

Roteiro para uma avaliação institucional participativa na escola pública

Luís Armando Gandin
Simone Costa Moreira
Ricardo Boklis Golbspan

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo:

Neste trabalho, propõe-se um roteiro prático para uma avaliação escolar institucional, a partir da experiência da implementação da política Sistema Estadual de Avaliação Participativa (SEAP) na Rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul. A proposta do texto visa a servir de ferramenta para que os gestores e as gestoras escolares possam formatar junto à comunidade processos de avaliação institucional de forma democrática e objetiva, o que, como se argumenta a seguir, pode ajudar a tornar o cotidiano menos estressante, a gestão mais organizada e os resultados de aprendizagem mais satisfatórios. O texto se organiza da seguinte forma: no primeiro capítulo, apresenta-se o conceito de avaliação institucional, explicando-se o que é, como é praticada atualmente e a diferença deste tipo de avaliação em relação às avaliações de aprendizagem em larga escala; nos dois capítulos seguintes, debatem-se as possibilidades e os limites da avaliação escolar institucional, primeiramente em termos pedagógicos e, depois, em termos de gestão e planejamento; após estas etapas, procede-se ao roteiro elaborado, com base na experiência de aplicação do SEAP. O roteiro trata de 4 etapas, e o chamamos de “os 4 As da Avaliação Participativa”, que são detalhadas e discutidas criticamente ao longo do texto. A partir deste roteiro, e mais amplamente deste artigo, procura-se pontuar as vantagens para os gestores, para os trabalhadores da escola, para as comunidades atendidas, de implantar a avaliação institucional participativa.

Palavras-chave: Avaliação Participativa. Escola Pública. Gestão Democrática da Escola. Planejamento Participativo.

Practical guide for a participatory institutional evaluation of the public school

Abstract:

In this paper, a practical guide for an institutional evaluation of schools is proposed, learning from the implementation of a policy called Sistema Estadual de Avaliação Participativa (SEAP), at the Rede Estadual de Ensino, the department of education from the state of Rio Grande do Sul. This text aims to provide a tool for school administrators, so they can create with their communities democratic and objective strategies and processes of institutional evaluation. This practices, as we point out, can help producing a pleasant environment, an efficient administration and better learning outcomes. This article is structured as follows: in the first chapter, the concept of institutional evaluation is presented, with an explanation of what it is, how it is usually operated and its differences from standardized tests; in the next two chapters, there is a debate of possibilities and limits of institutional evaluation, first in pedagogic terms and then in terms of administration and planning; after these steps, the practical guide for

institutional evaluation is shared, taking as a reference the implementation of SEAP. This guide refers to 4 steps, called the “4 As of Participatory Evaluation”, which are detailed and critically discussed at this point. With this guide, and more broadly with this paper, the attempt is to analyze possibilities of supporting better practices for school administrators, for school workers and for communities.

Keywords: Participatory Evaluation. Public Schools. Democratic Administration of Schools. Participatory Planning.

Guía para una evaluación institucional participativa en la escuela pública

Resumen

Este trabajo propone una guía práctica para una evaluación institucional escolar, basada en la experiencia de implementación de la política del Sistema Estatal de Evaluación Participativa (PAES) en la Red Estatal de Educación de Rio Grande del Sur, Brasil. La propuesta del texto tiene como objetivo servir como herramienta para que gestores y administradores escolares puedan formatear los procesos de evaluación institucional con la comunidad de manera democrática y objetiva, lo que, como se argumenta a continuación, puede ayudar a que la vida diaria sea menos estresante, que la gestión sea más organizada y que se obtenga resultados de aprendizaje más satisfactorios. El texto está organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta el concepto de evaluación institucional, explicando qué es, cómo se practica actualmente y la diferencia entre este tipo de evaluación en relación a las evaluaciones de aprendizaje a gran escala; en los dos capítulos siguientes se debaten las posibilidades y límites de la evaluación institucional escolar, primero en términos pedagógicos y luego en términos de gestión y planificación; luego de estos pasos, procedemos a la guía, elaborada con base en la experiencia de aplicar el SEAP. La guía consta de 4 pasos, y la llamamos “las 4 A de la Evaluación Participativa”, que se detallan y se discuten críticamente a lo largo del texto. A partir de esta guía, y más ampliamente de este artículo, se intenta señalar las ventajas para los gestores, para los trabajadores escolares, para las comunidades atendidas, de implementar la evaluación institucional participativa.

Palavras-clave: Evaluación Participativa. Escuela Pública. Gestión Democrática de la Escuela. Planeamiento Participativo

Introdução

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi contratada, no período de dezembro de 2013 a dezembro de 2016, pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, para fazer a avaliação externa da implementação do Sistema Estadual de Avaliação Participativa (SEAP) na Rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul. O SEAP consistia em uma avaliação institucional da Rede Estadual de Ensino realizada por professores, alunos, pais, funcionários e gestores, em todos os níveis (Escolas, Coordenadorias Regionais de Educação e Secretaria Estadual de Educação). O processo de avaliação institucional era realizado a partir de cinquenta

indicadores (definidos pela Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (SEDUC) e alterados ao longo dos anos com nossa colaboração) em seis dimensões (1. Gestão Institucional; 2. Espaço Físico da Instituição; 3. Organização e Ambiente de Trabalho; 4. Condições de Acesso, Permanência e Sucesso na Escola; 5. Formação dos Profissionais da Educação; 6. Práticas Pedagógicas e de Avaliação). As respostas das escolas, Coordenadorias e SEDUC foram inseridas em um sistema online e os dados, junto das análises realizadas pela Assessoria Externa da UFRGS, foram disponibilizados para conhecimento da comunidade e planejamento nas diferentes esferas nos anos de 2012, 2013 e 2014.

A experiência do SEAP, além de servir como ferramenta de diagnóstico e planejamento dentro da Rede Estadual de Ensino, também serve de base para a produção de novos olhares sobre diversas temáticas e, especificamente, sobre a avaliação escolar. Deste modo, a partir do SEAP, aqui propomos um roteiro prático para uma avaliação institucional, que, se considerado, deve ser rediscutido e implementado criticamente por equipes diretivas. A proposta visa a servir de ferramenta para que os gestores escolares possam formatar processos de avaliação institucional de forma democrática e objetiva, o que, como defendemos a seguir, pode ajudar a tornar o cotidiano menos estressante, a gestão mais organizada e os resultados de aprendizagem mais satisfatórios.

O texto se organiza da seguinte forma: na primeira seção, apresentamos o conceito de avaliação institucional, explicando o que é, como é praticada atualmente e a diferença deste tipo de avaliação em relação às avaliações de aprendizagem em larga escala; nas duas seções seguintes, debatemos as possibilidades e os limites de tal prática, primeiramente em termos pedagógicos e, depois, em termos de gestão e planejamento; após estas etapas, procedemos ao roteiro que elaboramos, com base na relação teoria e prática decorrente da experiência de aplicação e análise do SEAP.

O que é uma avaliação institucional?

Os estudos de avaliação institucional, diferentemente dos estudos de avaliação de aprendizagem estandardizada, dedicam uma centralidade aos processos de gestão e organização da escola. Para Darling-Hammond e Ascher (2006), a avaliação escolar pode ser entendida não a partir simplesmente do teste individualizado, mas, mais do que isso, do conceito de “controle social”, pois “um sistema de controle é um conjunto de compromissos, políticas e práticas projetadas para criar e fomentar boas práticas e uma autoavaliação contínua” (2006, p.34). Desta forma, “controle social” não é interpretado pelas pesquisadoras

como algo essencialmente ruim ou bom em termos morais, mas como parte da vida social e da realidade educacional. Importa mais às pesquisadoras que tipo de controle social se almeja em uma escola que se propõe ao mesmo tempo democrática e preocupada com a aprendizagem de seus alunos. Uma avaliação escolar institucional pode ser definida então como uma possibilidade de sistema de controle abrangente, que se configura, conforme a própria etimologia da palavra, como a *ação* de se atribuir *valor* à escola (BRANDALISE, 2011). Nas palavras de Brandalise (2011, p. 321-322), assim se dá este processo:

Pode ser definida como uma análise sistemática da escola com vistas a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias. Frequentemente é realizada tendo como motivação principal o acompanhamento do projeto pedagógico da escola, no quadro de uma dinâmica de desenvolvimento organizacional e institucional.

Esta definição do que é e como se configura uma avaliação institucional pode ter sua importância entendida a partir da aferição de que tal processo tem uma utilidade definitiva nos rumos da escola, em termos de gestão e aprendizagem. Conforme aponta Brandalise (2011, p.320-321), serve a avaliação institucional para diversas razões. Destacamos alguns exemplos:

A contenção de recursos financeiros para os gastos públicos, considerando-se as recentes e repetidas crises econômicas; [...] A democratização da sociedade e o desenvolvimento dos processos de participação social, particularmente no campo educacional; [...] A legitimidade de os governos democráticos controlarem, no âmbito das suas competências, o desempenho das escolas, questionando-as sobre a eficiência, eficácia, efetividade e relevância da sua ação educativa, particularmente a das escolas públicas; [...] As mudanças na legislação nacional a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9394/96, que aponta para a autonomia das escolas e consequente abertura para a necessidade da sua avaliação.

Ainda que os exemplos acima sejam ilustrativos dos diversos benefícios de se fazer uma avaliação institucional, parece-nos possível, a partir das demandas sociais registradas na literatura sobre avaliação escolar e sobre políticas públicas de forma ampla (ex. AFONSO, 1999; BOLÍVAR, 2003), que focalizemos em duas das decorrências mais significativas para a melhoria da qualidade da educação: a aprendizagem e a gestão (AFONSO, 1999; BOLÍVAR, 2003). Será, então, priorizando estes dois aspectos que desenvolveremos os próximos raciocínios, relacionando diretamente a avaliação institucional à qualidade da aprendizagem e da gestão, para que se chegue à proposta do roteiro prático.

Assim sendo, a partir de um entendimento preliminar do que significa uma avaliação escolar, de como se configura e de seu potencial, que se problematiza o cenário atual da avaliação na escola pública brasileira. Em especial, isto é feito em virtude do problemático credo dominante, revertido em políticas, de que avaliação escolar se faz com uma centralidade em

testagem externa de alunos, em larga escala e de forma padronizada (BALL, 2002; PERONI, 2006). Concordamos com Brandalise (2011), quanto ao fato de que a avaliação, para ser completa, deve envolver ao mesmo tempo as avaliações de aprendizagem (que podem e precisam ser melhoradas, mas que são necessárias), mas deve também envolver as avaliações institucionais do trabalho escolar, como as que enaltecemos aqui. A experiência do SEAP, neste sentido, ajuda a entender como pôr em prática esta noção mais ampla de avaliação escolar.

Como foi apontado pelo Secretário da Educação durante o período de implementação do SEAP, em documento oficial da política:

[...] é com o objetivo de ressignificar a avaliação, possibilitando um novo olhar para além das avaliações de larga escala, que o SEAP traz outra abordagem – a autoavaliação institucional. Política pública de Estado que busca construir diagnósticos qualitativos de todas as instâncias da Rede Estadual de Ensino para aperfeiçoar a gestão educacional e o controle público para incidir na melhoria do processo de ensino-aprendizagem, com vista a alcançar uma educação de qualidade social com cidadania. Ou seja, o SEAP é um instrumento que considera os indicadores nacionais e internacionais de efetividade da educação, mas vai além, aprofundando a compreensão dos processos que incidem na qualidade do ensino (AZEVEDO, 2014, p. 3-4).

Procuramos a seguir, então, indicar como a avaliação institucional, compreendida complexamente, e quando participativa, pode ser ferramenta útil para o desenvolvimento da qualidade da educação e da gestão democrática da escola. Ao mesmo tempo, destacamos que este tipo de avaliação não pode ser entendido como o “salvador” da educação, mas como condição *sine qua non* de um projeto de melhoria de qualidade da educação pública mais amplo.

Quais os objetivos pedagógicos de uma avaliação institucional na escola?

Para a criação de uma cultura de avaliação escolar institucional, o primeiro item que queremos abordar é o pedagógico. Talvez seja mais fácil visualizar como um procedimento de avaliação institucional se relaciona com a gestão da escola, mas há uma série de aprendizagens decorrentes de se praticar a avaliação institucional (AFONSO, 1999; BRANDALISE, 2011; SOUZA, DITTRICH, 2012). Os documentos oficiais da política SEAP, inclusive, apontam para uma intencionalidade, ao mesmo tempo que administrativa, pedagógica na implementação da política:

Esses procedimentos permitirão a análise constante do processo de ensino-aprendizagem e dos seus resultados e a utilização desses dados como elementos de reorganização e ressignificação da prática escolar. Também concorrerão para estabelecer ações que promovam uma cultura pedagógica comprometida com a aprendizagem de todos (SEDUC, 2014, p.11-12).

Deste modo, ainda que esta não seja uma discussão encerrada na literatura sobre avaliação institucional, chamamos a atenção para três tipos de conhecimento que, de forma mais consagrada, têm relação direta com o procedimento de avaliação institucional participativa. Em primeiro lugar, destacamos a incorporação de um valor essencial para a vida em democracia: a noção de que a escola pública não é para o povo, mas é do povo (GANDIN, Danilo, 2000). Não basta apenas ensinar etereamente que a escola é um direito, é preciso que ela seja vivida como tal (GANDIN, Danilo, 2000). A escola participativa será uma promessa social cumprida através da ação do aluno e da família na definição dos seus rumos. Isto se converte em uma lição nada simplória: a de que se é importante, se tem poder, se merece ser escutado. Além disso, este aspecto também influencia na permanência e no sucesso do aluno, que, como apontam as pesquisas, resiste à escola justamente quando não a vê como capaz de cumprir suas promessas (ARROYO, 2003). Esta consequência pedagógica se relaciona com a participação que deve ocorrer no processo avaliativo institucional, com o aluno (e toda a comunidade) assumindo um protagonismo na definição de diagnósticos e de passos a serem dados.

Outro elemento pedagógico que destacamos na implementação de uma avaliação institucional participativa é a prática dialógica. O diálogo é a metodologia fundamental para o processo participativo de avaliação institucional (AZEVEDO, MENDONÇA, 2012). Como definem Azevedo e Mendonça:

Sem diálogo, a queda-de-braço entre corpos infantis solitários e uma forma de estruturar a sociedade que muitas vezes nega a história e experiência de vida das crianças e suas famílias deixa suas marcas contribuindo para a manutenção de parte das crianças das classes populares distante do acesso da leitura e da escrita e do registro do mundo, através desta tecnologia, com as próprias mãos. A virada desse processo se dá através do DIÁLOGO como elemento central do processo pedagógico. Historicamente a criança e a família pobre sofrem com o estigma do fracasso escolar e de sua incapacidade inata ou cultural de atender às exigências escolares. Entretanto, o trabalho pedagógico demonstra que ao contrário do que se estabeleceu como senso comum pedagógico, essas crianças e famílias lutam por uma escolarização mais justa (2012, p. 3-4).

A opção teórica pelo diálogo como forma de se comunicar, em detrimento de suas inaceitáveis alternativas, configura-se como conhecimento essencial para o sucesso dos alunos. É ele que ensina que o aluno (e toda a comunidade escolar) pode e deve expor ideias, argumentar, ouvir, ganhar e perder discussões, convencer e ser convencido. Ensinar a dialogar é uma tarefa central da equipe pedagógica, mas que extrapola a sala de aula e o currículo formal e precisa estar presente organicamente na atividade escolar. A participação no processo avaliativo possui, defendemos, uma excepcional potência pedagógica neste sentido, para além de seus benefícios quanto à gestão.

Finalmente, um terceiro acréscimo em termos de aprendizagem possível de se salientar, de uma prática participativa de avaliação institucional, é o de capacitação técnica. Tratamos aqui de uma valorização, dentro da escola, da capacidade de elaborar diagnósticos, elencar prioridades e ativamente investir esforços na direção desenhada. Consideramos, nos tempos atuais de descrédito quanto à capacidade tanto de liderança quanto de abstração do aluno de classes populares (THIN, 2006), este tipo de saber especialmente importante para o desenvolvimento da qualidade da escola pública. É um tipo de conhecimento que não pode ser encaixado a um modelo pedagógico de memorização de conteúdos ou aquisição supostamente “neutra” de valores e saberes, uma vez que se trata de uma pedagogia complexamente compreendida: se trata de um processo de ensino-aprendizagem envolvendo autoestima, valorização da cultura e da capacidade do aluno. De forma indissociável, envolve simultaneamente aquisição de técnicas, através da participação no processo avaliativo, de planejamento e estratégia, no contato prático com os desafios levantados no processo avaliativo.

Combinadas, essas três potencialidades são uma amostra, a partir de nossos referenciais, da capacidade pedagógica de uma avaliação institucional participativa. Neste capítulo, portanto, buscamos apontar algumas possíveis leituras das vantagens pedagógicas de se passar a avaliar institucionalmente e de forma participativa a escola. A seguir, procuramos comentar as melhorias em termos de gestão democrática em que a avaliação institucional participativa pode resultar.

A Avaliação Institucional como ferramenta para aprimorar a gestão escolar

Não faltam dados produzidos por avaliações nacionais e internacionais, internas e externas às escolas, para comprovar que a educação precisa de mudanças. O que se propõe neste material é, em grande parte, que esta mudança tem mais chances de ocorrer e de ser positiva se protagonizada pela escola e sua comunidade, contando com a responsabilização de cada nível (local, regional, estadual, federal) num esforço conjunto e contínuo de promover aprendizagem para todos e todas. Neste sentido, Luís Armando Gandin afirma que

Quem quer apenas manter a estrutura e a cultura escolares intactas não necessita de projeto e muito menos de um projeto político-pedagógico. Quem precisa de projeto é quem tem algo a construir que seja diferente da mera manutenção do status quo. Precisa de projeto quem quer interferir nas práticas escolares e para isso precisa saber onde quer chegar e onde está (GANDIN, 2014, p. 1).

Dessa forma, a avaliação institucional não se esgota nos elementos que podem ser avaliados (ostensivamente alhures) diretamente no desempenho dos alunos. É preciso

considerar também aqueles aspectos que são mediadores do processo pedagógico, numa avaliação do conjunto do trabalho da escola como instituição educativa (SOUZA; 2005). De acordo com o Conselho Nacional de Educação (CNE, 2010, p. 16):

Art. 52. A avaliação institucional interna deve ser prevista no projeto político pedagógico e detalhada no plano de gestão, realizada anualmente, levando em consideração as orientações contidas na regulamentação vigente, para rever o conjunto de objetivos e metas a serem concretizados, mediante ação dos diversos segmentos da comunidade educativa, o que pressupõe delimitação de indicadores compatíveis com a missão da escola, além de clareza quanto ao que seja qualidade social da aprendizagem e da escola.

Foi neste sentido que o SEAP pôde contribuir centralmente com o debate da gestão escolar. Sendo uma política pública que buscou “construir diagnósticos qualitativos de todas as instâncias da Rede Estadual de Ensino para aperfeiçoar a gestão educacional e o controle público para incidir na melhoria do processo de ensino-aprendizagem” (SEDUC, Caderno 5, 2014, p. 3), o SEAP não se constituiu como uma avaliação de fora para dentro, mas sim como uma avaliação que envolveu os responsáveis pelas ações em execução e a comunidade escolar (pais, professores, gestores, alunos, funcionários).

A gestão democrática da escola tem sido um dos grandes objetivos na busca por uma educação de qualidade, pois se sabe que a escola, por ser uma instituição de natureza comunitária, concentra um conjunto complexo de relações (pedagógicas, administrativas, pessoais, institucionais, por exemplo) ao envolver alunos, professores, funcionários e pais, e que exige a melhor gestão possível (SEDUC, Caderno 5, 2014). A experiência de avaliação do SEAP conecta-se com a noção de gestão democrática, esclarecendo as funções e direitos dos diferentes segmentos da comunidade escolar na prática avaliativa. O diálogo resultante do processo e o trabalho encaminhado durante a avaliação pode ajudar a tornar as motivações e as práticas de todos mais transparentes e, inclusive, pode influenciar em um ambiente mais agradável para o trabalho e o estudo.

Outro sentido importante em que há conexão do processo de avaliação institucional com a melhoria da gestão é a articulação deste tipo de avaliação ao planejamento participativo (GANDIN, Danilo, 2000). Defendemos que a avaliação institucional, sozinha, sem o planejamento participativo, será ineficiente; da mesma forma, um planejamento participativo sem avaliação institucional será ineficiente. Educadores e gestores escolares costumam entrar em contato com produções teóricas e exemplos práticos de instituições escolares que realizaram um planejamento participativo. O planejamento participativo é uma proposta clara de intervenção na realidade (GANDIN, Danilo; 2000) e tem sido aprimorado e aplicado durante

décadas em movimentos sociais, populares e religiosos por todo o país, assim como em escolas, através do processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

O que está sendo proposto neste artigo é qualificar e detalhar o processo de construção do diagnóstico para a elaboração do planejamento, assim como uma ferramenta para avaliar ao final de cada período a execução deste planejamento. A avaliação institucional participativa mostra-se uma opção que empodera a comunidade escolar e qualifica a participação e a formação de todos os seus segmentos, tendo em vista a melhoria das condições e do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Por tudo isso, apresenta-se a seguir um modelo de avaliação ao qual chamamos de “Roteiro para avaliação institucional participativa na escola pública” baseado na experiência do SEAP/RS. Entretanto, não nos eximimos de pontuar limites e desafios desse processo, aos quais cada instituição de ensino a partir de sua cultura institucional e história, pode responder criativamente e, quiçá, elaborar outro modelo que possa ser compartilhado no intuito de fortalecer as experiências de gestão democrática no cenário educacional brasileiro.

Roteiro para uma avaliação institucional participativa na escola pública: os 4 As da Avaliação Participativa

O modelo que aqui propomos toma como referência o material elaborado para o SEAP, procurando levar em conta as experiências relatadas pelos responsáveis por sua aplicação nas escolas. Além disso, considerou-se tornar o roteiro o mais autônomo possível, para que a comunidade escolar possa otimizar sua autoavaliação a partir daquilo que está ao seu alcance (sem focalizar nas questões que não são de responsabilidade da comunidade escolar). Mesmo para essas questões, a autoavaliação poderá ser útil, já que a escola poderá ter mais ferramentas para o diálogo, ou mesmo mais solidez para demandas, frente a outros atores envolvidos com o processo avaliativo, como as secretarias e coordenadorias regionais, por exemplo. Ademais, o material também se propõe como um tipo de “esqueleto”, rigoroso na forma (o que é importante: não recomendamos que haja “frouxidão” na aplicação dos passos do roteiro), mas “frouxo” no conteúdo, devendo ser constituído organicamente a partir das determinações geradas nas escolas.

O roteiro trata de 4 etapas, e o chamamos de “os 4 As da Avaliação Participativa”. Recomendamos que seja posto em operação uma vez por ano. Em virtude de relatos coletados junto a escolas participantes do SEAP, sugerimos que o processo seja concentrado em um mês, de preferência por volta de outubro – antes da fase mais estressante para a comunidade, o fim

de ano, mas em tempo suficiente para uma avaliação útil. Retratamos o roteiro no seguinte quadro, propositalmente de forma muito simplificada, para facilitar a memorização. A seguir detalhamos a proposta:

Quadro 1 – Os 4As da Avaliação Participativa



Fonte: produção dos autores

A primeira etapa do processo é a “**1) Ambientação ao processo autoavaliativo**”. É tarefa específica da direção, que tem por obrigação organizar a gestão democrática da escola e indicar uma comissão de avaliação com membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Sugerimos, para facilitar e desburocratizar o processo, que esta comissão esteja no âmbito Conselho Escolar (CE) ou de outro grupo que já realize decisões de maneira coletiva e organizada na escola. Nossa indicação é que o trabalho siga com a leitura de referenciais teóricos sobre avaliação institucional, gestão democrática e planejamento participativo. Em termos práticos, sugerimos que se utilizem as referências bibliográficas que utilizamos neste texto, com atenção especial ao trabalho de Danilo Gandin (2000). Após esse passo, recomendamos o *download* dos cadernos utilizados no SEAP¹, procedido de sua atenta leitura por parte do grupo e, por fim, uma adaptação do caderno para a realidade particular da escola – adaptação que deve ter como base a legislação e os princípios teóricos da gestão democrática e da participação estudados. Esta pode ser encabeçada por dois ou três membros do coletivo e apresentada a todos do grupo e, depois de finalizado, à comunidade escolar. O novo caderno pode ser impresso ou, dependendo das condições da escola, constituído inteiramente de modo virtual. Para o ano seguinte, o trabalho consistirá apenas em resgatar o caderno do ano anterior, já com as alterações realizadas ao final da etapa 4.

Finda essa etapa preparatória, inicia-se o segundo passo, intitulado “**2) Aplicação da avaliação**”. O CE deve se reunir e convocar representantes de todos os

¹ Disponível em: < https://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/seap_caderno_2_escola_20121009.pdf >

segmentos da comunidade escolar – professores, famílias, funcionários e alunos – caso eles não estejam devidamente representados ainda. Em uma reunião, devem ser entregues cópias do caderno para os representantes, em papel ou virtualmente, que deverão compartilhar com os colegas do segmento e estudá-lo por uma semana. Então, deve ser marcada nova reunião, desta vez para realizar a avaliação participativa. Cada indicador de cada dimensão do caderno deverá ser avaliado de acordo com os descritores, e podem ser feitas justificativas por escrito para discussão imediata e posterior análise da comunidade escolar. A forma da reunião deve ser participativa, em que todos os segmentos possam ter espaço para argumentar em relação igual de poder, sendo papel da equipe do CE, que dirige a reunião, coordenar e tornar o diálogo objetivo para o preenchimento do caderno. Exemplifica-se a partir do seguinte trecho do caderno do SEAP:

Imagem 1 – Análise de indicador na avaliação participativa

Dimensão 4: Condições de Acesso, Permanência e Sucesso na Escola						
Indicador	Descritores	Pontuação				
		1	2	3	4	5 NSA
30. Quanto às condições adequadas da alimentação escolar.	5. A alimentação escolar é servida no refeitório, em horários adequados, e o percentual de adesão é de todos dos alunos.					
	4. A alimentação escolar é servida no refeitório, em horários adequados, e o percentual de adesão é da ampla maioria dos alunos. 3. A alimentação escolar é servida no refeitório, os horários não são os mais adequados e o percentual de adesão é da maioria dos alunos. 2. A alimentação escolar é servida em horários inadequados, não existe refeitório e o percentual de adesão é da minoría dos alunos. 1. Não existe oferta de alimentação escolar.	JUSTIFICATIVA: 				

Fonte: SEDUC, Caderno 2, 2014

Considerando-se os aspectos teóricos acerca da avaliação institucional explicitados nos itens anteriores deste artigo, o processo do SEAP foi pensado de forma a oferecer um material permanente para avaliação sistemática institucional da escola, com a possibilidade de ser aperfeiçoado a cada ano letivo. Esse material permanente foi elaborado no formato de Caderno ², contendo as Dimensões a serem avaliadas e, dentro delas, Indicadores e Descritores. Eles foram aperfeiçoados ao longo dos anos em que o SEAP foi aplicado, considerando o retorno

² Este material tem enfoque apenas na escola. Interessados em conhecer os demais cadernos elaborados com foco em outras instâncias de organização do sistema de ensino, os Cadernos do SEAP/RS estão disponíveis na internet e constam nas referências deste artigo.

dados pelas comunidades escolares, assim como o trabalho de pesquisa realizado pela UFRGS para aprimoramento da proposta. As Dimensões, os Indicadores e os Descritores³ foram definidos como elementos importantes do contexto educacional, sendo que sua avaliação ajuda na visão diagnóstica da realidade em que a escola se encontra. Dentro deste material,

As **DIMENSÕES** estão [...] reunidas em 6 grandes eixos que procuram revelar todas condições sob as quais funciona a escola. São elas: **Dimensão 1** – Gestão Institucional; **Dimensão 2** – Espaço Físico da Instituição; **Dimensão 3** – Organização e Ambiente de Trabalho; **Dimensão 4** – Condições de Acesso, Permanência e Sucesso na Escola; **Dimensão 5** – Formação dos Profissionais da Educação; **Dimensão 6** – Práticas Pedagógicas e de Avaliação. [...] Os **INDICADORES** são desdobramentos das Dimensões, em que se apresentam as várias questões presentes que podem pormenorizar o funcionamento de um determinado aspecto da vida da escola. [...]. Os **DESCRITORES**, sempre numa gradação de 1 a 5, apresentam cada indicador em vários cenários – da situação mais crítica (1) à situação mais favorável (5). São detalhamentos dos indicadores, que pontuam a qualidade e gradação (dos pontos fortes aos mais fracos) das condições da existência de cada indicador (apontam como aquele indicador estaria bem ou mal) (SEDUC, Caderno 2, P. 13-14).

Assim, ao defrontar-se com o indicador sugerido no caderno, a equipe responsável dentro do CE deve coordenar o debate, gerando ao fim da discussão um resultado claro para a comunidade, significado a partir da definição do descritor que mais se aproxima ao diagnóstico gerado no coletivo e seu registro no espaço “pontuação”. Além disso, é possível registrar justificativas, que funcionam também como diagnóstico e que serão importantes para as tomadas de decisão em função da avaliação.

Após essas reuniões e o preenchimento do caderno, inicia-se a terceira e penúltima tarefa do processo autoavaliativo, “**3) Articulação ao Planejamento Participativo**”. O CE deve, uma semana após as reuniões (ou em tempo semelhante, mas desde que os debates estejam frescos na memória), articular as principais indicações da avaliação ao Planejamento Participativo da escola, em nova reunião. Caso a escola não esteja utilizando um planejamento deste tipo, entende-se que esta avaliação propõe um momento oportuno para que a escola passe a fazê-lo. Retomam-se, assim, as cinco etapas de um planejamento participativo:

Imagem 2 – Etapas do planejamento participativo

³ As Dimensões, os Indicadores e os Descritores do SEAP/RS foram elaborados a partir de orientações de diversas organizações governamentais e não governamentais, tais como: Ação Educativa, Unicef, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Inep, Campanha Nacional pelo Direito à Educação, Centro de Estudos e Pesquisa em Educação, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, Conselho Nacional dos Secretários de Educação, Fundação Abrinq, Fundescola-MEC, Seif-MEC, Seesp-MEC, Caise-MEC, PAR-MEC, IBGE, Instituto Pólis, Ipea, Undime e Uncme.

1. A identificação dos desafios, (basicamente, dos problemas). Em que situação estamos? Quais são os problemas que sentimos na realidade global? E na realidade próxima? Quais são os desafios dessas realidades? (Não é diagnóstico, é marco situacional; corresponde ao que a gente diz ao médico quando vai procurá-lo; corresponde ao que sentimos como problema na realidade, sobretudo na mais ampla, mas também na próxima).
2. O ideal desejado em relação à sociedade e ao ser humano. Em que direção queremos nos mover? O que, em última instância, queremos alcançar? Quais os fins que nos movem?
3. O ideal de nosso fazer. Quais os princípios, os valores, as características ideais da nossa ação para caminhar na direção traçada? Quais são as prioridades ideais do fazer para que contribuamos para a construção da sociedade e do ser humano pelos quais optamos?
4. A distância entre o real e o ideal. A que distância estamos do que queremos alcançar? Que distância há entre nossa prática e nosso referencial operativo; dito de outra maneira: que distância há entre nossa prática e o ideal que traçamos para ela?
5. A proposta de prática – o fazer e o ser futuros. Quais as ações, as rotinas que serão realizadas e quais as atitudes e as regras que vigorarão durante a vigência do plano?

Fonte: GANDIN, Danilo, 2000

A avaliação realizada pode ser relacionada à primeira etapa, ajudando a constituir um marco situacional e posicionando a escola como pronta para seguir tanto sua avaliação institucional, mais especificamente, como o planejamento participativo como um todo.

Por fim, a quarta etapa ocorre na mesma reunião em que se definem as articulações ao planejamento participativo. Trata-se de **“4) Alterações no caderno”**. Outra tarefa da equipe diretiva para a reunião em questão, então, será a de sugerir alterações no caderno de acordo com o processo de aplicação da avaliação. Tudo aquilo que pareceu sobrando, tudo aquilo que pareceu faltando, tudo aquilo que pareceu impreciso deve ser considerado e a equipe deve propor novas redações para os indicadores e descritores do caderno. Na reunião, o trabalho será apresentado, e de acordo com a reação dos segmentos deverá ser aprovado com as alterações que a comunidade julgar necessárias, melhorando o caderno para o próximo ano. Com o registro de alterações, o caderno já estará pronto para ser utilizado no ano seguinte. Assim, é possível apresentar o trabalho para toda a comunidade e seguir adiante, conhecendo melhor a escola, proporcionando mais participação e melhorando os resultados pedagógicos.

Conclusão

Este roteiro, enfim, se propõe a ajudar a organizar uma avaliação participativa efetiva na tarefa de aprimorar o trabalho escolar de várias formas. Ele busca tornar mais objetiva e inteligente a organização escolar e a gestão, a elaboração de diagnósticos e a possibilidade de uma ação mais assertiva. Assim, espera-se, é possível que a escola possa superar suas

dificuldades, não de forma isolada, mas tendo a dimensão do que lhe cabe e do que cabe às demais esferas.

Parece-nos importante, ao mesmo tempo, que haja simultaneamente a possibilidade de melhoria pedagógica. Aplicar este tipo de avaliação ajuda a criar uma cultura de participação, em que os diferentes setores da escola aprendem e sentem que a escola está a serviço do povo. Que todos os segmentos podem (e devem) ser ouvidos, decidir o rumo da escola, mudar sua lógica, para que ela sirva melhor ao propósito de melhorar a vida na comunidade. Além disso, quando a escola passa a fazer sentido para o aluno e para todos da comunidade, espera-se um menor índice de fracasso escolar, uma maior transparência nas relações e uma melhor qualidade de vida e de trabalho em torno da escola.

Desta maneira, a partir deste artigo, procuramos pontuar as vantagens para os gestores, para os trabalhadores da escola, para as comunidades atendidas, de implantar com seriedade a avaliação institucional participativa. Não se trata de que apenas essa alteração resultará em uma escola democrática por excelência, ou em melhores resultados imediatos, mas ela é, pontuamos, etapa fundamental na direção do aumento da qualidade da educação e da vida de todos. Neste sentido, insistimos, este material pode ser enriquecido se articulado à noção de planejamento participativo (GANDIN, Danilo, 2000). Propusemos, pois, uma reflexão, a partir da implementação de uma política, às comunidades e as equipes diretivas que buscam repensar sua avaliação. Este trabalho resultou em um roteiro, que buscamos compartilhar com os pares. Tivemos como base tanto teoria quanto legislação, e, sobretudo, tivemos um foco na qualidade de vida dos trabalhadores da escola e na aprendizagem dos alunos. Esperamos que o trabalho possa ser útil a todos que compartilham essas preocupações.

Referências

AFONSO, A. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, M. T. (Org.). **Escola, currículo e avaliação**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARROYO, Miguel G. **Da Escola Carente à Escola Possível**. 6 ed. Loyola, 2003.

AZEVEDO, J.C. Apresentação. In SEDUC. **Caderno SEAP N. 5 - Planejamento Participativo Na Educação**. 2014. Disponível em < <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1> >

AZEVEDO, Elder S. ; Mendonça, Marcela Paula de. Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação. In: **Simpósio Nacional sobre Democracia e Desigualdades**, 2012, Brasília. Simpósio Nacional sobre Democracia e Desigualdades, 2012.

BALL, Stephen. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, vol. 15, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37415201.pdf>>.

BRANDALISE, Mary Ângela. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. **Olhar de Professor** [On-line] 2010, Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68420656008>>

BOLÍVAR, A. **Como melhorar as escolas**: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Porto: Edições Asa, 2003.

Conselho Nacional de Educação. RESOLUÇÃO Nº 4, de 13 de julho de 2010. **Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica**.

DARLING-HAMMOND, L. & ASCHER, C. **Creating Accountability in Big City Schools**. Urban Diversity Series. n.102, 1991.

_____. Construindo Sistemas de Controle em Escolas Urbanas. **Estudos em Avaliação Educacional**. v. 17, n. 35, set/dez de 2006.

FIORESE, Florise, M. Avaliação Institucional: É Possível Avaliar a Escola Democraticamente? In. **O Professor PDE e a Escola Pública Paranaense**, 2007. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos/pdebusca/producoes_pde/2007_ufpr_gestao_artigo_florise_maria_fiorese.pdf>

GANDIN, Danilo. **Escola e Transformação Social**. Petrópolis : Vozes, 6a ed, 2000.

GANDIN, Luís Armando. **Projeto Político-pedagógico**: construção coletiva do rumo da escola; 2014. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/267830507_PROJETO_POLITICO-PEDAGOGICO_CONSTRUCAO_COLETIVA_DO_RUMO_DA_ESCOLA>

PERONI, Vera. Mudanças na configuração do Estado e sua influência na política educacional. In: PERONI, V. M. V., BAZZO, V. L. , PEGORARO, L. (org.) **Dilemas da educação brasileira em tempos de globalização neoliberal: entre o público e o privado**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

SEDUC. **Caderno SEAP N.1**: Orientações para a elaboração da Avaliação Institucional, 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1>>.

SEDUC. **Caderno SEAP N.2**: A Avaliação Institucional Coletiva Da Escola, 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1>>.

SEDUC. **Caderno SEAP N.3**: Roteiro para Avaliação Coletiva das Dimensões Institucional da Coordenadoria Regional de Educação, 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1>>.

SEDUC. **Caderno SEAP N.4**: Roteiro para Avaliação Coletiva das Dimensões Institucionais da SEDUC, 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1>>.

SEDUC. **Caderno SEAP N.5:** Reflexões e orientações sobre o processo de planejamento participativo à luz do seap-rs: seduc-cre-escolas, 2014. Disponível em: < <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/SEAP.jsp?ACAO=acao1>>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza...[et al.]. **Gestão e avaliação da educação escolar.** Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba: Ed. da UFPR. 2005, p.32-38. 42 p.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. DITTRICH, Douglas Danilo. **Avaliação na Escola, Avaliação da Escola: Análise de uma experiência escolar.** Est. Aval. Educ. São Paulo, v. 23, n. 52, p. 26- 46, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1727/1727.pdf>.

THIN, Daniel. Para uma análise das relações entre famílias populares e escola: confrontação entre lógicas socializadoras. In: **Revista Brasileira de Educação.** Vol. 11, no 32, 2006.

Autores

Luís Armando Gandin

Professor Titular de Sociologia da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
E-mail: luis.gandin@ufrgs.br

Simone Costa Moreira

Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
E-mail: simone.moreira@ufrgs.br

Ricardo Boklis Golbspan

Realiza estágio de pós-doutorado em Educação na Universidade Federal de Pelotas.
E-mail: ricardo.golbspan@gmail.com