizagem eficaz. Ouvimos diariamente falar de fracasso escolar, falta de qualidade, currículos inadequados, falta de vagas, despreparo profissional e tantos outros. A questão salarial, ainda é o ponto mais reivindicado pela categoria docente, mas existe também a preocupação com a

valorização do trabalho e a busca por uma formação mais completa, além de almejar uma gestão democrática competente para o setor.

Outra situação que vivenciamos nas escolas públicas brasileiras é quanto à parcela da população que frequenta essas instituições que, em sua grande maioria, é formada por cidadãos de classe média baixa, ou seja, pessoas que se encontram em uma situação financeira menos favorecida e em consequência, estão suscetíveis a maior grau de dificuldades, tanto na estrutura familiar, quanto social.

As políticas públicas que deveriam ser articuladas de modo a proporcionar um bom funcionamento dos estabelecimentos enfrentam algumas resistências ou não são adequadas ao contexto educacional atual e, e o que vemos são dificuldades de estrutura e de funcionamento.

A sociedade e o mundo estão cada vez com mais problemas de violência, segurança, saúde, desemprego e etc. Problemas estes que acabam por ter seus reflexos dentro da escola pública. O governo usa-se da escola para fazer políticas de integração desses cidadãos menos favorecidos, com poucas perspectivas de vida melhor neste universo extremamente competitivo e desigual. Sendo este um dos únicos locais onde o Estado consegue construir algo de forma solidária. Mais uma vez o professor fica sobrecarregado, pois como foi dito, passa a desempenhar outras funções para as quais não foi devidamente preparado, deixando assim de desempenhar a sua função primeira, que é de ensinar. As instituições escolares no atual estágio da globalização exigem repensar o que se pode e deve fazer na escola, a fim de construir um mundo mais justo e humano que se alicerce no compromisso de formar “seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter”. (FERREIRA, 2008, p. 113).

É de fundamental importância que aconteça um processo de valorização dos profissionais da educação e que ocorra ainda na formação inicial desses educadores, sendo esta sólida, consistente e sempre atualizada, para que os mesmos possam vislumbrar um futuro promissor, com salários justos e maiores



investimentos no setor educacional. É preciso repensar a escola, reconstruí-la para que possa cumprir com sua função social.

A escola precisa ter clareza que algumas das responsabilidades dos gestores, podem, em muitos casos, propiciar a participação ampla dos demais setores educacionais, como o Conselho escolar, a equipe técnica e pedagógica, a equipe docente e funcional das unidades escolares pois, não estamos mais vivendo na época em que o diretor da escola era detentor do poder maior, da decisão única e um ditador, autoritário e poderoso. Por isso é importante que ocorra um processo de mobilização que faça as coisas acontecer, identificar parceiros, colaboradores.

Ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a qualidade, estimular a participação e resolver seus problemas, apoiando-se na confiança, no encorajamento de cada um. Ela pode contar também com a colaboração de órgãos que auxiliam do seu trabalho, como a Associação de Pais e Mestres (APM ) e Conselho Escolar. Instituições estas que visam a integração entre escola e comunidade são órgãos de representação da comunidade escolar.

É crítico o momento pela qual a escola atual esta passando. A ineficiência de políticas pedagógicas, institucionais e públicas contribuem ainda mais para o agravamento da situação. Contudo, mesmo sabendo que a escola encontra sérias dificuldades na tarefa de formar sujeitos críticos, criativos e capazes de protagonizar a própria história, acredita-se ainda que é possível acontecer a transformação. Para tanto é necessário que ocorram mudanças que promovam sua reorganização e sua ruptura com um sistema, com bases capitalistas e promotoras de desigualdades.

Uma das mudanças que pode fomentar um processo de transformação, no interior da escola, passa pela avaliação da instituição escolar onde, a partir dos dados coletados e de um estudo mais aprofundado, baseado é claro, em uma rigorosidade metódica, torna-se possível nortear ações para que aconteça a ação concreta. Para tanto é preciso que a escola passe por uma análise detalhada de todas as relações que ocorrem dentro dela, sem perceber os grupos que a formam entre outros fatores, se está falando apenas de ações abstratas.

Freire diz que a leitura de mundo precede a leitura da palavra, também diz que sem a consciência crítica da realidade circundante da escola, é impossível apreender qualquer leitura do que é a escola. Como já foi dito anteriormente é extremamente importante que esse processo de conhecimento e mudanças da escola aconteça com a participação de todos. Freire, em seu livro “Educação na Cidade”, fala também sobre o diálogo e a escuta neste processo, a participação popular, a valorização de todos neste caminho, a necessidade de reestruturação do currículo e de repensar a avaliação. Onde escreve o seguinte:

Sonhamos com uma escola pública capaz, que se vá constituindo aos poucos num espaço de criatividade. Uma escola democrática em que se pratique uma pedagogia da pergunta, em que se ensine e se aprenda com seriedade, mas em que a seriedade jamais vire sisudez. Uma escola em que, ao se ensinarem necessariamente os conteúdos, se ensine também a pensar certo.(FREIRE, 1995, p.24).

A escola pública para todos que atualmente almejamos é esta: popular, emancipadora, criativa e democrática. É preciso acreditar na possibilidade do surgimento de ações realmente capazes de mudar de forma radical o quadro escolar atual, promovendo a construção da verdadeira escola.

A sociedade vem, cada vez mais, reivindicando a construção de uma escola democrática competente, diferente, adequada às necessidades de um novo contexto, que cumpra com sua função social, abrindo as portas, permitindo a participação de todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação integral do homem aconteça de maneira participativa e democrática.

### **1.3 Escola pública e Estado no contexto neoliberal**

Vivemos na era da globalização, da ênfase da política econômica sobre as políticas sociais. Vemos diariamente acontecer grandes fusões entre empresas dos mais diversos setores, o mercado mundial e os avanços tecnológicos se expandem num ritmo acelerado, neoliberalismo e capitalismo postos em prática. Tais transformações incidem tanto sobre a sociedade, como sobre a educação. Estamos vendo que na medida em que os ideais da democracia estão sendo esquecidos, o

neoliberalismo e a globalização transformam o mundo em um grande comércio e dentro desse contexto à educação transforma-se em mercadoria.

Os desafios são ainda maiores quando temos ciência de que os meios de comunicação também educam e na maioria das vezes conseguem uma inversão de valores e dos fatos. Assistimos, como meros telespectadores, a atual sociedade sendo permissiva ao ser manipulada por uma visão capitalista em relação a tudo o que a cerca. A burguesia tenta a todo custo se apropriar da escola pública com finalidades extra-escolares e os responsáveis pelas instituições, em sua grande maioria, parecem aceitar essas e outras intervenções como algo normal.

Na medida em que o sistema educacional é dirigido por uma classe política que define as políticas públicas, a escola assume uma dimensão de sociedade política, constituindo-se assim em braço do Estado, onde este impõe seu poder coercitivo de maneira indireta, quando da imposição de uma disciplina de uma forma de trabalho decorrente das demandas do modo de produção capitalista.

Neste contexto político econômico neoliberal de privatizações, terceirizações, minimização dos investimentos e outros, a escola pública nos últimos tempos está assumindo tarefas que não são suas. Como o financiamento para a educação, sua manutenção, as políticas de formação dos educadores, entre outros. Ações estas, que sabemos todos, sempre foram considerados como direitos sociais e dever do Estado.

A escola também cumpre uma função mediadora no processo de acumulação capitalista, mediante sua ineficiência, sua desqualificação. Ou seja, sua improdutividade, dentro das relações capitalistas de produção, torna-a produtiva. Na medida que a escola é desqualificada para a classe dominada, para os filhos dos trabalhadores, ela cumpre, ao mesmo tempo, uma dupla função na reprodução das relações capitalistas de produção: justifica a situação de explorados e, ao impedir o acesso ao saber elaborado, limita a classe trabalhadora na sua luta contra o capital (FRIGOTTO, 1999, p. 224).

É evidente que os financiamentos para a educação por parte do poder público são decisivos e necessários para que a educação possa enfrentar os seus problemas, formular e conduzir estratégias para efetivar as suas ações. Mas

também é necessário ter presente que sem a colaboração efetiva da sociedade civil, dificilmente as metas almejadas serão alcançadas.

Círculo de pais e mestres, associações, meios de comunicação, sindicatos, igrejas e demais organizações da sociedade civil em geral podem e devem ser sujeitos de mobilização e agentes imprescindíveis na construção da cidadania e democracia, legitimando assim a sua atuação como entidades que colaboram com a sociedade civil e desempenham suas funções políticas em favor da escola pública.

Ao mesmo tempo em que a escola é vista como improdutiva, pela visão da classe trabalhadora, numa aquisição de formação desinteressada. Existe, nos dias atuais um esforço, do ponto de vista do capital, de torná-la cada vez mais produtiva, aumentando cada vez mais o número de educandos que por ela passam e utilizando os seus espaços para fins que não são os de aprendizagem intencional e sistematizada.

Neste contexto, o espaço escolar seria um local de intervenção das organizações da sociedade, mediante uma conjuntura onde o Estado setoriza a educação, fazendo uma seleção de quem deve receber maior ou menor quantidade de investimentos, ocorrendo assim a desaceleração dos investimentos nessa área social tão importante e permitindo assim que ocorra a sua privatização.

Sendo assim a sociedade civil ganha sentido dentro do contexto neoliberal, enquanto um setor fora do Estado.

A ideia prevalecente sugere que vivemos em um contexto no qual as atribuições históricas do Estado – aquelas que foram estabelecidas como típicas do setor público, a regulação, o planejamento e a proteção social-, precisariam ser banalizadas porque já não são mais funcionais a este próprio contexto. Deveríamos buscar “fora” e “além” do Estado os recursos de que necessitamos para seguir em frente. Precisaríamos, portanto, de “menos” Estado e “mais” mercado. Como se não bastasse, somos estimulados a nos entregar a perspectiva de uma sociedade civil sem Estado, ou seja, uma sociedade civil concebida como um espaço repleto de “boas almas” onde não existe a política “profissional” mas apenas interesses autênticos, e onde não existiriam, portanto, coerções de instâncias superiores – um espaço público “não-estatal” e tanto quanto possível distante de qualquer controle estatal (NOGUEIRA, 2002, p. 23).

No entanto, a escola não deixou de ser uma instituição que exerce ativa participação na produção e reprodução da sociedade civil, onde atua como irradiadora de ideologias, enquanto espaço de luta das classes sociais. As consequências da globalização e da política neoliberal na esfera educacional são trágicas para a grande maioria da sociedade: a exclusão, o analfabetismo, o desemprego, a miséria e a violência. Mas apesar de parecer que os impactos causados foram absorvidos e entendidos como normal, faz-se necessário introduzir essa temática com certa urgência em nossa sociedade e em nossas instituições de ensino, tão submissas e enfraquecidas dentro do atual sistema capitalista.

A postura passiva da sociedade e da própria escola pública, deve ser o estímulo para repensarmos a maneira de educar da atual escola e através de uma verdadeira avaliação institucional encontrar, dentro desse contexto de mundo globalizado e neoliberal, o melhor meio de fazer com que a verdadeira educação aconteça, observando os aspectos econômicos, políticos e sociocultural em que fatalmente estamos inseridos.

Freire pondera que:

Há um sinal dos tempos, entre outros, que me assusta: a insistência com que, em nome da democracia, da liberdade e da eficácia, se vem asfixiando a própria liberdade e, por extensão, a criatividade e o gosto da aventura do espírito. [...]. Um estado refinado de estranheza, de 'autodemissão' da mente, do corpo consciente, de conformismo do indivíduo, da acomodação diante das situações consideradas fatalisticamente como imutáveis. É a posição de quem encara os fatos como algo consumado, como algo que se deu porque tinha que ser da forma que se deu, de quem entende e vive a História como *determinismo* e não como *possibilidade* (FREIRE, 1996, p. 43).

As possibilidades de reverter as situações que os processo neoliberais impõe como verdades absolutas passam pelo desafio de uma redistribuição da renda, de uma equivalência tanto nos direitos e deveres, quanto nas oportunidades. É necessário uma projeto político que esteja de acordo com as necessidades, interesses dos cidadãos e, em especial a consciência e criticidade que mobiliza para o enfrentamento dos dilemas vividos atualmente.

Quanto à escola, ela deve interagir com a realidade e com a sociedade, transformando-a, dentro do contexto político e econômico, não podendo, no entanto,

ser manipulada ou determinada por este. A escola pública é o lugar da produção, da apropriação e socialização do saber. Seu papel não pode ser o de reprodução do sistema capitalista, mas sim, promover a cidadania, com o objetivo de superar as desigualdades sócias.

Sabemos que a educação é responsabilidade do governo, mas profissionais da educação, pais e alunos são engrenagens fundamentais para reverter a lógica das políticas educacionais que vem sendo progressivamente implementada pela maioria dos governos. Se uma sociedade só é transformada através das relações sociais que a sustam, cabe então a educação e a escola pública desempenhar a sua verdadeira função, dando assim sua parcela de contribuição.

## **CAPÍTULO II**

### **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Entende-se por Avaliação Institucional, aquela em que o sistema de avaliação esta inserido nas escolas públicas e também privadas com a finalidade de avaliar essas instituições, visando a melhoria da qualidade de ensino desses estabelecimentos escolares a partir de um processo de gestão democrática.

A educação Brasileira não dispunha até pouco tempo atrás de uma metodologia que pudesse avaliar, de forma sistemática, a qualidade das ações de educadores, gestores e da própria escola. Para compreender este assunto, é necessário para o seu entendimento, abordar temas como gestão da escola, projeto-político-pedagógico, enquanto uma das estratégias para o direcionamento escolar e as políticas de avaliação institucional. Sendo assim, quais são as contribuições que a avaliação institucional pode apresentar para a gestão democrática da escola pública? A avaliação institucional nos dias atuais não está sendo vista como um instrumento de controle burocrático e centralizador, mas sim está sendo entendida como um processo necessário de administração do ensino, como condição necessária para a melhoria da qualidade do mesmo e como exigência da sociedade democrática. A necessidade de se desenvolver ações que visem o aprofundamento do conhecimento sobre a escola pública e a melhoria da qualidade do ensino nos remetem à avaliação, que neste sentido, torna-se um subsídio importante para diagnóstico e tomada de decisões no espaço escolar.

Com esse objetivo foram criadas várias instâncias de avaliação da educação, onde abrangem diversos níveis de ensino, entre elas temos: SAEB – Sistema de

avaliação da Educação Básica , que tem por objetivo a definição de prioridades e a melhoria da qualidade de ensino , fornecendo informações sobre a qualidade e a eficiência da educação nacional , de forma a permitir o monitoramento das políticas brasileiras. Temos também o ENEM ( Exame Nacional do Ensino Médio ), um exame anual destinados aos alunos que estão concluindo ou que já tenham concluído o ensino médio. O SAEB é a primeira iniciativa brasileira, em âmbito nacional, no sentido de conhecer mais profundamente o nosso sistema educacional. Além de coletar dados sobre a qualidade da educação no País, procura conhecer as condições internas e externas que interferem no processo de ensino e aprendizagem, por meio da aplicação de questionários de contexto respondidos por alunos, professores e diretores, e por meio da coleta de informações sobre as condições físicas da escola e dos recursos de que ela dispõe (BRASIL, 2007).

O artigo 9º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece que compete a União autorizar , reconhecer , credenciar , supervisionar e avaliar os cursos das instituições de educação superior. O provão ( Exame Nacional de Cursos) é um dos componentes da avaliação dos cursos superiores de graduação . Esta metodologia é um exame obrigatório destinado aos estudantes de ensino superior que estejam cursando o último ano letivo. Contudo sabemos que não existe apenas um único método capaz de medir e garantir a qualidade de ensino da aprendizagem e da gestão que possa ser utilizada em todos os tipos de escola.

Percebe-se muitas vezes que o foco dado a esse tipo de sistema de avaliação não traz melhorias efetivas às escolas. É uma avaliação aplicada por amostragem e a abordagem avaliativa direciona-se mais para os resultados da aprendizagem do que para o processo escolar em si. O caráter isolado do exame na verdade é o que mais prejudica o processo de avaliação, pois muitos aspectos que envolvem as instituições de ensino não são apontados durante a execução do programa de avaliação, que tem seu foco maior na aprendizagem, conseqüentemente, faz com que a realidade do contexto envolvido não seja relevante durante o programa.

A avaliação, no entanto, pode fornecer dados importantes para a construção e efetivação do projeto-político-pedagógico da escola, servindo ambos para uma melhor definição da identidade, autonomia, missão e objetivos institucionais, a partir



de princípios democráticos e participativos. Libâneo (2004, p. 235) afirma que a "avaliação diz respeito a um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa visando a emitir um juízo de valor". Neste sentido, a avaliação propõe a coleta de informações, tendo diversos e diferentes meios de verificação dos aspectos avaliados para, com base nos juízos de valor, tomar decisões.

Dentro de uma proposta de gestão democrática devemos primar pela construção de um processo de avaliação tendo como base a participação da comunidade escolar, onde o principal objetivo deverá ser a melhoria da instituição de ensino. A maneira como a gestão escolar é conduzida nas instituições pode determinar o rumo dos aspectos educacionais das escolas.

Antes mesmo de propor a avaliação institucional de uma escola, é preciso analisar o processo de mudança, é fundamental planejar, estudar e entender como se pretende investigar o que caracteriza um processo de avaliação institucional, na intenção de que permita a reformulação de princípios administrativos e pedagógicos, produzindo assim mecanismos para a efetivação de uma verdadeira avaliação democrática. Segundo Edson Machado de Souza, avaliar significa comparar, contrastar uma situação real com algum paradigma, ideal, utópico ou também real mas que se verifique em outro contexto. Sempre será necessário ter algum padrão de referência - o paradigma - em relação ao qual o sujeito da avaliação será comparado.

Em uma avaliação institucional podemos observar várias questões, como de estrutura, organização e funcionamento, mas sobretudo, a construção do conhecimento. O seu objetivo principal é perseguir um ensino cada vez melhor que traduza, com clareza, seus compromissos com a sociedade brasileira. A escola pública é um lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, e uma gestão democrática necessita organizar seu trabalho pedagógico baseado em seus alunos. O projeto é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com a comunidade escolar. Todo projeto pedagógico da escola é, também um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico, com os interesses reais e coletivos da maioria da população.

A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não têm a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar (BASTOS, 2000, p. 22).

A avaliação deverá estar inserida no Projeto Político Pedagógico da escola, pois desempenha papel importantíssimo, onde possibilita a construção da autonomia dos sujeitos e da instituição escolar, gerando mudanças e conseqüentemente melhorando a qualidade da educação como um todo. É preciso romper com a atual forma de organização burocrática que regula todo o trabalho pedagógico pra realizar um ensino de qualidade e lutar por mais autonomia. A escola e as ações de uma gestão democrática, bem como dos profissionais da educação serão de qualidade, quando puderem ser consideradas, ao mesmo tempo, efetivas, relevantes, eficientes e eficazes. A Avaliação Institucional não pode se transformar em um transtorno para a instituição, sugadores de recursos, dispendiosa e pesada. Faz-se necessário que os especialistas em avaliação, em parceria com os profissionais envolvidos, planejem e executem juntos o processo de avaliação.

Avaliação Institucional é nos dias de hoje uma questão atual e de extrema relevância no contexto da escola básica e também no contexto da educação superior. Considerada pelos pesquisadores em educação como uma estratégia importante e valiosa nos processos de gestão, pois as informações obtidas no processo avaliativo auxiliam professores e gestores na tomada de decisões, possibilitando assim a melhora da qualidade de toda a instituição.

Conhecimento analítico e crítico da realidade interna e externa da instituição são requisitos básicos para que a melhora das situações de aprendizagem e de gestão aconteça de modo eficaz. As informações recolhidas durante o processo de avaliação da instituição necessitam ser as mais fiéis possíveis. Tomar as decisões sempre a partir de critérios previamente estabelecidos, também é uma forma de conduzir a avaliação de maneira justa e democrática, ou seja, as decisões devem sempre levar a alternativas de intervenção mais adequadas, partindo sempre do processo avaliativo.

Compreender a escola como um espaço de produção e socialização do conhecimento e das relações traz subsídios para transformações e mudanças na educação.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2006, p.35).

A transformação almejada no contexto educacional e escolar exige uma avaliação comprometida, tanto das situações que se referem aos processos de ensino e aprendizagem quanto dos aspectos organizativos, burocráticos que são articulados internamente e os aspectos integradores da comunidade no meio educativo. A escola não alcançará este objetivo caso não adote também

[...] uma avaliação que leve em consideração as competências atualizadas e potenciais, a partir de padrões democraticamente construídos, que valorize a auto-avaliação e que não tenha receio da politização do ato pedagógico (ROMÃO, 2002, p. 50).

Acredito que investigar esta questão significa considerar a Gestão Democrática e suas repercussões ético-políticas como fundamentais à vida das instituições escolares. Democratizar a educação significa afastar-se do tipo de autoritarismo e centralismo que ainda encontra-se fortemente presente em nossas escolas. Ao avançar na democratização dos espaços escolares pressupõe uma

[...] prática ancorada na busca da superação de tradições autoritárias e na participação que requer transparência de ações, divisão de poder e corresponsabilização de todos/as pelos erros e acertos do processo. Requer também definições claras de objetivos, opções ético-políticas e limites de ação (PARO, 1997, p.65)

Na Constituição federal, promulgada em 1988, no inciso VI do Artigo 206, a Gestão democrática está definida como princípio a ser observado na oferta do ensino público, onde se pressupõe “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. No entanto, não estabelece mais que princípios para que os sistemas de ensino e as unidades escolares tenham possibilidades de se responsabilizarem e

exercitarem a autonomia em seus respectivos níveis de atuação. A Avaliação Institucional, no contexto da gestão escolar democrática deve surgir como ação de estratégia de acompanhamento e de proposição destinada à qualificar o trabalho realizado.

A gestão democrática da educação, envolve, como pressuposto básico a:

participação efetiva da comunidade escolar na construção de uma identidade para a escola que seja representativa de seus próprios interesses [...]. A gestão democrática é, portanto, neste posicionamento, o fundamento de toda a reorganização da instituição inserida nas políticas de autonomia escolar (PEREIRA, *et al*, 2004, p. 4).

A Gestão Escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para colocá-las em prática, devemos primar por procedimentos que visem o envolvimento, comprometimento e a participação de toda a comunidade escolar, sendo necessário que se exerçam funções que fortaleçam a presença e atuação dos envolvidos. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de procurar continuamente fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da instituição, descentralizando os processos de decisão e dividindo as responsabilidades. Em todos os estabelecimentos escolares o objetivo da gestão democrática deve pautar-se sempre na busca de envolvimento de todos os sujeitos em distintos segmentos, para que coletivamente estejam engajados na construção de propostas coletivas de educação.

Nesse sentido, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos visam a estimulação da participação de diferentes sujeitos e a articulação dos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir o objetivo principal: promover uma educação de qualidade. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º firma a necessidade de se abranger, na condição de ensino comprometido com a realidade e com a formação cidadã “os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Esta concepção de educação como formação humana contida na LDB deve ser colocada em prática em nossas escolas, sempre que falarmos em Gestão Democrática da escola. A Avaliação Institucional, no que se refere a Gestão Escolar, surge como ação estratégica de acompanhamento e proposição destinada à qualificação do trabalho desenvolvido, vez que a gestão da escola pública implica sempre em tomada de decisões, sua execução e avaliação.

As práticas da gestão fazem parte desse cotidiano, e historicamente tem servido mais para controlar do que para estimular novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, organização do trabalho, burocratização do trabalho pessoal. Mas às relações de poder vão além desses 'administrativo'. Estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e comunidade, permeia o currículo, mediante seleção de conteúdo e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico (BASTOS, 2001, p. 24-25).

Quando o foco da gestão se pauta por princípios democráticos e participativos implica também na compreensão de que a democratização da gestão na escola pública, possibilita o crescimento e a melhoria de toda a escola e dos agentes nela inseridos. No entanto, ainda são muitos os desafios que cercam a efetivação da gestão democrática nos espaços educacionais, sendo um deles a percepção burocrática da gestão escolar. Uma concepção burocratizada e hierarquizada da gestão, em que o papel do diretor é o principal autor, faz com que os recintos escolares tornem-se espaços fechados, sem momentos de discussão, crescimento e melhoria da educação.

A prática da avaliação passa também pelo processo de democratização a escola. É imprescindível que haja o envolvimento e participação de todos os segmentos da escola: direção, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade na elaboração de um plano de trabalho, no seu acompanhamento e na avaliação dos seus resultados. Esse procedimento dará à escola legitimação política à sua ação educativa (BETINI, 2009, p.49)

Incorporando a gestão democrática, a escola define o rumo de seus encaminhamentos, promovendo a participação de todos, preservando e construindo sua identidade e autonomias pedagógicas, administrativas e financeiras. As instituições de ensino necessitam de estratégias que as organizem como espaços escolares, no que diz respeito à missão, objetivos, metas, metodologia, currículo e avaliação. Nesse aspecto, o projeto-político-pedagógico da escola, torna-se

estratégia indispensável e insubstituível para a gestão democrática dela, direcionando, de maneira participativa e democrática, os caminhos que a escola irá trilhar. Veigas 2004, p. 56 diz que no contexto escolar: "o projeto não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação, que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar".

Contudo, é necessário que esse projeto-político-pedagógico seja articulado, direcionado e executado com responsabilidade, consciência, fundamentação, participação e preparo de todos na escola, com o entendimento fundamental de que esse trabalho vai muito além de um simples documento burocrático.

É preciso compreender os aspectos que norteiam a construção do projeto-político-pedagógico da escola, enquanto planejamento desta. Libâneo 2004, p.52 afirma que: O projeto pedagógico deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola. Nesse sentido ele sintetiza os interesses, os desejos, as propostas dos educadores que trabalham na escola. É com essa visão que o projeto-político-pedagógico da escola deve ser construído, implantado, avaliado e constantemente readaptado dentro de suas deficiências, com a participação e o envolvimento de todos.

Partindo dessa reflexão a avaliação institucional vem conseguindo destaque e relevância na atualidade, pois contribui com a gestão, no sentido de melhoria da instituição, esse tipo de estratégia vem de maneira eficaz contribuir na tomada das decisões norteadoras dos caminhos educacionais.

O avanço da educação também se constrói a partir de ações propostas e articuladas pela gestão escolar. Assim, a avaliação institucional torna-se uma ação que subsidia os contextos escolares, indicando as potencialidades e os aspectos que precisam ser melhorados, onde ultrapassa a questão da aprendizagem individual e busca a compreensão das relações e estruturas. Convém salientar que essas relações ou processos e as estruturas que engendram são públicos e sociais, e é exatamente este caráter público e social de qualquer instituição escolar, que impõe com maior força e mais urgência a necessidade da avaliação institucional. Tendo em vista que esses processos são públicos e por ser uma

instituição social, criada e mantida pela sociedade, precisa avaliar-se e tem o dever de se deixar avaliar para assim conhecer-se e aprimorar-se em prol da melhoria da qualidade da educação neste país. Nesse sentido a participação de todos produz a conscientização da comunidade escolar de que são agentes da escola e que possuem o mesmo grau de importância para o bom funcionamento da instituição e podem sim contribuir sendo responsáveis para a melhoria da educação.

Propor a avaliação institucional nas escolas públicas, é com certeza, um grande desafio, porque as próprias políticas educacionais não dão grande relevância a essa prática. Assim, é preciso uma mudança de cultura para que ela se efetive nas instâncias educacionais no intuito de trazer a melhoria para a instituição de ensino. Fernandes propõe uma análise a respeito do processo de avaliação, que resume, a contribuição da avaliação institucional em uma instituição:

A escola que passa por um processo avaliativo sério e participativo descobre sua identidade e, acompanha a sua dinâmica. Muita coisa aprende-se com esse processo. Mas o que fica de mais importante é a vivência de uma caminhada reflexiva, democrática e formativa. Todos crescem. Os dados coletados mudam, mas vivência marca a vida das pessoas e renova esperanças e compromisso com um trabalho qualitativo e satisfatório para a comunidade escolar e para a sociedade. Avaliação Institucional é, portanto, um processo complexo e não há, pronto para consumo, um modelo ideal e único para as escolas. Ela precisa ser construída. É o desafio de uma longa caminhada possível e necessária (FERNANDES, 2002, p.140).

Incontáveis reflexões a respeito da avaliação institucional ainda serão necessárias, mas o contexto político-social brasileiro e as pesquisas em educação indicam a necessidade de uma mudança nas práticas das escolas públicas do nosso país e a urgência em desenvolver políticas públicas de avaliação institucional voltadas para as escolas com fins de melhoria dos espaços educacionais brasileiros.

## **2.1 A atuação do gestor no contexto atual**

Libâneo (2001, p. 238), afirma que “construir um ambiente democrático não é tarefa fácil, e por isso não é empreitada para um só, uma gestão participativa é também gestão de participação”.

Partindo dessa reflexão, pode-se afirmar que a figura do gestor democrático faz-se necessária, pois ele poderá trabalhar em prol da construção de um espaço democrático, não pode, unicamente por sua atuação, criar/desenvolver a democracia ou solucionar os problemas do cotidiano educacional de modo isolado e centralizador.

O gestor pode atingir o seu objetivo de oportunizar um clima favorável à participação coletiva, sendo um articulador na escola, criando caminhos adequados de comunicação e interação, estando atento a todos os aspectos que garantam o alcance dos objetivos na escola, mantendo um bom clima entre todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. Demonstrando confiança e incentivando o grupo a pensar, analisar, planejar e executar o que foi planejado.

O professor Howard Gardner apresenta cinco metas que precisamos cultivar no futuro se quisermos ter os gestores, líderes e cidadãos comprometidos com um mundo melhor e mais solidário:

- As pessoas desprovidas de uma ou de mais disciplinas não serão capazes de ter sucesso em nenhum local de trabalho exigente e ficarão restritas a tarefas inferiores.
- As pessoas sem capacidade de síntese serão esmagadas por informações e não conseguirão tomar decisões criteriosas sobre questões pessoais e profissionais.
- As pessoas que não tenham capacidades criadoras serão substituídas por computadores e afastarão de si os que têm centelha criativa.
- As pessoas que não tiverem respeito não serão dignas de respeito por parte de outras e envenenarão o local de trabalho e os espaços em comum.
- As pessoas sem ética gerarão um mundo desprovido de trabalhadores decentes e cidadãos responsáveis: nenhum de nós desejará viver nesse planeta desolado (GARDNER, 2008, p.59).

Frente a tais condições, estamos em uma encruzilhada, pois o sistema educativo precisa enfrentar questões sociais ainda não superadas como: o acesso universal, a permanência na escola e o elevado índice de reprovação, notadamente nas escolas situadas nas periferias urbanas, áreas habitadas pelas populações empobrecidas pela economia globalizada.

O anseio da sociedade civil é a busca da elaboração e execução de propostas políticas voltadas para o atendimento de necessidades sociais fundamentais, em especial as que dizem respeito ao acesso universal à educação



pública capaz de responder às exigências de aprendizagem exigida nos tempos atuais.

“Uma educação que, por princípios, deverá produzir um novo modelo de sociedade mais equilibrada e justa que seja capaz de privilegiar o ser humano e não o lucro” (FREIRE, 1997, p.97). Para tanto precisará privilegiar a produção da autonomia de cada educando, através de um currículo voltado para a construção de uma cidadania feita de direitos sociais e político.

Na busca dessa escola que promova o desenvolvimento e a aprendizagem de seus alunos, o gestor deve ser o articulador que auxilia e apoia o grupo sob sua liderança, na execução do projeto de escola, de modo que cada um de seus membros sejam capazes de superar as dificuldades.

Reafirmando as ideias acima, é oportuno observar que:

A retomada da constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania, revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício desta função política e social. No âmbito da escola propriamente dita, passa-se uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de uns todos mais amplos, multifacetados, relacionados não apenas a umas comunidades internas, constituídas por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa (FERREIRA, 2006, p.141).

Todo esse processo exige outra postura da figura *diretor-gestor*, mais vigilante com a rapidez com que o conhecimento vem sendo produzido. Além de o gestor aparecer no processo ensino-aprendizagem como representante legal da instituição escolar, ele exerce papel fundamental no sucesso do processo de ensino. Observar, conhecer, avaliar e colaborar são ações constantes deste que também é um professor, mas com a tarefa de liderar seu grupo, rumo à imensidão de aprendizado, desafios e conquistas.

O gestor deve ter condições de coordenar e dar espaço para as lideranças da comunidade escolar – alunos, pais, educadores – possam ter voz nas decisões e atuação administrativa, ouvindo e adotando, quando for o caso, suas sugestões e ideias – e tem um grande desafio, em fortalecer culturas que estimulam o diálogo profissional, e a constante reflexão sobre a prática e a parceria com a comunidade, sendo que precisa dominar conhecimentos e habilidades específicas.

No âmbito da unidade escolar, a justificativa para uma gestão autônoma da educação, além da conexão entre o estilo de gestão e a qualidade da aprendizagem, está, talvez prioritariamente, nos pressupostos teóricos que fundamentam a democracia – equidade, convivência, justiça e cidadania. Boa parte do trabalho da escola estará realizada se ela for, de fato, uma escola de democracia, na qual o exercício da participação, da equidade e da responsabilidade sejam práticas do cotidiano (BITTAR; OLIVEIRA, 2006, p. 49).

A gestão escolar, hoje ultrapassou formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos. É consenso hoje que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão democrática um componente decisivo em todo processo coletivo da construção, planejamento, organização e desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Muitos gestores constroem suas experiências a duras penas, por ensaio e erros, observando, imitando, usando informações separadas em cursos diferentes. Muitos desses, salvo exceções, não se concentram naquilo que o gestor deve fazer para atuar como líder, mas no que ele deve saber para liderar.

Essas inovações precisam colocar em prática o que a LDB diz sobre o princípio de gestão democrática do ensino público:

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurados regime jurídicos único para todas as instituições mantidas pela união;  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1996, art. 206).

Para coordenar é imprescindível que o gestor crie as condições para que as lideranças surjam, respeitando e incentivando novas ideias. Os gestores precisam possibilitar aos docentes oportunidades onde estes compartilhem suas experiências, seus anseios, suas perspectivas e conceitos sobre os temas que serão apresentados.

A tarefa é desafiante. Diretores, coordenadores, supervisores precisam alimentar própria alma para animar toda escola. Devem receber apoio e ser convidados a refletir sobre os modelos mentais que fundamentam os seus fazer, a compará-los a novos conceitos e a ousar experimentar algumas mudanças em sua interação com professores, funcionários, alunos e comunidade (EDNIR; CECCON, 2006,p.72)

A gestão escolar exige múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. É um desafio para os gestores que impõe novos desdobramentos, é fundamental por isso que a formação de gestores seja contínua e concentrada em temas específicos, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolver processos educacionais, que vêm a ajudar na formação e aprendizagem dos alunos. O gestor não precisa ter uma formação plural, mas ser capaz de se cercar da pluralidade.

A gestão escolar brasileira junto com todos os seus segmentos tem um grande desafio pela frente que é o de transformar a escola num espaço de cidadania e de vivência social democrática, sendo possível alcançar esse desafio ao permitir a realização da avaliação da escola e dos processos que nela ocorrem.

## **2.2 Avaliação institucional e os desafios do gestor**

A escola, configurada como uma instituição social e educativa, precisa seguir as modificações que ocorrem na sociedade, mudanças estas econômicas, sociais, políticas e culturais.

Ferreira entende que:

A retomada da constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania, revela o caráter estratégico de uma gestão para

o exercício desta função política e social. No âmbito da escola propriamente dita, passa-se de uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, multifacetado relacionado não apenas a umas comunidades internas, constituídas por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa (FERREIRA, 2006, p. 141).

Essas mudanças decorrem do grande avanço científico e tecnológico, da reestruturação no sistema de produção e desenvolvimento das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo.

Isso permite refletir sobre o espaço escolar e os desafios encontrados pelo gestor no atual momento da história, onde a própria instituição precisa passar por um processo de constante avaliação de modo a rever suas práticas e intentos.

Ferreira prossegue afirmando que:

A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual, no espaço das consequências humanas quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo, na relação com o outro, em tempo e espaço determinado (FERREIRA, 2006, p.154).

A perspectiva inovadora e necessária da avaliação escolar é compreendida como um método de administrar e coordenar a escola numa ação colegiada onde todos possam ser atuantes e atores responsáveis pela escola bem como pelo trabalho desenvolvido na instituição.

Enormes são os desafios que os gestores enfrentam para realizar as mudanças propostas para a educação neste novo século, sendo que:

A postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade é caracterizada pela própria comunidade que sabe exigir comportamentos, atitudes, habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho (HORA, 1994, p.116).

A partir do inciso VI art. 206 da Constituição Federal iniciaram-se ensaios de abertura e participação na gestão escolar. Com a democratização da educação surge a necessidade de um pensamento diferente sobre a gestão escolar, sendo que este deve ter sempre presentes as possibilidades de mudanças e de participação de toda comunidade, bem como perceber os interesses comuns que possam construir a verdadeira cidadania embasada na democracia.

Neste sentido, Comar pondera que:

Diante do compromisso ético, político e social vemos que a gestão democrática da escola precisa superar os limites da Administração que imperou até a década de 1980. No entanto, uma não substitui a outra. O gestor é mediador e não ator solitário capaz de resolver os conflitos para a consolidação da escola que queremos ver construída. Gestão democrática implica debate, administração de conflitos, tomada de decisões de forma coletiva e, principalmente a participação de todos como tomada de consciência local. Participação não pode ser vista apenas como “cortina “ a camuflar a ausência do Estado nas questões relacionadas a educação (COMAR, 2010, p. 10).

Um dos grandes desafios do gestor é também acompanhar os crescimentos sociais, proporcionando junto com as esferas maiores, educação para todos e que estes conhecimentos possibilitem desenvolver as potencialidades e a capacidade participativa do ser humano.

Catani, assim se expressa em relação ao gestor, quando o caracteriza como um:

Um líder eficaz tem de exercer a sua autoridade a dois níveis: ao nível das idéias mais abstratas e ao nível das ações mais concretas e particulares {...} A única forma de incutir entusiasmo é através dos resultados de acontecimentos diários, em que o gestor, que é o gerente de certos valores da instituição, se torna igualmente um prático por excelência. Neste seu papel, o líder é um perfeccionista em relação aos menores detalhes e incute diretamente valores, mais através dos atos do que através das palavras: qualquer oportunidade é uma boa oportunidade. Deste modo trata-se de dar simultaneamente atenção às idéias e ao pormenor (CATANI, 2000, p. 273).

O gestor tem uma grande missão, mediar o processo de avaliação da escola como instituição, possibilitando sua democratização dentro e fora do ambiente escolar, à final a escola não é uma instituição solta no espaço, faz parte, de uma sociedade que infelizmente é excludente, individualista, e mecanicista. Para romper esses paradigmas, o gestor não poderá trabalhar sozinho, mas com a ajuda de toda comunidade escolar, comprometida com um novo espaço de convivência.

### **2.3 Escola e comunidade, uma articulação possível**

A postura dialógica e comprometida do gestor diante da comunidade deve ser um elemento fundamental na elaboração do processo participativo dentro da escola e com a comunidade. Além disso, deve conhecer bem a realidade e ter coerência entre o discurso e a prática.

As modificações na educação se dão, também, pela competência de saber gerenciar o emocional e articular a teoria com a prática, de propor a liberdade como base de processos participativos, interativos e emancipatório.

Os desafios que se colocam para os gestores frente à avaliação institucional da escola e à sociedade são os de ajustar e tornar a informação significativa, tornando-as cada vez mais abrangentes e profundas proporcionando assim as transformações que a instituição escolar precisa.

Qualquer projeto de transformação exige que tenha clareza sobre o que significa “transformar” e sobre o que se quer construir a partir dessa transformação [...]. Sem esta definição clara, corre-se o risco de caminhar sem saber se isto é um avanço em relação ao que se quer ou não, pois nem se sabe ao certo aonde sequer chegar (GANDIN, 2001, p. 90).

Para que as transformações ocorram é preciso um gestor capaz, que possibilite redimensionar o currículo, desde o fazer pedagógico e dialético, inter-relacionando a proposta pedagógica, e é nisso que a escola concretiza o seu projeto educativo, tornando possível a democratização do ensino e a mudança sonhada por todos.

Na LDB 93/94/96, art.14, há a expressão da necessidade de implantar a gestão democrática na escola, com o intuito de potencializar a atividade da escola e de garantir uma efetiva educação para a prática cidadã.

Para democratizar a avaliação da escola primeiro é preciso a vontade que isso aconteça e a vontade política. Algumas alternativas propostas para que isto de fato ocorra no interior das escolas se pauta nas eleições dos diretores e na constituição de conselhos escolares.

Cabe destacar que a cultura de democracia participativa ainda é muito recente em nosso país, em especial pela falta de experiência neste campo, o que, em vá-

rios casos, contribui para fazer fracassar muitas tentativas de efetivar mecanismos de participação mais confiáveis. Deste modo, considera-se que “seria muito relevante que os conselhos escolares, embora ainda apresentem uma série de limitações, fossem incentivados e aperfeiçoados, na perspectiva de se tornarem instâncias efetivas de participação democrática” (ARAUJO; LEITE, 2010, p. 11).

A instituição escolar recebe influência do meio onde está inserida. É importante que exista um relacionamento interno e externo harmonioso entre os elementos que compõem a comunidade escolar.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais nos elucidam:

A relação da escola com a comunidade é também fonte rica de convivência com pessoas de origens variadas. Ao se fazer os alunos conhecerem os diversos aspectos da comunidade, preocupa-se com seus problemas e até ajudar na resolução deles, criam-se excelentes condições para que apreciem as diversas formas do viver humano, compreendam e valorizem o conceito de dignidade, traduzindo-o pela cooperação (PCN, 2001, p.120).

A educação transforma a sociedade e ao receber as influências do meio social em que está inserida ela pode ser mediadora de um projeto em que os diferentes atores sociais pudessem buscar formas de democratizar as relações sociais entre os envolvidos.

Portanto, deve ser entendida como uma construção continua da pessoa humana, dos seus saberes e aptidões, da sua capacidade de discernir e agir, de levar cada um a tomar consciência de si próprio e do meio ambiente que o rodeia e desempenhar seu papel social que cabe a cada um enquanto pessoa humana.

De acordo com Libâneo,

A escola tem o compromisso de reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa, e a formação cultural básica a ser promovida pela escolarização. O fortalecimento das lutas sociais, a conquista da cidadania, depende de ampliar, cada vez mais, o número de pessoas que possam participar das decisões primordiais que dizem respeito aos seus interesses (LIBÂNEO, 2001, p. 44).

A sociedade está exigindo bastante da escola visando melhoria e a qualidade do ensino, dotando os sujeitos de competências e habilidades garantindo a participação ativa na vida em sociedade.

Em uma sociedade de conhecimento e aprendizagem, é preciso dotar sujeitos sociais de competências e habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural, a fim de não ensinar novas formas de divisão social, mas a construção de uma sociedade democrática na forma e no conteúdo (LIBÂNEO, 2003, p.114).

Essas habilidades e competências precisam estar presentes na atuação do gestor enquanto articulador e mediador dos seguimentos escolares, orientando assim as práticas educativas para a democratização do ensino de acordo com as necessidades da sociedade. É certo que o entendimento de que a escola é o lugar do coletivo, onde as ações e demandas devem partir de compromentimentos firmados na imbricação de todos os segmentos que a compõem, deve perpassar por toda a questão de organização pedagógica e administrativa pois, como assevera Mendes:

A partir da compreensão de que a escola pública pertence a todos e sentindo-se responsável por ela, os sujeitos poderão agir de modo a exercer um controle sobre o tipo de ação que lá é realizada para que prevaleçam as vontades coletivas em detrimento dos interesses individualista. Assim, poderão ser criadas condições para que desde cedo o cidadão aprenda sobre seu direito de decidir acerca do rumo daquilo que lhe pertence, o público (MENDES, 2008, p. 15).

A Constituição Federal no seu capítulo III, que trata da Educação, Cultura, e Desporto, na seção I, artigo 205 esclarece que:

A educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, art., 205).

Analisando-se a educação do ponto de vista legal, ela é considerada como direito de todos e dever do Estado e da família. Deve se desenvolver na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais.

## **2.4 A instituição escolar e os desafios profissionais**



Compreender a escola como instituição que representa uma estrutura da sociedade, necessita ser vista com um novo olhar, renovando sua função. O grande desafio é renovar a escola com a possibilidade de abrir portas, permitindo a participação de todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação integral do homem aconteça de maneira participativa e democrática.

As instituições escolares no atual estágio da globalização exigem repensar o que se pode e deve fazer na escola, a fim de construir um mundo mais justo e humano que se alicerce no compromisso de formar “seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter”. (FERREIRA, 2008, p. 113).

Na relação escola/comunidade se faz importante ter clareza que algumas das responsabilidades do gestor, podem, em muitos casos, buscar a participação do Conselho escolar, do vice-diretor, do coordenador pedagógico e do professor. Se não tiver ajuda, a tarefa fica mais difícil. Por isso é importante desencadear um processo de mobilização que faça as coisas acontecer, identificar parceiros, colaboradores. Tendo em vista o que nos diz a LDB (1996) onde dois princípios são previstos:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Observamos que, ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a qualidade, estimular a participação e resolver com facilidade seus problemas, apoiando-se na confiança, no encorajamento de cada um.

A Associação de Pais e Mestres (APM), é uma instituição auxiliar da escola e visa à integração entre escola e comunidade, é um órgão de representação dos pais e profissionais do estabelecimento, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos. É assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº5. 692/71, em o seu artigo 62, como entidade civil com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos.

Nas escolas, existe o Conselho Escolar, em que pais, professores, alunos, funcionários e especialistas de educação, são os responsáveis pela administração da escola e o diretor exerce a presidência. O Conselho Escolar é eleito anualmente, com poder de resolver e decidir sobre as ações da escola, sendo um órgão atuante e colaborando com as ações dos gestores, no sentido da administração dos aspectos constitutivos da escola.

No que se refere às atribuições do conselho escolar, destacam-se: elaboração do seu próprio regimento, aprovar plano de aplicação financeira da escola, apreciar a prestação de contas do diretor, convocar assembleia-gerais, dos segmentos da comunidade escolar, criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do projeto político pedagógico.

#### Na concepção apresentada por Veiga

O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarear a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. O projeto Pedagógico tem como propósito a explicação dos fundamentos teórico-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de execução e de avaliação institucional (VEIGA, 1998, p.111-113).

Na edificação do PPP na escola determina uma rigorosa metodologia de trabalho. Acredito que o planejamento participativo é a ferramenta mais eficaz. A execução de um projeto de qualidade, segundo Veiga (2001, p.11), “nasce da própria realidade, ser executável e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação, articular toda comunidade conforma a realidade; ser contínuo”.

A construção do Projeto Político-Pedagógico, como aponta Vasconcellos:

[...] vai depender muito da maneira como a comunidade escolar vai se posicionar. Quando vemos escolas fazendo projeto 'porque o MEC está a exigir', é claro que não podemos esperar muito diante deste risco de manipulação. Por outro lado, quando a escola despertou para a necessidade de se definir, de construir coletivamente sua identidade e de se organizar para concretizá-la, então o projeto pode ser um importante instrumento de luta e, inclusive, de denúncia [...] (VASCONCELLOS, 2000, p. 173).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apresenta várias possibilidades para a coordenação da educação. Mas essas sugestões são dadas sempre com o embasamento na ideia de que cada sistema e cada escola têm suas particularidades e, privilegiando sempre as que melhor convirem aos interesses do processo de aprendizagem. Fica evidente, assim, que a lei adota o princípio da flexibilidade e não mais da uniformização.

A escola cada vez mais vem sendo entendida como parte de uma sociedade. E isso se traduz através de sua localização, como reflexo de condições históricas e de políticas públicas. A escola se expressa na arquitetura e nas condições materiais e do trabalho nela desenvolvido.

A escola ocupa um espaço que vai sendo transformado nas relações estabelecidas dentro desse próprio ambiente, portanto, sua organização deverá facilitar as aprendizagens dos alunos.

### **CAPÍTULO III**

## **UM OLHAR SOBRE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA**

Neste capítulo observaremos e analisaremos as informações obtidas através da técnica de aplicação de questionários a gestor, educadore, pai e aluno do município de Liberato Salzano. Responderam às questões um diretor, um professor, um pai e um aluno. Optamos por identificar o gestor pela letra G, O educador pela letra E, o pai pela letra P e o aluno pela letra A. Esta forma de identificação justifica-se pela manutenção do sigilo dos participantes da pesquisa, salvaguardando também a ética do processo de investigação do referente trabalho.

Para obtermos dados significativos sobre Avaliação institucional e os processos de gestão democrática e participativa da escola pública, foi realizado um questionário com quatro questões respondidas pelo gestor, educador, pai e aluno o qual foi recolhido dias depois. A fala do gestor, educador, pai e aluno serão identificada por letras neste trabalho de análise.

Para tornar a pesquisa bibliográfica mais sólida precisa-se compreender melhor o tema, Avaliação institucional e os processos de gestão democrática e participativa da escola pública através de uma pesquisa de campo.

Coletados os dados, visa-se compreender a importância do assunto da pesquisa e se o mesmo possibilita ou não o reconhecimento da identidade da escola.

Analisadas as questões foi possível verificar que as ações educativas já passam por algumas modificações, contudo, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, conforme ilustra os depoimentos dos entrevistados, através da seguinte pergunta que lhes foi feita: Qual sua opinião sobre Avaliação Institucional da escola?

O projeto Avaliação institucional e os processos de gestão democrática e participativa da escola pública é muito importante, pois através dele teremos a possibilidade de entender melhor o que é necessário fazer pela nossa escola e por toda a comunidade escolar. Percebe-se o quanto é importante sabermos de onde viemos, onde estamos e para onde devemos seguir. A educação brasileira conquistou o direito de, efetivamente, refletir a necessidade e a importância da participação dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários, com relação as decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos. É uma oportunidade de transformar a escola em um espaço público onde as pessoas têm a possibilidade de participar com suas ideias, dialogar e considerar diferentes pontos de vistas (Gestor G).

Considero muito importante, pois se os alunos são avaliados em suas atividades, é bom que a escola também possa perceber onde está agindo certo e onde precisa mudar (Pai P).

Com certeza a avaliação da escola como instituição vem para enriquecer os conhecimentos de gestores, professores e alunos. Tudo o que visa melhorar, transformar e acrescentar melhorias para a educação é louvável e merece ser valorizado (Educador E).

Não entendo muito bem como seria esta avaliação, mas se nós ao sermos avaliados como alunos ajudamos os nossos professores a nos entenderem melhor e a analisarem o que precisamos melhorar, é claro que a escola também deve ser avaliada (Aluno A).

Segundo as respostas dos participantes, é visível o entendimento de todos quanto às mudanças que a escola precisa fazer no que diz respeito à participação de todos nas ações realizadas na mesma. Por meio do conselho a comunidade pode participar dos projetos voltados aos seus interesses, proporcionando o exercício da cidadania, a criação dos Conselhos da escola representa uma parte deste processo, tornando-se eficaz num conjunto de medidas políticas, que vise à democratização das decisões. Ciseki, entende que:

[...], é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia; que seja incorporada ao cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professores e alunos para que a escola exista (MEC 1998, p. 44-45).

O fundamental é o entendimento que a Gestão possui no que diz respeito às transformações necessárias para o bom andamento da escola, quando o gestor cita que a avaliação institucional transforma-se em uma “oportunidade de transformar a escola em um espaço público onde as pessoas têm a possibilidade de participar com suas ideias, dialogar e considerar diferentes pontos de vistas” (gestor G).

Os pais precisam sentir que a escola é deles. A escola precisa ter diversas ferramentas de avaliação que servem de fonte de ideias para a proposta pedagógica, como os horários de trabalho coletivo e os relatórios que os professores fazem ao final de cada projeto. Mas para a proposta ser eficaz é preciso também atrair os pais para as reuniões onde em a missão da escola e seus projetos futuros serão decididos. Sabemos que essa é uma das tarefas mais difíceis, pois eles estão acostumados a ser chamados somente para receber notícias/pareceres - geralmente más - sobre seus filhos.

Durante todo o ano letivo a comunidade deve estar sempre ligada à escola , através de oficinas, biblioteca , e a sala de informática, ainda deve estar aberta à noite e nos finais de semana para a comunidade. Assim os pais vão perceber e sentir que a escola também é deles. Observamos que, ao estabelecer seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a qualidade, estimular a participação e resolver com mais facilidade seus problemas e dilemas, apoiando-se na confiança, no encorajamento de cada um. A escola cada vez mais vem sendo entendida como parte de uma sociedade e, isso, se traduz através das respostas de todos os seguimentos questionados no presente trabalho.

As respostas à seguinte questão: A Avaliação da escola como instituição pode melhorar o que é específico da escola, isto é, seu ensino? Os entrevistados colocaram o seguinte:

Descentralizando tarefas, a responsabilidade de todos aumenta e cada um toma consciência de que se não fizer sua parte o ensino, que é consequência de todas as outras tarefas não vai se concretizar (gestor G). Pode melhorar o desempenho escolar, pois se a comunidade, coletiva e ativamente constrói projetos , regimentos e afins verá seus interesses

contemplados, propiciando a valorização do ensino e a conseqüente melhoria (Educador E).

Pode contribuir para melhor conhecer a realidade e traçar metas para alcançar a melhoria desse processo, enfocar os problemas específicos e onde deve ser melhorado (Pai P).

Pode sim, pois tudo o que acontece na escola é para melhorar o ensino dos alunos ( Aluno A).

A avaliação é parte do processo educativo, considerando que as metodologias e instrumentos utilizados necessitam de mudanças e renovações, exigindo também uma nova postura, tanto por parte da escola como do educador que atua em sala de aula e, numa chamada gestão democrática e participativa, é imprescindível uma reflexão coletiva para que novas metas sejam estabelecidas visando sempre a garantia da qualidade da aprendizagem de todos os educados.

É importante ter em mente que a avaliação da escola como instituição, não é apenas uma obrigação legal que a escola deve atender, mas uma conquista que revela seu poder de organização, procurando cada vez mais ter autonomia em suas decisões, exigindo mudança de mentalidade por parte de toda a comunidade escolar.

Primeiramente, é necessário que os docentes deixem de lado o velho preconceito de que as decisões devem ser verticalizadas, sendo meros repetidores de serviços educacionais e assumam sua responsabilidade com o projeto da escola, sua presença deve ser sentida, deve estar impregnada por uma atmosfera que se respira na escola, partindo da cara que tem seu cotidiano, seu tempo espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Recorremos a Gandin que afirma:

E para a operacionalidade de um projeto pedagógico não é possível pensar apenas nas grandes questões políticas. Vai ser preciso incluir as questões ligadas ao dia-a-dia da escola e estudar alternativas à antiga prática. Isto envolve diretamente a discussão em torno da construção do conhecimento (GANDIN, 2001, p. 85).

É possível perceber nas questões que as ações educativas já começaram a serem modificadas, contudo ainda existe um longo caminho a percorrer. Conforme ilustram nas respostas a seguinte pergunta: Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais?

O principal é conseguir acompanhar as mudanças que ocorrem no conhecimento e também conseguir manter a atenção dos alunos no que ocorre na sala de aula (quando só pensam em televisão, tecnologias, Internet...) (Gestor G).

A luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda comunidade escolar (Pai P).

Qualificação apropriada; que haja igualdade entre todos os participantes da escola; resgate da valorização do fazer pedagógico; comprometimento com uma educação melhor e inovadora (educador E).

O professor acompanhar o aluno diante das transformações tecnológicas dos dias atuais (Aluno A).

O grande desafio a partir dessa realidade é a intervenção no sentido de reconstruir a escola com compromisso de abrir as portas, os espaços, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação cidadã do homem aconteça de forma democrática e participativa. Os educadores, gestores e professores precisam estar abertos as novas tecnologias, pois como a maioria dos entrevistados descreveu, uma das maiores dificuldades dos educadores é quanto ao uso das tecnologias. Diante de tais transformações sociais, surgiu nos últimos anos a necessidade da atualização docente tendo em vista o uso das novas tecnologias da informação e da comunicação. De acordo com MARTINES (2004, p.105) “ a maioria dos professores em serviço não tem conhecimento sobre como se utilizam essas ferramentas ou quais são suas possibilidades em sala de aula”.

Sabemos no entanto que as tecnologias quando introduzidas na área educacional provocam mudanças, trazem novas exigências a formação dos professores e muitos educadores ainda submissos ao modelo antigo de educação, encontram dificuldades em manusear e incorporar os recursos tecnológicos aos processos de ensino e de aprendizagem.

De acordo com ALTOÉ , diante das transformações da sociedade cabe a educação promover mudanças em seu paradigma.

E nessa condição passou a exigir o uso de equipamentos que incorporam os avanços tecnológicos. Nesse momento, não se pode ignorar que a educação necessita promover a alteração em seu paradigma. E mudanças de paradigma na sociedade significam mudanças de paradigma também na educação e, por conseguinte, na escola. O tipo de homem necessário para a sociedade de hoje é diferente daquele aceito em décadas passadas (ALTOÉ, 2005, p.39).



Pelo exposto, a escola passa a repensar profundamente sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar, ou o seu jeito de fazer escola.

Na pesquisa realizada, questionou-se qual a forma correta a ser encontrada entre o gestor e a comunidade escolar com o intuito de realizar a avaliação institucional, tendo com resultado, o seguinte posicionamento:

Através de muito diálogo, esforço de todos e, especialmente, através da aceitação do novo, de não ter medo de mudanças e desafios da participação de todos em “todos” o momento do processo ensino aprendizagem (gestor G).

Discutir, informar-se sobre os problemas, buscar aprofundar o conhecimento a respeito dos temas relevantes à comunidade escolar (qualidade de ensino, avaliações, aproveitamento, disciplina) (pai P).

Buscando o diálogo constante, apesar da crescente demanda burocrática. Fazer com que os órgãos competentes cumpram com a função, atribuindo-lhes de fato, as exigências da função que manda a lei. Tendo visão clara do que se quer da escola: adequá-la ao sistema ou promover mudanças (Educador E).

Através da informação, esclarecimento e diálogo com todos que fazem parte da escola (Aluno A)

Sendo essas ações imprescindíveis, o gestor escolar deve estar comprometido com elas, destacando a aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a prática do Projeto Político-Pedagógico e a melhoria na qualidade de trabalho, obtendo assim, resultados positivos e significativos na avaliação da instituição escolar.

Conforme assegura Gadoti:

[...] A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos seus atores. Propiciará um contato permanente entre professores e alunos, um conhecimento mútuo é, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelo professor (GADOTI, 1998, p. 17).

Ante ao exposto, a avaliação da escola faz-se necessária, pois essa será capaz, junto com toda comunidade escolar de democratizar o espaço educacional, sendo a gestão democrática, uma articuladora da escola criando caminhos adequados de comunicação e interação.

O pensamento de Rubem Alves exprime como se deve realizar de fato a avaliação de forma democrática e participativa nas escolas públicas:

Avaliar é separar as coisas dignas das coisas indignas. A avaliação tem uma função vital. Se o corpo não fosse dotado de uma função de avaliação, ele comeria de tudo, indiscriminadamente. O ato de avaliar é sempre relativo a um sistema vital. Não existe avaliação em abstrato, portanto, é preciso ter em mente o sistema de valores em relação ao qual a avaliação é feita (ALVES, *apud* ENRICONE; GRILLO, 2000, contracapa).

Na maioria, os entrevistados entendem que a avaliação da escola como instituição, oportunizará mais liberdade de expressão, a qual visa uma educação de com mais qualidade, contribuindo cada vez mais para o conhecimento e crescimento da comunidade escolar como um todo, desenvolvendo-se através deste trabalho a avaliação da escola de direito e de fato.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num contexto geral, as contribuições da avaliação institucional para a gestão escolar propiciam reflexões sobre a mudança da concepção da avaliação, exercício da gestão democrática, efetiva participação e a consolidação da identidade da escola.

Outra contribuição que a avaliação institucional trouxe para a melhoria da escola foi provocar a instância de participação da comunidade e a percepção da necessidade do engajamento da comunidade escolar nos diversos setores da escola, inclusive na tomada de decisões. Essa proposta da participação de todos gera a conscientização da comunidade escolar de que todos os agentes da escola são importantes para o bom funcionamento da instituição e suas contribuições ajudam a melhorar a escola.

A escola que passa por um processo avaliativo sério e participativo descobre sua identidade e acompanha a sua dinâmica. Muita coisa aprende-se com esse processo. Mas o que fica de mais importante é a vivência de uma caminhada reflexiva, democrática e participativa. Todos crescem no decorrer do processo avaliativo e na reflexão sobre as práticas que este possibilita. Os dados coletados mudam, mas a vivência marca a vida das pessoas e renova esperanças e

compromisso com um trabalho de qualidade e satisfatório para a comunidade escolar e para toda a sociedade. Avaliação Institucional é, portanto, um desafio a ser superado, mas ela precisa ser construída. É o propósito de uma longa caminhada possível e necessária para as melhorias que se objetivam no cotidiano escolar.

A Avaliação Institucional da escola abre caminho para a comunidade escolar com o compromisso e consciência das necessidades de administrar as escolas com as representações de todos os sujeitos envolvidos, ela se relaciona diretamente com uma tomada de decisão no âmbito das organizações. A tomada de decisão exige diagnósticos pautados na análise de dados representativos do conjunto e atualizados que a subsidiem adequadamente. O processo que permite recolher informações, elaborar juízos e tomar decisões de melhora se chama avaliação.

A avaliação deve, pois, se orientar pela noção do tipo de decisão a que se pretende que ela sirva.

As decisões a serem tomadas constituem, pois, o centro da avaliação. Por isso, avaliar as estruturas específicas de um programa é mais importante que fazer comparações com outras unidades externas; o processo interno é muito importante e as decisões de mudança podem ser tomadas durante o desenvolvimento, não necessariamente depois de terminado o programa ou curso. (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 22-23)

A reflexão provocada pela avaliação favorece a curto prazo a noção de que a gestão educacional deixa de ser reativa e passa a agir orientando-se em decisões e estratégias emancipatórias, passa a ser pró-ativa. A avaliação torna-se pois, um elemento fundamental que incide no desenvolvimento, aperfeiçoamento, mudança e inovação da própria organização, contribuindo na melhora da qualidade de seu funcionamento. Um dos grandes desafios da gestão democrática e participativa é também acompanhar os crescimentos sociais, proporcionando junto com as esferas maiores, educação para todos e que estes conhecimentos possibilitem desenvolver as potencialidades e a capacidade participativa do ser humano. Catani assim se posiciona quanto ao gestor comprometido com as mudanças no espaço da escola, quando este é compreendido como:

Um líder eficaz tem de exercer a sua autoridade a dois níveis: ao nível das ideias mais abstratas e ao nível das ações mais concretas e particulares {...}

A única forma de inculcar entusiasmo é através dos resultados de acontecimentos diários, em que o gestor, que é o gerente de certos valores da instituição, se torna igualmente um prático por excelência. Neste seu papel, o líder é um perfeccionista em relação aos menores detalhes e incute diretamente valores, mais através dos atos do que através das palavras: qualquer oportunidade é uma boa oportunidade. Deste modo trata-se de dar simultaneamente atenção às ideias e ao pormenor (CATANI, 2000, p. 273).

O gestor tem uma grande missão, mediar o processo da educação, possibilitando sua democratização dentro e fora do ambiente escolar, a final a escola não é uma instituição solta no espaço, faz parte, de uma sociedade que infelizmente é excludente, individualista e, mecanicista para romper esses paradigmas, o gestor não poderá trabalhar sozinho, mas com a ajuda de toda comunidade escolar, comprometida com um novo espaço de convivência. O fazer pedagógico se constrói na medida em que somos desafiados diante das exigências, que são cobradas pela realidade social, educacional e pelo cotidiano da vida escolar. Neste contexto, os profissionais da educação são instigados constantemente pelo desconhecido, e as renovações de suas práticas educacionais tornam-se indispensáveis bem como, a obrigação financeira do Estado como entidade mantenedora cumprir com seu dever garantindo a sobrevivência da escola. Para que o Estado cumpra sua função social com a escola pública, há a necessidade permanente de a sociedade organizada exercer pressão para que ele se disponha a cumprir esse dever.

Contudo, transformar é uma ousadia que se propõe aos educadores, pais, educandos, gestores e funcionários, sendo gestado na própria escola, em processos dinâmicos, flexíveis e autocríticos, a fim de conhecer e reconhecer os limites para poder superá-los. Essa abertura ao trabalho coletivo e participativo dentro da escola desencadeia novos relacionamentos, que configuram a identidade da escola.

Acredita-se ainda que para construir estes pressupostos essenciais exige-se da gestão, pais, alunos e professores sensibilidade, coragem e competência, para solucionar os possíveis desafios encontrados durante o processo de avaliação da instituição.

Após a pesquisa percebe-se que. Na visão do educador, a escola já está trabalhando de forma coletiva, sendo que os professores tornam-se, neste processo, mais atuantes em reuniões pedagógicas, qualificando sua metodologia,

percebendo que a avaliação da escola como instituição se faz necessária e se efetiva com o compromisso e a responsabilidade de todos os segmentos.

Para que a democracia aconteça nas instituições, cada educador deve ter a responsabilidade e consciência de mudança, revendo suas práticas pedagógicas para favorecer a construção de valores que foram traçados, ou seja, o educador deixa de lado as velhas receitas pré-determinadas, passando a acompanhar a realidade em que está inserido, proporcionando saberes significativos para a vida dos educandos.

Falar em gestão democrática e participativa demanda compreender sua importância no presente contexto social-político e econômico que vivemos, bem como, a função articuladora do gestor. Sabe-se que não é uma tarefa fácil, mas deve consistir na busca de um conhecimento crítico da realidade, que hoje se apresenta. Na direção oposta da democracia, as transformações de ordem econômica, social, política e cultural que ocorrem, são consequência do processo de globalização, fazendo com que a escola seja chamada a responder novas cobranças, já não lhe cabe apenas a tarefa básica de permitir o ingresso ao saber, uma vez que isto é facilmente transmitido em rede.

A gestão democrática tem um compromisso social e político com os interesses coletivos da classe em que está envolvida, devendo oferecer na prática em sala de aula uma compreensão do mundo e das relações sociais.

Sendo assim, devemos entender que é necessário que o professor tenha responsabilidade ao ensinar, que seja aberto aos questionamentos e dificuldades dos alunos, devendo haver uma troca de ensinamentos e aprendizagens entre educando e educador, que seja seguro, competente e generoso, estando ciente que suas atitudes podem influenciar profundamente a vida de um aluno.

Espera-se que a gestão desenvolva uma boa capacidade decisória, percebendo e entendendo as diferentes alternativas, compreendendo a vida como um processo dinâmico, flexível, criativo, interdependente, no qual as ações representem não só uma dimensão individual, mas uma dimensão muito mais ampla. Portanto, não basta que a gestão desenvolva essas competências, para

efetivar a democracia na escola, é preciso superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo próprio democrático na escola.

Muitas vezes os interesses coletivos são conflitante isso exige que a gestão tenha conhecimento, ser aberta ao novo, procurando superar os interesses particulares, priorizando a coletividade, estabelecendo melhorias na Educação, vivenciando a democracia na escola. Além de criar um ambiente agradável em que o respeito e a afetividade sejam constantes, ou seja, estabelecer um ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em estar ali.

A partir da LDB (Leis de Diretrizes Bases da Educação Nacional), a Lei 9394/96 oportuniza abrir caminhos para a democratização que passa a ser participativa, tendo liberdade e autonomia de trazer coisas novas para a escola tanto no cultural, como na participação do conselho escolar, APM (Associação de Pais e Mestres), e outros projetos como o Projeto Político-Pedagógico envolvendo toda comunidade escolar, sendo que sem a participação da comunidade não há democracia.

Assim faz-se necessário entender que a democratização da gestão se dá especialmente através das ações estruturadas onde a mesma permite que os setores interessados participem da elaboração da política da educação, gerando ganhos em qualidade das decisões, pois essas podem refletir a pluralidade de interesses e visões que existem entre os diversos atores sociais envolvidos.

Segundo Paro (2002, p.17), “É bem verdade que a situação de calamidade, sem paralelo na história do país em que se encontra hoje a escola pública exige movimentos de pressão em todos os níveis e instâncias da sociedade civil”.

Se a escola pública se tornar um espaço concreto que oportunize a formação de uma política e um serviço público de grande visibilidade, a democratização de sua gestão trará resultados positivos para a aplicação da cidadania por oferecer a um grande contingente de cidadãos oportunidade de participar da gestão escolar.

No mundo sempre houve mudanças, mas hoje essas transformações são muito rápidas, por isso as alternativas educacionais também precisam acompanhar este crescimento social. Por esta razão o gestor deve estar preparado para gerir tais mudanças, proporcionando a educação para todos e que esses conhecimentos possibilitem desenvolver as potencialidades e a capacidade participativa do ser humano.

Dessa forma, se a intenção da escola é formar cidadãos atuantes, críticos, responsáveis e compromissados, o projeto ajuda a escola a cumprir esses propósitos na medida em que os explicita de forma clara e relacionada ao conjunto de funções que são de sua responsabilidade. Esse documento traz uma reflexão constante dos problemas da escola e busca alternativas para cumprir sua missão.

Muitas vezes as estratégias não são as mais adequadas, por virem de cima para baixo, através de determinações de pessoas ou grupos não representativos nem da comunidade nem dos professores. Participar da discussão dessa problemática como tarefa comum de todos os que estão na escola e ser incentivador da participação de todos em tal debate, percebendo assim que as leis e os regulamentos são passíveis de questionamento.

Por isso não deve haver um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto, uma escolha sem autonomia para estabelecer o seu projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo. Exige-se uma mudança de mentalidade de todas as pessoas da comunidade escolar, em aceitar que a escola é uma conquista da comunidade e não um aparelho burocrático do Estado.

Ao ser construído com o intuito de buscar um espaço democrático, visando abrir espaços e oportunidades para que iniciativas cidadãs e participativas se insiram ele vem superar os conflitos e a diminuir o efeito negativo que fragmentação de trabalho acarreta na compreensão das inter-relações entre as diversas atividades realizadas no espaço educativo. Enfim, ajuda à escola a delinear uma identidade, cuja possibilidade da intervenção é sua maior marca.



A escola, além de buscar viabilizar a todos o acesso ao conhecimento sistematizado, é um espaço social de trocas coletivas, onde todos aprendem. Quanto mais o gestor for capaz de ouvir a comunidade escolar e aliar suas necessidades, mais dinâmica tornará sua relação com esta e com seu modo de viver.

Visto que a gestão democrática da educação e a relação gestor – comunidade escolar é de vital importância para garantir “uma” reflexão sobre as consequências das práticas desenvolvidas na escola, é importante a preparação de um espaço produtivo que exige um conhecimento acerca do cotidiano escolar.

A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência e esta participação, é preciso reconhecer, não têm a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar (BASTOS, 2000, p. 22).

Algumas condições devem ser observadas pelos gestores, pois são de fundamental importância para desenvolver o trabalho coletivo na escola. Além de contar com a iniciativa e a disposição dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, o gestor precisa planejar com cuidado os encontros com professores e organizar espaço e horários que favoreçam a sua efetivação. Os encontros dos docentes necessitam ter a harmonia necessária para se alcançar os resultados almejados.

Sendo assim, falar em gestão democrática e participativa da escola pública e na relação do gestor com a comunidade escolar é questionar as ações realizadas dentro e fora do contexto escolar, é também pensar que a escola pública necessita de uma gestão que, partindo da construção do projeto pedagógico, possibilite alcançar sua intenção, consolidando sua função social: a promoção da cidadania, o desenvolvimento integral e o sucesso do aluno.

Para solidificar o que pretende, a escola necessita de um planejamento que organize o seu trabalho escolar e sua prática pedagógica, de modo que as ações se articulem, promovendo uma educação de qualidade.

A gestão democrática e participativa na escola ajuda a comunidade a administrar os recursos educacionais financeiros, de pessoal, de patrimônio na construção e na prática dos projetos educacionais.

Compreender a escola como instituição que representa a estrutura da sociedade, consiste num paradigma que necessita ser visto com um novo olhar. O grande desafio a partir dessa realidade é a intervenção no sentido de reconstruir a escola com o compromisso de abrir as portas, os espaços, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a cidadania, ou seja, a formação integral do homem aconteça de forma democrática e participativa. A avaliação da instituição e a gestão democrática, não podem ficar restritas ao discurso da participação, devem estar a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino aprendizagem.

Repensar a Avaliação Institucional e os processos da Gestão Democrática e Participativa da Escola Pública, exige do educador a formação de um novo homem, de uma nova educação ajustada na construção democrática de uma sociedade solidária, fortalecendo seu regulamento teórico prático, de conteúdos destinados a amparar a diversidade humana.

Deve-se pensar numa mudança pela qual se define a maneira da escola organizar suas atividades dotando-a de uma construção administrativa favorável à realização dos fins sociais da educação, defendendo a participação em sua gestão dos diferentes grupos inseridos nas atividades escolares, através da sociedade civil desempenhando o controle democrático do Estado.

## REFERÊNCIAS

ALTOÉ, Anair. **O computador na escola: O facilitador no ambiente Logo.** Dissertação de mestrado: Supervisão e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

ARAUJO, Jair Jonko; LEITE, Maria Cecília Lorea. A efetivação dos conselhos como órgãos de democratização da gestão escolar. In: **Anais do VIII Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sul – ANPED SUL: Formação. Ética e política: Qual pesquisa? Qual educação?** / [coordenação] ANPESUL. Universidade Estadual de Londrina. – Londrina: UEL, 2010. 1 CD-ROM.

BASTOS, João Batista. **Gestões Democráticas da Educação, as práticas administrativas compartilhadas.** Rio de Janeiro: Cortês, 2001.

BETINI, Geraldo Antonio. Avaliação institucional em escolas públicas de ensino fundamental de Campinas. Campinas, SP: [s.n.], 2009. (Tese de Doutorado)

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira (orgs). **Gestão e políticas da educação.** RJ: DP& A Editora, 2006.

BRASIL, **Ministério da Educação e do Desporto. Secretária do Ensino Fundamental Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil - Volume 1.** MEC/SEF. Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9.394, de 20/12/96.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**, Brasília: Planalto, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. 1996.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 931, de 21 de março de 2005. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 11 mai 2008.

CATANI, Afrânio Mendes (org). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromisso.** São Paulo: Cortez, 2000.

COMAR, Sueli Ribeiro. A gestão democrática da escola e as “novas” atribuições ao trabalho do pedagogo. In: **Anais do VIII Encontro de Pesquisa em Educação da Região Sul – ANPED SUL: Formação. Ética e política: Qual pesquisa? Qual educação?** / [coordenação] ANPEDSUL. Universidade Estadual de Londrina. – Londrina: UEL, 2010. 1 CD-ROM.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior.** São Paulo: Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. BALZAN. N.C. **Avaliação institucional: teorias e experiências.** São Paulo: Cortez, 1995.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

EDNIR, Madza e CECCON, Claudius. Alimentar a alma da escola. In: **Revista Pátio** nº. 39 ago. /out. 2006.

ENRICONE. D., GRILLO M.(org). **Avaliação: uma discussão em aberto.** EDIPUCRS. Porto Alegre: 2000.

EYNG, A. M. Planejamento e Gestão do projeto político-pedagógico: desenvolvendo competências. In: EYNG, A.M. **Planejamento e Gestão Educacional numa perspectiva Sistêmica.** Curitiba: Champagnat , 2002.

FERNADES.M.E,A. Avaliar a escola é preciso: Mas...que avaliação? In: VIEIRA.S.L. **Gestão da Escola desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, Aguiar, Márcia Ângela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso.** 5. ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. (org.) **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo, **Pedagogia do Oprimido.** 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

\_\_\_\_\_. **A Educação na cidade.** São Paulo: Cortez Editora, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo, Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico.** In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GANDIN, Danilo. **Temas para um projeto político-pedagógico.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Avaliação institucional - necessidade e condições para a sua realização (versão preliminar).** Teleconferência, 6/ 3/1999.

GARDNER, Howard . **Cinco mentes para o futuro.** In: **Revista Pátio**, nº 45, p. 59 fev/abr 2008.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas/SP: Papiru, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** São Paulo: Cortez. Ed. Goiânia Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A gestão Participativa na Escola.** Petrópolis: Vozes, 2006.

MEC. **Construindo a Escola Cidadã.** Secretaria de educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

OLIVEIRA, Oséias Santos, CÁRDIAS, Sibeles e ROCHA, Aline. **Mudanças paradigmáticas: administração x gestão escolar – da Educação Básica ao Ensino Superior.** In: **Anais: Encontro da ANPAE da Região Sul. Reinventando a gestão educacional : políticas públicas e conhecimento / [coordenação] Anpae,** Universidade de Passo Fundo. – Passo Fundo : Ed. Universidade de Passo Fundo, 2007. 1 CD-ROM.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

PEREIRA, Sueli Menezes; FURTADO, Ariadne Schmidt; BECKER, Analúcia. **A gestão democrática e o desafio da construção da participação coletiva.** Linhas Críticas. Brasília. v.10, n.18, p.15-32, jan/jun. 2004. Disponível em:

<<http://www.fe.unb.br/linhascriticas/artigos/n18.html> Universidade de Brasília – UnB – Linhas Críticas> Acesso: jul. 2010.

ROMÃO, José Eustáquio **Avaliação dialógica**: desafios e perspectivas. 4. ed. São Paulo: Cortez : Instituto Paulo Freire, 2002.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Liber, livro Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. VEREDAS, **Formação superior de professores**: módulo 4 e 5- volume 3 e 4/SEE-MG; organizadoras: Maria Umbelina C. Salgado, Glaura V. de Miranda. Belo Horizonte, 2003.

SILVA, M. S. **Avaliação de Políticas e Programas Sociais**: Teoria e Prática. São Paulo: Veras, 2001.

STREECK, D. **Correntes pedagógicas**. Petrópolis: Vozes/Celadec, 1994.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**, 7.ed,

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A: Questionário para gestor.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Avaliação Institucional e os processos da Gestão Democrática e Participativa da Escola Pública. Uma construção possível que tem por objetivo realizar um estudo, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação – isto é – do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional da escola pública. Com isso, pretende-se transformar a escola atual em instituição comprometida com a aprendizagem de todos, democraticamente, e com a transformação da sociedade.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor Oséias Santos de Oliveira do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Élida Sartori (orientanda)  
Oséias Santos de Oliveira (orientador)

1. Qual sua opinião sobre Avaliação institucional da escola?
2. A Avaliação da escola como instituição pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais?



4. Como a direção juntamente com toda a comunidade escolar pode realizar a avaliação institucional da escola?

### **APÊNDICE B: Questionário para educador.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Avaliação Institucional e os processos da Gestão Democrática e Participativa da Escola Pública. Uma construção possível que tem por objetivo realizar um estudo, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação – isto é – do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional da escola pública. Com isso, pretende-se transformar a escola atual em instituição comprometida com a aprendizagem de todos, democraticamente, e com a transformação da sociedade.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor Oséias Santos de Oliveira do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Élida Sartori (orientanda)  
Oséias Santos de Oliveira (orientador)

1. Qual sua opinião sobre Avaliação institucional da escola?
2. A Avaliação da escola como instituição pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais

4. Como a direção juntamente com toda a comunidade escolar pode realizar a avaliação institucional da escola?

### **APÊNDICE C: Questionário para Pai.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Avaliação Institucional e os processos da Gestão Democrática e Participativa da Escola Pública. Uma construção possível que tem por objetivo realizar um estudo, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação – isto é – do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional da escola pública. Com isso, pretende-se transformar a escola atual em instituição comprometida com a aprendizagem de todos, democraticamente, e com a transformação da sociedade.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor Oséias Santos de Oliveira do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Élida Sartori (orientanda)  
Oséias Santos de Oliveira (orientador)

1. Qual sua opinião sobre Avaliação institucional da escola?
2. A Avaliação da escola como instituição pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais?

4. Como a direção juntamente com toda a comunidade escolar pode realizar a avaliação institucional da escola?

#### **APÊNDICE D: Questionário para aluno.**

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa Avaliação Institucional e os processos da Gestão Democrática e Participativa da Escola Pública. Uma construção possível que tem por objetivo realizar um estudo, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação – isto é – do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional da escola pública. Com isso, pretende-se transformar a escola atual em instituição comprometida com a aprendizagem de todos, democraticamente, e com a transformação da sociedade.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação do professor Oséias Santos de Oliveira do curso de Pós – Graduação em Gestão Escolar da UFSM – universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Élida Sartori (orientanda)  
Oséias Santos de Oliveira (orientador)

1. Qual sua opinião sobre Avaliação institucional da escola?
2. A Avaliação da escola como instituição pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino?
3. Quais os desafios profissionais encontrados frente às transformações sociais?

4. Como a direção juntamente com toda a comunidade escolar pode realizar a avaliação institucional da escola?