

Escola X avaliação da gestão escolar: a avaliação e suas contribuições para o sucesso institucional**School X school management evaluation: evaluation and its contributions to institutional success**

DOI:10.34117/bjdv6n9-248

Recebimento dos originais: 01/09/2020

Aceitação para publicação: 11/09/2020

Maiara Sobral Silva

Formação acadêmica: Mestre em Educação pela UFSM

Instituição de: IFTO

Endereço: Quadra 202 sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8 Plano Diretor Sul 77020-450 Palmas
- Tocantins

E-mail: maiara@ifto.edu.br

Quenizia Vieira Lopes

Formação acadêmica: Mestre em Linguística pela UFPB

Instituição: IFTO

Endereço: Quadra 202 sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8 Plano Diretor Sul 77020-450 Palmas
- Tocantins

E-mail: quenizia@ifto.edu.br

Idrlan Alves Batista

Formação acadêmica: Especialista em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar pela AEDUC

Instituição: IFTO

Endereço: Quadra 202 sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8 Plano Diretor Sul 77020-450 Palmas
- Tocantins

E-mail: idrlan@ifto.edu.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar nas escolas municipais de Palmas – TO quais as estratégias e instrumentos, utilizados na avaliação da gestão escolar, a partir da legislação nacional da educação, na literatura, assim como no próprio sistema municipal de educação de Palmas - TO. O mesmo se justifica por se entender que a avaliação é um instrumento que pode revelar se a escola está cumprindo seu papel social e oferecendo educação de qualidade, e ainda revelar quanto a satisfação e insatisfação do servidor. As pesquisas foram realizadas em campo (secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação e Unidades Escolares), e continuaram por meio das bibliografias e sites da internet. Nas 6 (seis) escolas pesquisadas, ambas localizadas em regiões geográficas distintas da cidade de Palmas – TO, os dados foram obtidos “in loco”, por meio de um questionário elaborado e utilizado internamente pelas escolas para avaliar não somente a gestão escolar, mas os servidores que dela participam. Dos resultados obtidos, constatou-se que o sistema municipal de educação de Palmas - TO, a literatura assim como a legislação nacional não dispõe explicitamente sobre a avaliação da gestão escolar. Mas, no entanto, enquanto o sistema municipal de educação de Palmas - TO, a literatura e a legislação nacional não proporcionam mecanismos de avaliação à gestão escolar e nem aos seus profissionais lotados nas Unidades de Ensino, algumas

escolas municipais de educação de Palmas – TO inovam na metodologia de avaliação da sua gestão escolar, assim como dos seus servidores.

Palavras-chave: Avaliação, educação, gestão escolar.

ABSTRACT

This work aims to identify in the municipal schools of Palmas - TO which strategies and instruments are used in the evaluation of school management, based on national education legislation, in literature, as well as in the municipal education system of Palmas - TO. The same is justified because it is understood that the evaluation is an instrument that can reveal whether the school is fulfilling its social role and offering quality education, and also reveal the satisfaction and dissatisfaction of the servant. The research was carried out in the field (Municipal Secretary of Education, Municipal Council of Education and School Units), and continued through bibliographies and internet sites. In the 6 (six) schools surveyed, both located in different geographic regions of the city of Palmas - TO, the data were obtained “in loco”, through a questionnaire elaborated and used internally by the schools to assess not only school management, but the servers that participate in it. From the results obtained, it was found that the municipal education system in Palmas - TO, the literature as well as the national legislation does not explicitly provide for the evaluation of school management. However, while the municipal education system in Palmas - TO, the literature and national legislation do not provide mechanisms for evaluating school management or its professionals based in the Teaching Units, some municipal schools of education in Palmas - TO innovate in the methodology of evaluating their school management, as well as their servers.

Keywords: Evaluation, education, school management.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação é parte de um processo que se faz necessário para melhorar o desempenho da função de qualquer profissional da educação e, conseqüentemente, o trabalho a ser prestado, com ênfase no bom andamento da instituição e na qualidade do ensino. Com base neste pressuposto, o problema deste trabalho é se a gestão escolar do Sistema Municipal de Educação de Palmas é avaliada. E, em caso positivo, quais as estratégias e instrumentos utilizados nessa avaliação.

Assim, seu objetivo geral é identificar nas escolas municipais de Palmas – TO quais as estratégias e instrumentos utilizados na avaliação da gestão escolar, e, em caso positivo, conhecer, compreender e analisar as estratégias e instrumentos utilizados nessa avaliação.

Para tanto, tem como objetivos específicos: a) identificar na legislação nacional da educação (CF/88 e LDB), disposições sobre a avaliação dos gestores escolares; b) identificar estratégias e instrumentos para a avaliação de gestores escolares na literatura da educação; c) verificar se há disposições, diretrizes, estratégias, instrumentos, planos, programas e projetos para a avaliação dos gestores escolares no Sistema Municipal de Educação de Palmas (SMEd de Palmas), nas normas, nas políticas públicas, nos planos, nos programas e nos projetos educacionais, tanto no âmbito da Secretaria quanto do Conselho Municipal de Educação e de instituições municipais de

educação; d) analisar e discutir os mecanismos utilizados pelas escolas do Sistema Municipal de Palmas - TO (SME de Palmas) na avaliação da gestão escolar.

Partindo da premissa que a gestão educacional é a mola mestra para o desenvolvimento da instituição e, sobretudo, o meio para a garantia da aprendizagem com qualidade. Ainda, tendo em vista que na sociedade capitalista em que se vive o nível de escolaridade influi de maneira significativa para a aquisição de bens e serviços, surge a preocupação de saber se a gestão das instituições públicas municipais de educação de Palmas são avaliadas e quais as estratégias e instrumentos utilizados nessa avaliação.

Este trabalho também se justifica por se entender que a avaliação é um instrumento que pode revelar se a escola está cumprindo seu papel social e oferecendo educação de qualidade, e ainda revelar quanto a satisfação e insatisfação do servidor, pois este último, e não menos importante, é significativo para o crescimento de qualquer instituição.

Por fim, este tema contribui com o crescimento da instituição escolar, com a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, com a prestação de serviços de qualidade, com melhores níveis de produtividade, além de ampliar a abrangência, consolidar e aprofundar a gestão das escolas, visando à maior eficácia na atuação coletiva dos dirigentes, professores, funcionários, pais e alunos, melhorando assim, os resultados educacionais, com a progressiva superação do fracasso escolar.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa está em acordo ao alcance dos objetivos propostos.

Para Queiroz (1991, p.27), metodologia é a reflexão do caminho ou caminhos seguidos pelo cientista em seu trabalho, nas diversas fases da proposição da pesquisa e de sua realização. Assim, esta pesquisa caracteriza-se, do ponto de vista da abordagem, como qualitativa e quantitativa; do ponto de vista dos objetivos, como exploratória; do ponto de vista dos procedimentos para a coleta de dados e informações, como bibliográfica, documental e de campo, com o uso de questionário semi-estruturado.

Esta pesquisa foi realizada no período de fevereiro a setembro de 2010, iniciando com a pesquisa documental para identificar na legislação nacional da educação as disposições sobre a avaliação da gestão escolar.

Abordou-se a legislação nacional, em especial, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB – Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) a Lei nº 10.172/01 – Plano Nacional de Educação-PNE (BRASIL, 2001).

Investigou-se a existência de alguma iniciativa municipal de avaliação da gestão escolar, por meio de pesquisa bibliográfica, mas, sobretudo, pelo acesso à rede de computadores (internet).

No âmbito do Município de Palmas, buscou-se, na Secretaria e no Conselho Municipal de Educação, documentos relativos a normas e/ou outros definidores da avaliação da gestão escolar.

Em se tratando da pesquisa bibliográfica, esta concentrou-se na fundamentação quanto aos temas da avaliação e da gestão escolar no campo da educação, baseadas em Marconi e Lakatos (1999), que confirma que o levantamento bibliográfico aponta à identificação das inúmeras informações em torno do assunto em discussão.

As buscas quanto às experiências municipais, se expressam no resultado encontrado em algumas escolas do Sistema Municipal de Ensino da cidade de Palmas-TO, que possui internamente estratégias e instrumentos de avaliação da sua gestão escolar.

Nas escolas pesquisadas os dados foram obtidos “in loco”, através de um questionário, elaborado e utilizado internamente pelas escolas, para avaliar não somente a gestão escolar, mas os servidores que dela participam.

Houve, também, conversas informais com os coordenadores das escolas, para se ter a percepção do funcionamento da instituição e o conhecimento de alguma estratégia e instrumento de avaliação da escola.

Os dados e informações idealizados foram encontrados em apenas três das seis escolas municipais pesquisadas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A avaliação é parte de um processo que se faz necessário para melhorar o desempenho da função de qualquer profissional. Avaliar é parte integrante do contexto da educação e é por este meio que se levantam dados que contribuirão significativamente com o bom andamento da instituição e do processo ensino-aprendizagem.

O sucesso da instituição não acontece por acaso, é necessário que a escola como um todo passe por vários processos, dentre eles a avaliação, pois ela detecta os erros e as falhas e ainda permite saná-las. Embora este processo seja temido pela equipe institucional, tendo em vista a associação de avaliação com punição, o mesmo fornece elementos que beneficiam na qualidade dos serviços prestados, no nível de produtividade, na utilização dos recursos físicos, na satisfação e insatisfação do funcionário, na identificação das falhas e erros, além de proporcionar conhecimento, compreensão, aperfeiçoamento e orientar as ações individuais e coletivas, dentre outras.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) define as diretrizes para a educação nacional em nove artigos (art. 205 a 214), porém, dentre esses, apenas um artigo trata da avaliação.

Isto é, o artigo 209, no inciso II, trata da avaliação de qualidade das instituições privadas pelo Poder Público.

Embora o processo avaliativo seja composto por benefícios, há uma resistência em relação ao mesmo. Ainda que o bom andamento da instituição se reflita no processo ensino aprendizagem, é correto afirmar que a avaliação não se restringe somente a prática docente, é importante que a equipe que compõem a gestão escolar, assim como todos os funcionários da escola sejam avaliados, pois de acordo com Sant'Anna (1995, p. 7):

“A avaliação escolar é o termômetro que permite confirmar o estado em que se encontram os elementos envolvidos no contexto. Ela tem um papel altamente significativo na educação tanto que nos arriscamos a dizer que a avaliação é a alma do processo educacional”.

Para tanto, ainda afirma Sant'Anna (1995, p. 5): “O acerto é importante, mas o fracasso também. É preciso, no entanto, não cometer o mesmo erro duas vezes. Precisamos tirar vantagem de nossos erros para isso precisamos ser livres para errar [...]”.

A importância da avaliação vem crescendo na medida em que a educação ganha mais espaço. No entanto, em uma época em que a sociedade cobra que as instituições públicas trabalhem seguindo os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a gestão tornou uma área de suma importância.

O presente trabalho parte de um estudo realizado na cidade de Palmas – TO. Seis escolas municipais serviram como amostra para esta pesquisa, sendo duas na região sul, três na região central e uma na região norte da capital.

4 ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO CENTRAL COM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Uma das escolas pesquisadas da região central de Palmas elaborou internamente dois questionários avaliativos. Um deles tem como objetivo verificar o desempenho profissional de cada servidor, com intuito de contribuir com a qualidade do ensino e com o sucesso institucional. Este questionário avalia o desempenho do servidor em suas atividades laborais, sendo preenchido pelo chefe imediato e avaliado pela equipe diretiva.

O questionário inicia avaliando as condições de saúde do servidor, logo são questionados sobre o nível de produtividade, a qualidade dos serviços prestados, a utilização dos recursos físicos e, ainda, avalia quesitos indispensáveis ao desempenho das funções contemporâneas, como iniciativa, criatividade, disponibilidade, relações interpessoais, pontualidade e assiduidade.

Já o outro questionário de avaliação foi elaborado mediante o estabelecimento de metas para o desenvolvimento institucional e satisfação do funcionário. Esta avaliação objetiva atingir um bom nível de satisfação interna dos servidores, pois “este sentimento é uma das metas significativas para o crescimento de qualquer organização”, assim afirmam.

Esta avaliação é uma iniciativa da secretaria da própria escola, que entende que o bem estar dos servidores deve ser uma meta prioritária em qualquer instituição. E percebe ainda que um ambiente criativo, saudável e motivador, inspiram a produtividade e a qualidade nos serviços prestados, e é este ambiente que estão procurando proporcionar, afirmam.

Portanto, com o objetivo de conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores/servidores, e, com os resultados obtidos, implementar ações que busquem contribuir para elevar os seus níveis de satisfação, é que este questionário foi elaborado. Busca conhecer por meio das opções questionadas o perfil do servidor, a sua categoria funcional, o tempo e o setor que trabalha na instituição, a função que desempenha, a sua remuneração e a satisfação quanto à mesma.

Ainda é questionado aos servidores da instituição, quanto a comunicação e o relacionamento no ambiente de trabalho. Quesitos quanto ao sentimento de satisfação e insatisfação, também, fazem parte do rol de perguntas destinadas aos funcionários expressando-se nas questões quanto à autonomia na execução dos trabalhos prestados, no sentimento em relação à realização profissional, no sentimento relacionado as ideias e sugestões propostas.

Para finalizar o instrumento de avaliação, três questões, considerando tudo o que foi perguntado anteriormente, tentam resumir e obter as informações desejadas. Isto é, os servidores são questionados quanto a satisfação em trabalhar na escola, mas, diante de quatorze opções propostas como respostas – que se referem a instalações físicas, treinamento oferecido, oportunidade de crescimento, integração, autonomia, salário, participação nas decisões, valorização, dentre outros – deverão escolher somente três, que no momento consideram como principais fatores que o motivam a trabalhar na escola.

Diante dos fatos, pode-se observar que a instituição dispõe de uma avaliação interna, por meio da qual todos os servidores efetivos ou não, lotados na instituição são avaliados. Isto é, todos os servidores são avaliados pelo mesmo processo, buscando atingir os mesmos objetivos, mas não há explicitamente alguma estratégia ou instrumento que avalie a gestão escolar diferenciadamente dos outros servidores.

Assim, como a Secretaria Municipal de Educação de Palmas, a escola também não possui uma estratégia ou instrumentos de avaliação que avalie a gestão escolar de forma diferenciada dos demais profissionais da escola.

Enfim, as questões elaboradas pela escola estão voltadas ao levantamento de dados que demonstre o real desempenho dos servidores e os beneficie na solução da problemática, que se resume em contribuir com a qualidade do ensino e com o sucesso institucional, e ainda, atingir um bom nível de satisfação interna dos servidores, com o objetivo de contribuir com o crescimento da instituição.

Outra escola pesquisada, também, situada na região central de Palmas, elaborou internamente um questionário avaliativo, com o objetivo único e exclusivo de reestruturar a proposta pedagógica para o formato de atendimento integral da jornada, visto que a escola trabalha em tempo integral, a fim de proporcionar maior qualidade ao processo de ensino e aprendizagem.

Esta avaliação é realizada com todos os servidores da escola, e além de duas opções justificadas em que o servidor pode opinar entre discordar e concordar, todas as questões ainda dão oportunidade aos servidores de fazerem sugestões.

Um outro objetivo desta estratégia de avaliação é verificar a satisfação dos servidores quanto a ampliação da jornada e as atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula.

Os questionamentos buscam verificar a satisfação dos servidores e seu posicionamento em relação ao atendimento realizado pela escola em relação a nova proposta curricular elaborada pela sua direção, visto que a instituição trabalha em um turno aulas de atendimento curricular e no outro turno oficinas em três dias na semana.

A produtividade de todos os funcionários da escola, ou melhor, de cada setor da instituição também está entre as questões que devem ser avaliadas por cada um dos servidores. Os setores avaliados são: biblioteca escolar, supervisão escolar, serviço de orientação educacional, assistência tecnológica, gestão escolar, coordenação financeira, secretaria escolar e coordenação de apoio e pátio. As opções oferecidas – ótimo, bom e regular – destacam como estão sendo desenvolvidas as atividades de cada setor.

Além das ações definidas anteriormente, ainda foram definidas algumas ações relacionadas somente ao setor, à supervisão escolar o suporte pedagógico aos planejamentos de ensino, à orientação educacional o trabalho conjunto e *feedback* das ações propostas, à gestão escolar os subsídios à participação democrática e a transparência quanto às ações implementadas

Portanto, conforme a estratégia de avaliação escolar, a instituição tem utilizado um instrumento de avaliação, por acreditar que todos os funcionários necessitam ser avaliados constantemente, para que busquem a excelência na prestação dos serviços, a fim de proporcionar maior qualidade ao processo de ensino e aprendizagem. Outro objetivo é a avaliação de cada setor da escola, para que seja demonstrada a satisfação ou a insatisfação dos servidores quanto às atividades desenvolvidas na jornada ampliada. Mas o que se observa desta avaliação é que todos

são avaliados pelo mesmo instrumento, e com o mesmo objetivo. Em outros termos, a escola não possui uma avaliação direcionada a gestão escolar que se diferencie da avaliação dos demais servidores.

5 ESCOLA MUNICIPAL DA REGIÃO SUL COM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Na região sul de Palmas, uma escola municipal pesquisada elaborou um questionário de avaliação do desempenho de todos os funcionários, inclusive da gestão escolar, pois acreditam que a avaliação é uma forma de observar a prática educacional e profissional e, a partir desse instrumento, repensar a postura enquanto profissional da educação.

A estratégia de avaliação desta escola se diferencia das estratégias das escolas abordadas anteriormente. Diante das opções, regular, bom e ótimo a avaliação se restringe única e exclusivamente a resposta do corpo discente, ou seja, os avaliadores que utilizam este instrumento de avaliação são os alunos matriculados na escola. Assim, de fato, aconteceu em todos os anos em que avaliação foi utilizada, mas no ano de 2009 foram propostas alterações na avaliação. E, a partir destas alterações, os servidores da escola passaram a ser avaliados pelo grêmio estudantil e pelos representantes de turma de alunos. No caso dos representantes de turma, há uma responsabilidade maior, pois devem se reunir com a turma representada para juntos avaliarem todos os profissionais da escola, sem exceções.

Em relação a gestão da escola, são questionados sobre o planejamento, o acompanhamento, a orientação e o controle das atividades da unidade de ensino, sobre a promoção da integração da unidade escolar com a comunidade, realizando atividades de caráter cívico, social e cultural e, ainda, sobre a promoção do desempenho dos alunos pelo cumprimento do calendário letivo, do regimento escolar, da proposta pedagógica e de outros projetos realizados na escola.

Relacionado a supervisão escolar, são questionados sobre o acompanhamento dos professores na elaboração, execução e avaliação do planejamento, bem como, na correta escrituração dos diários de classe, sobre o acompanhamento dos professores na condução do processo de avaliação do aproveitamento escolar e quanto ao uso do material e equipamento de ensino e de aprendizagem e, ainda, sobre o planejamento, a coordenação, a avaliação juntamente com a orientação educacional, diretor e professores todo o processo pedagógico.

Portanto, observa-se que a escola tem uma preocupação em avaliar o desempenho da gestão escolar e que essa avaliação seja realizada pelo seu público.

E, como o foco deste trabalho é a avaliação da gestão escolar, esta é de fato avaliada, embora esta avaliação se restrinja a três questionamentos: A gestão planeja, acompanha, orienta e controla todas as atividades da U.E.; a gestão promove a integração da U.E. com a comunidade,

realizando atividades de caráter cívico, social e cultural e, a direção promove o desempenho dos alunos pelo cumprimento do calendário letivo, regimento escolar, proposta pedagógica e outros projetos realizados na escola. Contudo, pode se observar que o instrumento que avalia a direção escolar é o mesmo submetido aos demais funcionários.

Já a escola municipal pesquisada na região norte de Palmas não possui nenhum instrumento de avaliação de seus profissionais.

6 CONCLUSÕES

Dentre todas as funções da gestão escolar junto à escola e aos professores relevante seria se uma delas auxiliasse a repensar a questão da avaliação, subsidiando e orientando os professores para que possam ter mais clareza sobre o quê avaliar, para que avaliar e como avaliar. Assim a gestão escolar além de ajudar a si mesmo, estaria ajudando o professor bem como todos os funcionários da escola a afinar seu instrumento de avaliação aos objetivos propostos.

O olhar da gestão escolar para avaliação deve ser positivo, unir forças e elaborar internamente questionários avaliativos seria uma iniciativa plausível, no sentido de verificar o desempenho profissional de cada servidor, com intuito de contribuir com a qualidade do ensino e com o sucesso institucional.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 211 (BRASIL, 1988) e a LDB n° 9.394/96 no artigo 8° (BRASIL, 1996) definem o regime de colaboração não apenas entre os sistemas de ensino, mas, também, entre as próprias redes escolares. Nesse sentido, projetos, programas e ações sobre avaliação dos gestores escolares podem ser desenvolvidos em conjunto, de forma colaborada, com vistas a um mesmo objetivo.

Enfim, a avaliação permite desburocratizar as ações e ainda promove uma gestão democrática, participativa, transparente e ética.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Presidência da República. **Constituição Federal de 1988**.

BRASIL, Congresso Nacional de Educação. **Lei Federal n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília DF: D.O.U. de 22/12/1996.

_____. **Lei n° 10.172/01** – Plano Nacional de Educação- PNE, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

SANT'ANNA, Ilza Martins. **“Por que Avaliar? Como Avaliar? “Critérios e Instrumentos”**. 17ª edição, Petrópolis - RJ: Vozes, 2014.