

Eixo-temático: Avaliação e Gestão Escolar

A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO DA GESTÃO ESCOLAR

Luciana Pegoraro Francisco de Mello e Silva - UNESP -
(lupegoraro@yahoo.com.br)

Resumo:

O presente artigo é fruto de um trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão da Rede Pública para Supervisores, realizado por intermédio do Programa Rede São Paulo de Formação Docente – Redefor, oferecido pela SEE (Secretaria de Estado da Educação de São Paulo) em parceria com três grandes universidades: UNESP, USP e UNICAMP. Ele apresenta algumas reflexões sobre uma pesquisa realizada em uma escola pública estadual da cidade de Bauru, onde buscou-se investigar como a liderança do diretor, na condução do trabalho escolar, pode contribuir para a organização de uma escola nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Gestão Pedagógica, Gestão Participativa, Gestão de Resultados Educacionais e Gestão de Recursos Financeiros), uma vez que a escola pesquisada vivenciou uma grande rotatividade de diretores nos últimos anos, com diferentes perfis, perdendo sua identidade junto à comunidade. É importante destacar, no entanto, que o foco deste trabalho não está na avaliação de pessoas, mas sim em destacar os elementos, nas diferentes dimensões, que têm potencializado ou fragilizado a gestão escolar, utilizando como estratégia a autoavaliação institucional, no intuito de obter um diagnóstico claro e preciso da realidade da escola. Para a realização deste trabalho foi utilizada a metodologia da pesquisa-ação dentro de uma abordagem qualitativa, buscando a interação e a participação de todos os agentes da escola a fim de discutir, planejar, acompanhar e superar as dificuldades que impedem a escola de avançar. O desenvolvimento de uma cultura avaliativa, onde os indicadores educacionais são estudados e analisados por todos os segmentos da escola, é fundamental para uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Qualidade do Ensino; Autoavaliação institucional.

Introdução:

Percebemos que na área educacional o gestor tem um papel fundamental no tocante à administração escolar em suas diversas dimensões, devendo sempre atuar com competência, conhecimento, equilíbrio e flexibilidade nas tomadas de decisões. Sabemos que tomar decisão não é uma tarefa fácil, visto que não existem receitas

prontas e cada escola tem as suas especificidades. Sabemos que muitos gestores obtêm êxito diante dos desafios enfrentados. Já outros, se perdem no caminho. Têm que se planejar a aplicação dos recursos, que acompanhar as questões administrativas e burocráticas e principalmente o desempenho pedagógico dos alunos. O sucesso da atuação eficaz de um gestor escolar se dá no momento em que ele busca novas possibilidades através de uma gestão compartilhada e participativa, entendendo que outras pessoas, também são capazes de pensar e contribuir de uma maneira positiva para o sucesso escolar. Portanto, para este trabalho, foi utilizada a autoavaliação institucional como estratégia de gestão, procurando desenvolver uma cultura avaliativa dentro da escola onde seus atores (diretor, coordenador, pais, alunos e funcionários) possam estudar, analisar e utilizar os indicadores educacionais a serviço de uma educação de qualidade. Como diz José Mário Pires Azanha, *“se a própria escola não for capaz de se debruçar sobre os seus problemas, de fazer aflorar esses problemas e se organizar para resolvê-los, ninguém fará isso”*.

Dentro deste contexto, investigamos como a liderança do diretor, na condução do trabalho escolar, pode contribuir para a organização de uma escola nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados Educacionais e de Recursos Financeiros), uma vez que a escola pesquisada passou por uma grande rotatividade de diretores.

Administrar uma escola não é tarefa fácil, mas acreditamos que o diretor é o elemento central deste processo. Ele é o líder que vai potencializar a capacidade das pessoas envolvidas e implementar ações direcionadas para esse fim.

O contexto da escola pesquisada

A escola pesquisada (E. E. V. A. F. M) pertence à periferia da zona norte de Bauru e atende alunos do Ensino Fundamental - Ciclo II e do Ensino Médio. Sua comunidade é uma população de baixa renda, carente e trabalhadora e vê-se obrigada a grandes deslocamentos diários, em busca de trabalho em outros bairros, despendendo nisso muitas horas e grande sacrifício.

A escola apresenta inúmeros problemas sociais, e em decorrência desses problemas, passou nos últimos anos por uma grande rotatividade de diretores com diferentes perfis, perdendo sua identidade junto à comunidade.

Em 2011, através de concurso de remoção, a escola recebeu um diretor efetivo consciente dos desafios a serem enfrentados e também com coragem para se arriscar a fim de buscar respostas.

Segundo Heloísa Luck (2008), *através deste líder “nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades*

Da Gestão Escolar

Gestão escolar tem se tornado um dos temas mais frequentes de estudos, debates e discussões na esfera educacional, com o intuito de garantir um dos princípios previstos na LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que é a gestão democrática, reforçando o que já fora posto na Constituição. A gestão democrática também está prevista na Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, também conhecida como Plano Nacional de Educação (PNE). Portanto, precisamos compreender o conceito de gestão escolar e como ela contribui para a melhoria da escola.

A palavra gestão deriva do latim e tem como significado gerar, levar sobre si, carregar. Segundo Cury (2002), *“trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em **ger** que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer”*.

Olhando sob estes parâmetros, o termo gestão, em si mesmo, é democrático, pois implica em buscar respostas para a solução dos conflitos, e isto requer diálogo, comunicação e envolvimento participativo coletivo.

Gestão da educação implica em tomada de decisões, organização e direção. Significa impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades. Significa ser responsável por garantir a qualidade. Esta importante tarefa não é fácil, mas extremamente necessária.

A fim de aprofundar a discussão e elucidar o conceito de gestão democrática e participativa, Heloísa Luck, em seu livro “A Gestão participativa na escola” (2008, p. 89 e 90), diz :

“a criação de um ambiente e de uma cultura participativos constituem-se... em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e

orientação de nossas escolas. Essa promoção, de forma que a participação seja efetiva, tem recebido dos dirigentes escolares o cuidado, em seu estabelecimento de ensino, no sentido do desenvolvimento de um ambiente estimulador dessa participação, a partir de certas atenções básicas. Dentre elas, destacam-se: a criação de uma visão de conjunto associada a uma ação cooperativa; a promoção de um clima de confiança e reciprocidade; a valorização da capacidade e aptidões dos participantes; a associação e integração de esforços, quebra de arestas e eliminação de divisões; o estabelecimento de demanda de trabalho centrado nas ideias e não em indivíduos; o desenvolvimento da prática da assunção de responsabilidades em conjunto”.

É com essa consciência e buscando trabalhar dentro desse contexto que entra a atuação do diretor da escola pesquisada. Ao assumir recentemente a direção da escola ele parte para estudos relacionados à gestão escolar e utiliza a autoavaliação institucional como estratégia de gestão a fim de obter um diagnóstico da realidade da escola assumida, ou seja, a atuação do diretor é fator decisivo do sucesso escolar. Para tanto, deve estar atento a todas as dimensões trabalhadas na escola: Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos. Entende que, como condutor do trabalho escolar, irá potencializar a capacidade das pessoas envolvidas, implementar ações e acompanhar todo o processo buscando sempre o eficiente desempenho da escola, mas também entende que essa participação ocorre dentro de um processo dinâmico pautado na convivência diária, onde todos buscam superar suas limitações e dificuldades a fim de atingir os objetivos propostos.

Dessa maneira, todos se sentem sujeitos partícipes, coletivamente organizados, discutindo e analisando a problemática da escola e as dimensões afetadas por ela, e a partir dessa análise, determinam caminhos para superar as dificuldades que impedem a escola de alavancar. É imprescindível ressaltar que os problemas devem ser apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor ou pela equipe gestora.

Do objetivo da pesquisa

Levando em conta todas as considerações apresentadas sobre o perfil da escola e sobre gestão, o objetivo principal desta pesquisa foi refletir sobre a importância do papel do gestor na condução do trabalho escolar, com foco nas diferentes dimensões (Gestão de Pessoas, Pedagógica, Participativa, de Resultados e de Recursos), buscando resgatar a identidade da escola junto à comunidade escolar. Como desdobramento deste objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Proporcionar um estudo reflexivo que aponte o perfil histórico de gestão desenvolvido na unidade escolar;
- b) Analisar os elementos facilitadores e dificultadores da administração escolar equais as dimensões afetadas;
- c) Desenvolver o perfil de gestão escolar que garanta os pressupostos adequados ao princípio de gestão democrática.

Do processo da autoavaliação institucional

Para a realização o trabalho, o diretor buscou a interação e a participação de todos os agentes da escola (gestores, professores, funcionários, pais e alunos), sendo utilizada a metodologia da pesquisa-ação dentro de uma abordagem qualitativa.

Primeiramente, sob a coordenação da direção da escola, foi realizado um estudo da Resolução SE 70 de 2010, que trata do perfil do Diretor de Escola dentro de cada uma das dimensões: Gestão de Resultados Educacionais, Gestão Participativa, Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas e Gestão de Serviços e Recursos. Também foi estudada a abrangência, os focos e os indicadores de cada uma delas.

Em seguida, foi realizada, em grupo, uma pesquisa junto aos professores, representantes de pais, alunos e funcionários, nas A.T.P.Cs, com as seguintes questões:

- a) Quais os três principais aspectos que impedem a escola de alavancar?
- b) Quais as dimensões afetadas?
- c) O que o Gestor precisa saber?
- d) O que fazer?
- e) Como fazer?

Na segunda etapa, cada grupo elegeu um representante para fazer a explanação do que foi discutido perante todo o grupo.

Após debates e discussões, os três principais aspectos dificultadores mencionados foram:

a) **Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico no Saresp;**

b) **Evasão;**

c) **Problemas de ordem social (violência e droga na escola).**

Na terceira e última etapa, foi elaborado um plano no sentido de acompanhar as ações dos pontos “o que fazer e como fazer”, indicando os responsáveis por cada ação e os resultados esperados.

Com base no primeiro dificultador apresentado: **“Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico no Saresp”,**foi elaborado o plano abaixo:

Planilha 1: 1º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	Muitos alunos com desempenho “abaixo do básico no Saresp
Principais causas/ problemas	• Formação inadequada dos professores; • Falta de professores na rede; • Alunos com defasagem na alfabetização; • Falta de acompanhamento familiar.
Dimensões afetadas	Gestão Pedagógica e de Resultados Educacionais
O que o Gestor precisa saber	• Que a A.T.P.C deve ser garantida como espaço de formação continuada; • É preciso otimizar o tempo previsto para recuperação contínua e paralela; • Envolver a família na vida escolar dos filhos; • É preciso planejar as aulas com metodologia diferenciada, de forma a atender às necessidades dos alunos.
O que fazer?	• Liderar e assegurar a implantação do currículo; • Promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos junto aos professores; • Monitorar a aprendizagem através de avaliação diagnóstica e visitas às salas de aula pelos PCs; • Otimizar os espaços das A.T.P.Cs como momento de formação continuada;

	• Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de propostas e ações.
Como fazer?	• Através da Recuperação contínua e Paralela; • Projetos de Leitura; • Reuniões de Pais e Mestres; • A.T.P.C como espaço de formação continuada

Quando analisamos o aspecto dificultador: “muitos alunos com desempenho abaixo do básico no SARESP”, fica claro que, quanto aos níveis de desempenho dos alunos, a educação básica não está provendo a formação adequada aos nossos alunos, pois eles estão com muita defasagem na alfabetização. Foi apontado pelos professores e pais que as principais causas se encontram na má formação dos professores, nas aulas não motivadoras e na falta de acompanhamento familiar. Portanto, é preciso tornar a escola significativa para os alunos através de profissionais engajados e buscar maior envolvimento da família na vida escolar dos seus filhos, e para tanto, o papel do diretor é fundamental no sentido de impulsionar a organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades.

Após a pesquisa, foi proposta uma avaliação diagnóstica para os alunos das 5^{as} e 8^{as} séries, com base nas competências previstas para cada série, a fim de conhecer quais são, de fato, as defasagens de cada turma e promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos. Outra ação proposta foi o monitoramento desse atendimento pelos Professores Coordenadores através de visitas às salas de aula. Também é fundamental otimizar os espaços das A.T.P.Cs como momento de formação continuada, principalmente para dar suporte àqueles professores que apresentam defasagem em sua formação inicial, com estudos relevantes à prática pedagógica e também através da troca de experiência entre os docentes da mesma área. Finalizando, a última ação proposta dentro deste item foi procurar envolver, cada vez mais, os diversos segmentos da comunidade escolar na construção de propostas e no desenvolvimento das ações.

Na planilha abaixo, estão contemplados os itens referentes ao segundo aspecto dificultador: “Evasão”.

Planilha 2: 2º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	Evasão
Principais causas/ problemas	• Alunos com defasagem na alfabetização; • Má formação dos professores; • Aulas não motivadoras; • Falta de acompanhamento familiar.
Dimensões afetadas	Pedagógica, Participativa e de Resultados
O que o Diretor precisa saber	• Que a A.T.P.C deve ser garantida como espaço de formação continuada; • É preciso otimizar o tempo previsto para recuperação contínua e paralela focando as necessidades dos alunos não-alfabéticos; • Envolver a família na vida escolar dos filhos; • Que as aulas devem ser bem planejadas com metodologia diferenciada, de forma a atender às necessidades dos alunos e motivá-los.
O que fazer?	• Liderar e assegurar a implantação do currículo; • Promover o atendimento aos ritmos e necessidades dos alunos junto aos professores; • Monitorar a aprendizagem através de avaliação diagnóstica e visitas às salas de aula pelos PCs; • Otimizar os espaços das A.T.P.Cs como momento de formação continuada; • Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar para a construção de propostas e ações.
Como fazer?	• Comunicado aos pais; • Encaminhamento ao Conselho Tutelar dos alunos com frequência irregular; • Através da recuperação contínua e paralela focando a alfabetização destes alunos; • Projetos permanentes de Leitura; • Aulas motivadoras;

	• A.T.P.C como espaço de formação continuada.
--	---

Quando analisamos o segundo aspecto dificultador “**evasão**”, ficou claro que ela é um dos agravantes que tem fragilizado não só esta escola, mas toda a educação brasileira. Foi mencionado também por um dos grupos, os resultados da escola do IDESP e IDEB, mostrando que o desempenho e o fluxo dos alunos estão muito distantes do ideal.

Foi mencionado também que um dos grandes avanços ocorridos nos últimos anos em toda a rede pública de ensino foi o aumento das matrículas, e isto se deve à universalização do ensino, mas garantir a permanência dos alunos ainda é um grande desafio das escolas. Na escola, por exemplo, há procura constante por vagas, mas embora tenha havido aumento na matrícula, a evasão é um grande nó a ser desatado, pois muitos alunos, principalmente quando começam a trabalhar, abandonam a escola. Alguns professores, como desabafo, reclamaram que os alunos, em razão da Progressão Continuada ser interpretada como Promoção Automática, não levam a sério os estudos, faltam bastante e ficam ainda mais com defasagens na aprendizagem. A diretora pontuou que é preciso envolver o aluno como sujeito partícipe do próprio conhecimento através de estratégias de ensino diferenciadas e do uso eficiente de recursos e materiais apropriados. As ações propostas para diminuir o índice de evasão, foram, primeiramente, encaminhar comunicado aos pais e ao Conselho Tutelar, relatando os alunos com frequência irregular, e em seguida, utilizar os dados obtidos nas avaliações diagnósticas a fim de desenvolver aulas mais motivadoras, visando a melhoria da qualidade do ensino e focando na alfabetização destes alunos através de projetos de leitura. Também foi mencionado pelos grupos que, embora este aspecto tenha seu foco nas dimensões Pedagógica, Participativa e de Resultados, todas as outras duas também foram afetadas.

Na planilha abaixo, estão contemplados os itens referentes ao terceiro aspecto dificultador: “**Problemas de ordem social (violência e droga na escola)**”

Planilha 3: 3º aspecto dificultador

Aspecto dificultador	Problemas de ordem social (violência e droga na escola)
----------------------	---

Principais causas/ problemas	• Alunos sem limites e com dificuldades de atender às regras; • Alunos pulam o muro da escola no final de semana para fumarem na quadra; • Depredação
Dimensões afetadas	Pedagógica, Pessoal e de Resultados
O que o Diretor precisa saber	• Que a identidade da escola precisa ser resgatada junto à comunidade; • Precisa envolver a comunidade através de parcerias; • Precisa valorizar o protagonismo juvenil; • Precisa implantar o Programa Escola da Família; • É preciso implantar o sistema de Proteção Escolar.
O que fazer?	• Elaborar as Normas de Convivência junto aos alunos; • Envolver os diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões; • Solicitar a implantação do Programa Escola da Família; • Solicitar autorização para se ter um professor mediador; • Desenvolver Projetos de Protagonismo Juvenil.
Como fazer?	• O professor orientador elabora junto aos alunos de cada sala as normas de convivência; • Reuniões constantes com os pais e os colegiados (Conselho de Escola, APM e Grêmio Estudantil) sempre agindo com transparência; • Encaminhar ofício à Diretoria de Ensino solicitando o Programa Escola da Família e escolher um profissional com o perfil adequado para condução do programa; • Encaminhar ofício à Diretoria de Ensino solicitando o professor mediador, lançar edital e escolher um profissional que apresente o perfil adequado de mediação escolar. • Oferecer suporte e dar condições para o desenvolvimento

	de projetos de protagonismo juvenil.
--	--------------------------------------

Quando analisamos o aspecto dificultador: **Problemas de ordem social (violência e droga na escola)**, fica claro que, antes de se propor qualquer ação é preciso conhecer a cultura escolar e a comunidade na qual a escola está inserida, sendo fundamental que todos (pais, professores, funcionários e direção), falem a mesma língua. O primeiro grupo introduziu dizendo que a sociedade tem sofrido significativas transformações e mudanças e a escola funciona como um amortecedor recebendo os impactos destas transformações. Por outro lado, a família, célula base da família e principal núcleo de educação, tem delegado esse papel à escola, visto que é no contexto educativo que as crianças passam a maior parte do dia. Em decorrência disso, os alunos estão sem limites e com dificuldades de atender às regras, porém, nenhuma instituição poderá jamais substituir as condições educativas do ambiente familiar. Os outros grupos mencionaram as constantes depredações que vêm ocorrendo e que os alunos pulam o muro da escola no final de semana para fumarem drogas na quadra fazendo “artes diversas”. Como propostas de solução para estes problemas, foram sugeridas as seguintes ações: implantação do Programa Escola da Família; implementação do sistema de proteção escolar através do professor mediador; elaboração nas Normas de Convivência pelo professor orientador junto com os alunos; reuniões de pais e colegiados solicitando a parceria da família e da comunidade e oferecer suporte e condições para o desenvolvimento de projetos de protagonismo juvenil positivo.

Durante a realização de todo o trabalho de pesquisa, o diretor sempre se posicionou de maneira assertiva procurando envolver toda a comunidade na tomada de decisão e valorizando cada posicionamento colocado, e percebemos que isso trouxe motivação a toda equipe, que fará o possível para que a identidade da escola seja resgatada.

Foi mencionado por um dos grupos que, para que haja um desenvolvimento saudável dentro da escola, é preciso criar uma cultura educacional voltada ao diálogo, respeito, disciplina e organização, conscientizando os educandos de que a vida em sociedade só funciona com regras e limites. É preciso aprender a conviver.

Conclusões

De acordo com os objetivos propostos pelo trabalho e com base nos dados da pesquisa realizada, concluímos que o diretor competente e comprometido, que atua através de

uma gestão democrática e participativa, faz sim, grande diferença na liderança da escola em que atua.

Percebemos que para a gestão que se inicia nesta escola, a pesquisa realizada foi de extrema relevância, uma vez que possibilitou detectar quais os desafios que se impõem ao cotidiano escolar e onde devem atuar, sempre salvaguardando os direitos da criança e da família, e para tanto, é preciso ter clareza sobre a importante função social da escola. Acompanhamos também a introdução de um novo profissional da educação que é o professor mediador, que através de práticas preventivas na escola, oferece suporte aos demais educadores quando confrontados com situações de risco.

Durante os meses de pesquisa e estudo foi possível observar avanços como:

- a) Grande expectativa por parte dos docentes e funcionários com a chegada de um diretor efetivo;
- b) Maior envolvimento de todos os segmentos escolares com os problemas da escola;
- c) Autorização da Diretoria de Ensino para a implementação do Programa Escola da Família;
- d) Introdução de um novo profissional: Professor Mediador;
- e) A A.T.P.C sendo garantida como espaço de formação continuada;
- f) Recuperação contínua e paralela de forma a atender às necessidades dos alunos;
- g) Maior envolvimento da família na vida escolar dos filhos através do aumento da frequência nas reuniões de pais e colegiados;
- h) Construção, junto aos alunos, das Normas de Convivência;
- i) Reuniões com colegiados (Conselho de Escola, APM e Grêmio Estudantil) sempre agindo com transparência;
- j) Desenvolvimento de projetos de protagonismo juvenil positivo.

Acreditamos que esta realidade só está sendo possível porque a Proposta Pedagógica da escola está sendo construída por meio de uma gestão dinâmica, de participação coletiva, que favorece o desenvolvimento humano, oferece novas possibilidades de ações educativas e torna escola um lugar privilegiado para o exercício da cidadania.

Referencias bibliográficas

- CANDAU, V. Reinventar a escola. Petrópolis: Vozes, 2000, p.11-16.
- CARAPETO FERREIRA, N.S. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez., 2004.
- CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, SãoBernardodo Campo, v. 18, n. 2, jul./dez.
- DIAS SOBRINHO. J. BALZAN. N.C. Avaliação institucional: teorias e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.
- GANZELLI, P., “Reinventando a escola pública por nós mesmos”, EditoraAlíne.
- Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, Plano Nacional de Educação (PNE).
- LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, H. A gestão Participativa na Escola. Petrópolis: Vozes, 2006.
- LUCK, H. Concepções de processos democráticos de gestão educacional. Séries Caderno de Gestão. Editora Vozes. 3º capítulo.
- SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Gestão do Currículo na Escola. Caderno do Gestor. Volumes 1. São Paulo: SE, 2009.