

Avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola

RESUMO

Luiz Roberto Mafaldo Durgante Júnior

piterdurgante@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2852-1484>
Prefeitura Municipal de Alegrete, Rio Grande do Sul, Brasil

Ana Cristina da Silva Rodrigues

anacristina@unipampa.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-3887-8233>
Universidade Federal do Pampa (UNIMPAMPA), Bagé, Rio Grande do Sul, Brasil

O presente trabalho buscou refletir acerca das possibilidades da avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola. Tal reflexão é parte integrante do projeto de pesquisa-ação que promoveu a qualificação dos gestores no município de Alegrete dentro do conceito e do exercício da gestão democrática, a partir de espaços de formação continuada. A pesquisa se desenvolveu a partir do exercício de fomentar uma reflexão nos gestores do município de Alegrete acerca de como eles veem seu ambiente de trabalho e as relações de poder existentes no espaço escolar para que a democratização da escola seja algo possível. Entre as várias categorias elencadas a partir deste processo de pesquisa, a avaliação participativa das instituições destaca-se como elemento significativo e leva a reflexão sobre a avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação participativa. Gestão democrática. Poder.

INTRODUÇÃO

Não resta dúvida de que a gestão democrática é uma luta de educadores e movimentos sociais, que vem sendo travada através dos anos e se intensificou a partir da década de 1980, com a aprovação do princípio da gestão democrática na educação, na Constituição Federal de 1988, em seu art. 206. De acordo com essa concepção, todos os segmentos da comunidade escolar precisam se sentir envolvidos no processo de administração da instituição, para que esta seja efetivamente democrática. A elaboração do PNE (BRASIL, 2001), conforme previsto no art. 214 da Constituição (BRASIL, 1988), apoia e resguarda a democratização na educação do Brasil, coletando dados para informar alguns pontos importantes, como a existência de conselhos escolares e sua composição, e também com a elaboração de projetos políticos pedagógicos. Este último é um ponto crucial para a democracia da escola, pois cria a identidade da instituição. Também neste sentido, a avaliação participativa da concretização dos pressupostos previstos no Projeto Político-pedagógico torna-se instrumento essencial para se vivenciar a descentralização do poder e o exercício da gestão democrática nas escolas.

Assim, o presente trabalho buscou refletir acerca das possibilidades da avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola. Tal reflexão é parte integrante do projeto de pesquisa-ação que promoveu a qualificação dos gestores no município de Alegrete dentro do conceito e do exercício da gestão democrática, a partir de espaços de formação continuada.

A pesquisa se desenvolveu a partir do exercício de fomentar uma reflexão nos gestores do município de Alegrete acerca de como eles veem seu ambiente de trabalho e as relações de poder existentes no espaço escolar para que a democratização da escola seja algo possível.

A experiência molda os indivíduos, abrindo novos horizontes, podendo ser a porta para revolucionar o meio em que vive, buscando as mudanças necessárias; onde a vontade de todos seja respeitada, qualificando conseqüentemente os espaços que a educação abranger. Para tanto, são necessários espaços construídos em conjunto em uma escola em que professor, alunos, funcionários e pais sintam-se bem em frequentá-la. Mais do que isso, é importante que tais segmentos se identifiquem como parte desse “espaço democrático”, tendo a este um sentimento de pertencimento.

Nesta perspectiva surge o tema da avaliação participativa como necessidade de discutir a gestão democrática e a sua aplicabilidade, como também a descentralização de poder na escola. Para análise dos dados foram utilizadas informações extraídas de relatos fornecidos por professores e funcionários da rede municipal, que pautaram os encontros e as formações promovidas pela pesquisa-ação.

O município de Alegrete, localizado na fronteira oeste do Rio Grande do Sul, possui atualmente 34 escolas, divididas em 13 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs) urbanas e uma rural; 12 Escolas Municipais de Educação Básica

(EMEBs) urbanas e 9 Polos Educacionais Rurais, situados no interior do município. A rede pública municipal de Alegrete conta com 610 professores e 5.320 alunos matriculados. Dentro deste contexto, fazendo uma análise dos espaços escolares, ainda se observa gestões pouco preocupadas com a participação dos demais segmentos no processo da gestão escolar. Isso remete a pensar que o foco do problema pode estar na formação dos Diretores, em que o “modelo estático” de gestar ainda é o mais empregado, com a concepção de que o trabalho do diretor resume-se a “repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora” (LÜCK, 2000, p. 13), não compreendendo a escola como um espaço vivo de construção coletiva, feita de diferentes pensamentos e pontos de vista. De acordo com o que Paro (2016, p. 16) observa, ainda existem gestões pouco preocupadas com a participação dos demais membros, cujo diretor “tendencialmente busque os interesses dos dominantes em oposição aos interesses dos dominados”.

Todavia, a democracia deve ser tema trabalhado constantemente, pois um gestor ou professor integrante de um sistema que se pensa democrático deverá estar sensível a ouvir a opinião de integrantes da comunidade escolar, trabalhando essa concepção em toda escola, inclusive com os educandos. Deve ser construído o respeito à opinião de todos, seja em debates pedagógicos ou no cotidiano.

Em suma, não basta um postulante ao cargo de Diretor apenas elaborar um projeto democrático de campanha, mas sim executá-lo de forma clara em seu dia a dia, estabelecendo vínculos com a comunidade, gerando nesta um sentimento de pertencimento ou reconhecimento pelas decisões tomadas. Ao se ter a comunidade como um agente colaborativo, considerando apontamentos da avaliação institucional e revisitando o projeto político pedagógico, é possível construir em conjunto ações que favoreçam a aprendizagem e a participação popular.

Ao se resgatar o histórico da educação pública no estado do RS se percebe que as condições para acesso e permanência na escola eram difíceis, pois, o único meio para ingresso dos profissionais para atuação era o contrato de trabalho Regime CLT, e a forma de atendimento das comunidades era a vontade política de ofertar o ensino a certas localidades que assim interessavam ao gestor do Município”. Isto aconteceu principalmente durante o regime militar, quando muitos diretores eram, na verdade, interventores e favoráveis à autodenominada “revolução de 1964”. Ao longo dos anos, do processo de redemocratização do país em 1985, da Constituição de 1988, da criação da LDB e dos intensos debates e avanços mais recentes na área da educação, se fez notar uma explosão na construção de escolas e nas ofertas de vagas ao ensino público. Além disso, houve uma melhor organização na forma de provimento dos profissionais da educação por meio de certame público.

Conforme Adrião e Camargo (2007, p. 63), isso se deu porque houve

reivindicações, principalmente por parte dos movimentos populares e sindicais, pela instalação de procedimentos mais transparentes e de instâncias de caráter participativo com vistas à democratização da gestão do próprio estado.

Este processo, embora lento, foi se efetivando e, sem dúvida, foi necessário travar lutas para garantir a participação das classes trabalhadoras na construção de uma legislação digna e respeitosa para com os profissionais da educação.

Em Alegrete, essa questão teve significativo avanço quando da construção do Plano de Carreira, exarado pela Lei Municipal 043/2011, durante o governo Erasmo Guterres Silva (2009-2016). O processo foi realizado dentro de um princípio democrático, pois pela primeira vez (segundo relato de professores municipais), toda a classe teve direito a opinar, escolher e sugerir modificações nas propostas trazidas pelo executivo municipal, na forma de três plenárias realizadas, abertas ao público, com três propostas de quadro salarial e alterações no Plano de Carreira¹. Foram ações descentralizadas e promotoras da discussão sobre legislação e políticas públicas de educação, com a participação de todos, podendo estes deliberar sobre determinada matéria. Para que isso se torne realidade e não apenas um ato isolado, é necessário uma vontade política e uma maior consciência participativa da sociedade, para garantir com que os governos cumpram com o seu dever.

A Administração Municipal de Alegrete, ao implementar seu regramento para eleições de diretores, passa pela mesma ação no ano de 2009, quando sofre um ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade contra a Lei Municipal criada para reger o processo eleitoral. Isso porque o cargo de Direção é visto como de livre nomeação e exoneração, sendo discricionário do Gestor Municipal. Entretanto, a eleição é mantida com base no regramento interno construído pela Secretaria de Educação, sendo realizada a escolha pela comunidade escolar, através de composição de chapas, voto direto de todos os envolvidos e nomeação dos vencedores pelo Prefeito.

Neste cenário foi desenvolvida a pesquisa-ação denominada A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DE GESTORES NO MUNICÍPIO DE ALEGRETE que resultou em uma ação de formação continuada dos diretores da rede municipal de Alegrete. Entre as várias categorias elencadas a partir deste processo de pesquisa, a avaliação participativa das instituições destaca-se como elemento significativo e leva a reflexão sobre a avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PROBLEMÁTICA DO PODER

O conceito de gestão democrática é discutido por vários autores. Segundo Sacristán (1999, p. 57), gestão democrática é considerado um

[...] conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder: São os cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente.

Nesta definição, destaca-se as primeiras palavras citadas pelo autor, quando diz: “um conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente”. Pois a frase ressalta os objetivos desta pesquisa. Ao buscar elementos para conceituar a

gestão democrática, pode-se identificar uma variedade de definições que se encontram em palavras chaves como participação, autonomia, luta e eleição, conforme podemos ver abaixo:

Para Bastos (2005, p. 7-8), a gestão democrática

[...] restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação.

Lück (2006, p.37), por sua vez, diz que a democratização do processo de gestão educacional é positivo

[...], pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos das decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Visão semelhante possui Paro (2016, p. 17), que considera primordial a “participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento”. Ademais, a gestão democrática é o processo de “coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade, requer suavidade nos modos e firmeza na ação” (BORDIGNON; GRACINDO, 2013, s/p.).

A suavidade nos modos e a firmeza na ação podem determinar certo equilíbrio ou ponto médio que pode se aproximar do que se espera de um gestor, que utilize os princípios democráticos em sua coordenação. Esse equilíbrio na forma de gerir, juntamente com a busca por fazer do “lugar utópico” um espaço que possa vir a existir, “apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola” (PARO, 2016, p. 13).

Com base nos elementos descritos pelos autores acima é possível perceber os procedimentos descritos por Sacristán, tais como a participação coletiva, que pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, a escolha de dirigentes escolares, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na utilização dos recursos recebidos pela escola.

Outra característica importante do conceito discutido é o de “basear-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe”, conforme indicam Libâneo, Oliveira e Toschi na obra “Educação Escolar: políticas, estrutura e organização” (2012, p.447). Eles acentuam a importância da “busca de objetivos comuns assumidos por todos” e que a gestão democrática defende “uma forma coletiva de tomada de decisões”. Uma vez “tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 447).

Desse modo, percebe-se que uma pessoa, quando inserida em um processo no qual possui condições de se manifestar e de ser ouvida pelos demais, irá criar laços e assumir seu papel no tema em discussão, criando-se nela uma forma de se sentir relevante àquilo que será decidido. Em meio a esse processo, as eleições de diretores ganham destaque, pois delas se efetivam os princípios da gestão democrática. Mas, para além da simples escolha de um diretor, tais características devem se fazer presentes em todos os momentos e decisões que impliquem na comunidade escolar. Quando se fala em pertencimento, se refere à construção de uma “escola transformadora”, onde haja “apropriação das camadas trabalhadoras” (PARO, 2016), ou seja, todos os que não estão no poder, no caso em tela na direção.

De forma alguma deve haver uma democracia em pedaços, ocorrendo ora sim ora não. Ela deve ser exercida e praticada por todos os membros desta comunidade, fazendo valer a sua opinião, conforme nos diz Medeiros e Luce:

[...] não basta fazer parte, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução. (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 3)

Nesse sentido, as autoras remetem a pensar na forma que deve ser realizada a participação pela comunidade escolar, pois a mesma não pode se portar no anonimato nem ser algo figurativo, e sim atuante junto ao processo. Buscando reunir elementos para discutir as formas de gerir democraticamente, se apresenta o “Poder”, como o eixo dessa discussão, uma vez que pode-se considerá-lo a figura central da gestão, pela forma como é exercido ou compreendido por muitos gestores.

A palavra poder vem do latim *potere* e é a capacidade de deliberar arbitrariamente; tendo relação com o termo “autoridade”.

Assim, o poder pode ser compreendido como algo que exprime força, controle, persuasão, etc. Foucault (2011, p. 8) coloca que: “o que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso”, e com suas produções e induções tornam por aprimorar e adestrar/moldar o seu objetivo.

Portanto, o poder não representa apenas o sinônimo da negatividade, mas sim como algo disciplinador, como indica Foucault. Nesse sentido, a gestão das escolas muitas vezes caracteriza-se por ser disciplinadora. Dentro das relações e tensões existentes em uma escola ou qualquer instituição, até mesmo nas familiares, existem micro relações às quais conforme Foucault é o mecanismo em que o poder circula, pois o mesmo é exercido em rede, uma vez que não pode ser fruto de uma pessoa agindo isoladamente sobre outro indivíduo ou grupo social. Nesse contexto, existem de fato relações de poder; isto é, forças invisíveis que perpassam num caminho de ida e volta, por um lado, entre as ações de dominação e imposição da vontade de um indivíduo ou de um grupo sobre outros, e por outro lado, nas formas de reação destes últimos, se serão conscientemente

questionadores ou inconscientemente submissos. Lembra-se, por fim, que esta relação se dá em meio às hierarquias nas quais a escola é constituída.

Tais relações criam obstáculos para um dos aspectos essenciais para a realização da democracia, uma vez que essa só pode ser realizada se os indivíduos forem autônomos. Portanto, a autonomia é uma das bases para o exercício democrático.

A palavra autonomia tem origem nas palavras gregas *autos*, que significa eu mesmo, e *nomos*, que significa lei. Logo, autonomia significa dar a lei a si mesmo, ou seja, seguir o resultado de sua reflexão ou consciência. Quando se fala em autonomia dentro do âmbito escolar, está se referindo à liberdade dentro de limites impostos pela legislação, para estabelecer um projeto de educação em conjunto com a comunidade escolar, que lhe pareça melhor.

Ao longo da formação de gestores realizada como pesquisa-ação, os registros dos participantes, o conjunto de manifestações e anseios do grupo ocorreram em torno de três grandes temáticas, sendo que as duas primeiras se colocaram como esteio para o debate da última, tema central deste artigo. A primeira delas o ambiente escolar como espaço democrático, a segunda as relações de poder e o autoritarismo e, por fim, avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola.

AMBIENTE ESCOLAR COMO ESPAÇO DEMOCRÁTICO

As condições de limpeza, equipamentos, com espaços adequados, equipe comprometida e comunidade atuante em seu cotidiano, relações interpessoais, relações de poder, todos esses fatores compõem o ambiente escolar. O ambiente escolar ocupa um espaço importante dentro das instituições, conforme afirma Freschi (2013, p. 1) “Um dos fatores fundamentais para o estabelecimento de boas relações no ambiente de trabalho é a motivação”, neste sentido pautamo-nos pela busca de informações que nos levassem a observar como se encontra essas relações a partir dos relatos abaixo:

Quadro 1 - Exemplo

Professor 2: hoje vejo uma relação mais aberta e favorável às inter-relações pessoais.

Professor 4: Eu percebo que as relações no interior da escola são um tanto frágeis.... os professores não se sentem à vontade, estão contidos.

Professor 5: A nossa escola está em um momento de transição entre uma gestão personalista, centrada em uma figura única que detinha um poder absoluto, algo que a gente pensa que não mais existe em meados do século XXI, para uma gestão ética, mais aberta e que valoriza mais o trabalho em equipe e pensa escola de forma plural, por isso podemos afirmar que a democracia na escola X é muito jovem e os membros precisam exercitá-la.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item ambiente escolar, foram detectados alguns registros de mudanças significativas, mostrando uma evolução na participação e nas relações dos sujeitos

como: “hoje vejo uma relação mais aberta”, porém ainda aparece resquícios de uma figura de medo que ainda está presente conforme podemos notar na fala: “os professores não se sentem à vontade, estão contidos”, a pesquisa buscou desvendar esse medo velado que existia na fala desses professores, chegando ao encontro do diretor, pois esses haviam passado ou passam por gestões conflituosas, com clima hostil, neste sentido é muito válido compreender que

Um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel desempenhado pelo diretor. Queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar (PARO, 2007, p. 102).

Este papel muitas vezes passa despercebido ou é confundido com os demais afazeres de seu cotidiano, sendo que “a identidade e a atuação dos gestores das instituições também são essenciais no âmbito dessa escola democratizada” (LEITE; LIMA, 2015, p. 46), tal controvérsia fica comprovada quando pesquisas apontam que a maioria dos gestores vê como seu principal papel, ser mediador de conflitos, esse fato pode se relacionar as relações interpessoais e ao ambiente escolar, que pode ser condicionante para uma gestão democrática e participativa. O desafio a ser trabalhado com diretores nesse item é de tecer estratégias para organizar um ambiente favorável às relações para que essas fortaleçam a participação e assim possam favorecer seu projeto de gestão.

RELAÇÕES DE PODER E AUTORITARISMO

Os desafios da ruptura com as relações de poder estabelecidas pelos cargos de gestão e o autoritarismo ainda presente dentro das escolas aparece como empecilho ao exercício da gestão democrática, conforme podemos observar nas falas de alguns professores entrevistados.

Que obstáculos vê nas relações de poder na escola e no comportamento dos gestores, para que se efetive uma gestão democrática?

Quadro 2 - Exemplo

Professor 2: acredito que obstáculo maior seja a compreensão por parte de alguns gestores que todos que estão na escola são colegas e que também todo o grupo deve se comprometer a executar suas tarefas da melhor maneira possível, sendo através do diálogo ou até mesmo de uma divisão de tarefas.

Professor 3: Alguns gestores não sabem ou não conseguem encontrar o "ponto certo", ou não determinam corretamente para que as ações aconteçam ou são autoritários ao extremo, outros esquecem que são colegas e revestem-se de prepotência e autoritarismo, agindo como se a escola fosse sua casa. Existem ainda muitos professores e funcionários que confundem democracia com o não cumprimento de suas tarefas.

Professor 5: [...] a falta de uma política administrativa que minimize o abismo social existente na própria equipe de professores e funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O equilíbrio ou “ponto certo” descrito pelo professor 3, parece-nos como elemento de superação de grande parte dos obstáculos descritos pelos demais professores, uma vez que esse subsidiará relações favoráveis para o funcionamento escolar, pois não nos faltam modelos de gestões autoritárias e centralizadoras.

Outro elemento que foi possível constatar está contido na fala do professor 5 “[...] a falta de uma política administrativa”, pois pode ser favorável a uma direção ditadora a não construção de relações interpessoais entre professores e funcionários e fomentar a divisão desses dois grupos pode manter inquestionável algumas ideias e formas de gestar, uma vez que se não há união esses se tornam mais vulneráveis e assim facilitando a sua dominação.

Dentro das relações e tensões existentes em uma escola ou qualquer instituição, até mesmo nas familiares, existem microrrelações de poder. Segundo Jabif (2009, p. 25),

[...] a essência do poder ao contrário do que geralmente se consegue entender não é a força que garante que façamos ou deixemos de fazer algo, a força que coage e reprime, mas o discurso com que o próprio poder se legitima todo o poder serve a determinados interesses, mas o discurso do poder nunca se apresenta revelando os interesses a que serve, ao contrário, apresenta-se como natural, universal, verdadeiro, coerente com a história ou ajustado às necessidades gerais.

A partir do contexto da investigação, compreende-se que o desafio das direções está em saber lidar com a micropolítica institucional

A AVALIAÇÃO COMO FORMA DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER NA ESCOLA

Ao ser inserida no calendário das escolas municipais de Alegrete no ano de 2014, a avaliação institucional trouxe significativos desafios, pois modelos padronizados de como se realizar a avaliação de certa forma apontavam para um sistema quantificador, de dar uma nota aos itens elencados, não realizando uma reflexão acerca do que estava sendo avaliado. Este modelo de avaliação tende a favorecer a formação de uma visão na qual os sujeitos apenas classificam itens e identificam áreas com dificuldades, no entanto, ao não se abrir espaço para a discussão dos itens, é possível não encontrar os problemas e assim não construir possíveis soluções, gerando apenas um diagnóstico estático e quantitativo.

Rompendo com esta perspectiva e buscando investir em um processo efetivamente participativo de avaliação foi proposto um novo instrumento de avaliação com questões abertas que permitiam ampla participação da comunidade escolar.

Essa experiência pode mostrar o efetivo pensamento da comunidade escolar a respeito de temas nevrálgicos da gestão. O que antes circulava nos bastidores na forma de senso comum, foi explicitado em instrumento de avaliação e suporte à gestão. A implementação de tal prática de avaliação participativa trouxe importante crescimento para a comunidade escolar e subsídios para a tomada de decisões por parte da gestão. Pode -se afirmar que a partir das

informações obtidas no processo de avaliação participativa, “o poder começou a circular nas instituições escolares, pois diferentes olhares e percepções passaram a ser colocados em prática pela gestão. As dificuldades na realização deste processo vieram mostrar que o ciclo completo da avaliação participativa envolvendo coleta de informações, análise e feedback a comunidade escolar é fundamental na construção de uma cultura avaliativa das instituições.

Possíveis fatores que se somam nas dificuldades de sua realização são grupos de sujeitos que preenchem o questionário colocando apenas que está tudo bem e que nada precisa ser revisto. Por outro lado, os grupos que apontam vários problemas e demandas também não apresentam alternativas de solução.

Essas dificuldades na realização impedem que a avaliação atinja o que se espera de sua prática, causando um distanciamento emocional e de objetividade para avaliação. Conforme Correia (2006, p. 20 apud DURGANTE JÚNIOR, 2018) “não é incomum o distanciamento emocional em relação ao objeto de avaliação”, e realizando a avaliação de forma “cor de rosa” ou “tenebrosa”, nesse sentido Lück (2012, p. 127) aponta que “a avaliação deixa de ser válida, pois tende a rotulação e a generalização vazia de perspectivas de melhoria.” Cabe, portanto, aos gestores desenvolverem mecanismos que possibilitem um aprofundamento e uma validação deste processo, uma vez que deixar de avaliar seria como desistir de buscar meios para seu aperfeiçoamento.

Para lutar contra esse distanciamento emocional é necessário efetivar a avaliação institucional participativa, pois trata-se de uma importante ferramenta para a construção coletiva para a rede de ensino. Sem dúvida, irá colaborar com o pensar para uma escola cidadã. A avaliação institucional participativa deve permanecer no calendário escolar, sendo conduzida pelo conselho escolar de cada uma das escolas. E na escola, quando se organizar o calendário escolar, deve se apresentar o dia em que acontecerá a avaliação institucional participativa, e discutir sobre a forma que a escola irá construir esse processo, visando o envolvimento de todos os segmentos.

Durante um dos encontros de formação com gestores, pode-se perceber o quanto discutir a respeito desta temática se faz necessário, pois em meio a um processo em movimento como o cotidiano escolar acaba por inundar o fazer do gestor, que muitas vezes termina executando automaticamente suas ações, deixando de lado a participação dos segmentos que é um fator importante para a avaliação participativa. Construir com o grupo e realizar a avaliação participativa é um fator em que a equipe gestora ganha legitimidade para desenvolver o seu trabalho administrativo e pedagógico, pois estará amparada no que foi decidido e construído pelo grupo.

Outro fator para se efetivar uma avaliação participativa é a ruptura com o anonimato. Em outras palavras, o sujeito deve poder ter o seu espaço para discordar do que está posto e tecer a sua opinião ao grupo, se identificado para debater as ações. Em uma tentativa das equipes gestoras de fazer com que os sujeitos participem é comum ouvir: “[sic] pode fazer tua avaliação, não precisa assinar porque ninguém vai saber que foi tu que escreveu na avaliação”. Esse fator é tido como um dos mais difíceis nas relações, que é o de poder fazer uma

avaliação ao qual tu fazes parte, expressando seu ponto de vista, adquirindo a relação de pertencimento e sem o temor de represálias.

Ao construir o pertencimento na avaliação, ela ganha legitimidade, pois se afasta o anonimato e passa-se a identificar autoria dentro do processo, assumindo uma responsabilidade coletiva pela sua execução, não mais se escondendo atrás de um questionário. Este exercício exige maturidade e confiança nas relações interpessoais das instituições, deslocando-se da análise pessoal para análise coletiva. Neste sentido, é necessário fortalecer o ambiente escolar e suas relações interpessoais, uma vez que os sujeitos precisam colocar os problemas existentes sem medos e/ou resistências ao ambiente político da instituição.

No processo avaliativo é possível identificar duas facetas que se complementam: a forma como o sujeito se expressa na avaliação e como esta é recebida pelo grupo. O bom senso em avaliar e receber a avaliação pode ser o ponto de equilíbrio para a efetivação de uma avaliação institucional participativa.

A reflexão sobre a experiência cotidiana na formação de diretores leva a compreender os vários elementos que compõem o exercício da gestão democrática, sendo que um destes elementos caracteriza-se pela construção de uma cultura de avaliação participativa. A avaliação pode promover uma descentralização do poder, o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e ganho de credibilidade da equipe ao construir e planejar no coletivo.

Assim, tendo em vista que a escola é um espaço coletivo, um lugar de compartilhar e inspirar ideias, se faz necessário um ambiente aberto a constantes modificações que venham a somar boas práticas ao processo pedagógico. Portanto, a escola precisa de participação, e tem a avaliação institucional como o mecanismo que pode alicerçar as tomadas de decisão e fortalecer as políticas locais atuando diretamente na realidade em que vivem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem vários motivos para se construir um processo de avaliação na instituição escolar. Talvez um dos pontos mais importantes desta construção seja o de conseguir visualizar aquilo que nos passa despercebido, ou até mesmo algo que necessita ser visto com mais atenção, ou seja, enxergar além da visão cotidiana.

Quando falamos em avaliação participativa, devemos esquecer os modelos de pseudoparticipação e participação parcial, ficando apenas com o modelo de participação plena, “aquela em que cada grupo de indivíduos têm igual influência na decisão final”, ou seja, dando equidade na participação a todos os envolvidos (PATEMAN, 1992), e assim poder transformar a realidade.

Após estabelecer este nível de igualdade de condições, se faz necessário que esta esteja envolta por um planejamento estratégico, para não recair em um simples papel ou tarefa a ser cumprida, que logo após a sua realização em um curto espaço de tempo possa ser totalmente esquecida, uma vez que não estipulou

metas e objetivos para dar seguimento, enfim ser uma ferramenta de transformação.

Ao finalizar o processo de avaliação participativa, é importante a definição de metas de acordo com as possibilidades de ajuste ou de realização, observando o período para seu cumprimento, a dividindo em curto, médio e longo prazo, procurando envolver seus sujeitos a um processo de pertencimento da ação, para todos se sintam parte em deliberar e acompanhar o desenlace do resultado final.

Um pouco diferente do processo de autoavaliação das Instituições de Ensino Superior - IES, que com a criação do SINAES tornou obrigatória a sua realização, a avaliação institucional participativa que descrevemos é uma ferramenta no cumprimento da gestão democrática, prevista no Plano Nacional de Educação - PNE e pode ser utilizada nos diferentes níveis de ensino, dando transparência, participação e credibilidade a gestão, porém podemos notar seu desuso ou o fato de fazer desta uma burocracia, e devido a estas circunstâncias tensionam a perda de sua essência e também de seus objetivos.

Quando acreditamos e depositamos nossos esforços em uma avaliação que seja participativa, olhamos para um cenário democrático, de equidade e transformação, que difere talvez da realidade de muitos, visto até como uma utopia por descrentes, acomodados e autoritários, mas que se constitui em instrumento de luta na busca de uma escola colaborativa e acolhedora que há tanto se defende e almeja.

Participatory evaluation as a way of decentralizing power in the school

ABSTRACT

The present work sought to reflect on the possibilities of participatory evaluation as a form of decentralization of power in the school. Such reflection is an integral part of the action-research project that promoted the qualification of managers in the municipality of Alegrete within the concept and exercise of democratic management, based on spaces of continuing education. reflection in the managers of the municipality of Alegrete about how they see their work environment and the existing power relations in the school space so that the democratization of the school is something possible. Among the various categories listed from this research process, the participatory evaluation of institutions stands out as a significant element and leads to reflection on participatory evaluation as a form of decentralization of power in the school.

KEYWORDS: Participatory evaluation. Democratic management. Power.

La evaluación participativa como forma de descentralizar el poder en la escuela

RESUMEN

El presente trabajo buscó reflexionar sobre las posibilidades de la evaluación participativa como forma de descentralización del poder en la escuela. Tal reflexión es parte integral del proyecto de investigación-acción que promovió la cualificación de los gestores del municipio de Alegrete dentro del concepto y ejercicio de la gestión democrática, a partir de espacios de formación continua reflexión en los gestores del municipio de Alegrete sobre cómo ven su ambiente de trabajo y las relaciones de poder existentes en el espacio escolar para que la democratización de la escuela sea algo posible. Entre las diversas categorías enumeradas a partir de este proceso de investigación, la evaluación participativa de las instituciones se destaca como un elemento significativo y lleva a reflexionar sobre la evaluación participativa como una forma de descentralización del poder en la escuela.

PALABRAS CLAVE: Evaluación participativa. Gestión democrática. Poder.

NOTAS

1 No site da Prefeitura Municipal de Alegrete, está disponível em formato PDF o Plano de Carreira dos Professores.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. O.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007, p. 63-71. (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

ALEGRETE. Lei complementar nº 043, de 07 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a reorganização do Plano de Cargos, de Carreira e de Remuneração do Profissional do Magistério Público do Município de Alegrete, e dá outras providências. **Câmara Municipal de Alegrete**, Poder Legislativo, Alegrete, RS, 07 dez. 2011. Disponível em: <http://www.alegrete.rs.gov.br/site/leis/1-043-2011.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2005, p. 7-29.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 9 jan. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 02 abr. 2017.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. 2013. Disponível: <https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-e-a-escola>. Acesso em: 27 set. 2016.

DURGANTE JUNIOR, L. R. M. **Gestão democrática da educação básica na rede municipal de ensino de Alegrete/RS: concepções e práticas de gestores escolares**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2018.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 21. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

FRESCHI. E. M.; FRESCHI, M. Relações Interpessoais: a construção do espaço artesanal no ambiente escolar. **Revista de Educação do IDEAU**, Getúlio Vargas, v. 8, n. 18, p. 1-12, dez. 2013.

JABIF, L. **O papel do diretor**. São Paulo: Loyola, 2009.

LEITE, Y. U. F.; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 45-64 jan./abr. 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2012. (Série cadernos de gestão).

MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (Orgs.). **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SACRISTÁN, J. G. O que é uma escola para a democracia? **Revista Pátio Pedagógica**, Porto Alegre, v. 3, n. 10, p. 57-63, ago./out. 1999.

Recebido: 5 nov. 2022

Aprovado: 16 dez. 2022

DOI: 10.3895/rtr.v7n0.16237

Como Citar: DURGANTE JÚNIOR, L. R. M.; RODRIGUES, A. C. da S. Avaliação participativa como forma de descentralização do poder na escola. **Revista Transmutare**, Curitiba, v. 7, e16237, p. 1-16, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rtr>>. Acesso em: XXX.

Correspondência:

Luiz Roberto Mafaldo Durgante Júnior

piterdurgante@hotmail.com

Direito Autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

