

# Avaliação Institucional Participativa em Escolas Públicas de Ensino Fundamental

Geraldo Antonio Betini



Educação: teoria e prática, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1981-8106

Está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

## Resumo

*Uma das questões em pauta hoje em educação diz respeito à participação da comunidade na vida da escola. Comunidade entendida como todos os atores da escola, ou seja, direção, professores, funcionários, alunos e pais. Esse texto tem como objetivo apresentar algumas categorias que se destacaram, na implementação da Avaliação Institucional Participativa, em escolas públicas de ensino fundamental. Essas categorias emergiram de pesquisa, realizada no doutorado na UNICAMP, em escolas públicas de ensino fundamental de Campinas-SP. Trabalhos de participação, previamente existentes nas escolas, bem como o papel da direção aparecem como fundamentais, na condução de implementação de Projetos de Avaliação Institucional Participativa. Não se exclui desse processo a importância do poder público que, por meio de suas políticas de educação, pode aumentar as condições objetivas de trabalho das escolas. A Avaliação Institucional Participativa se apresenta como possibilidade na busca da qualidade social da educação oferecida às camadas populares que têm, nas escolas públicas, uma das poucas oportunidades de se apropriar do conhecimento sistematizado pela humanidade.*

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional Participativa. Participação. Gestão escolar. Políticas públicas. Qualidade social da educação.

## Participative Institutional Assessment in Public Elementary Schools

### Abstract

*One of nowadays issues on education is related to the participation of the community on the school's life. Community is understood as all the actors at school, it means, directors, teachers, employees, students and parents. The objective of this text is to present some highlighted categories on the deployment of the Participative Institutional Assessment in public elementary schools. These categories have risen from PhD research done at UNICAMP on public elementary schools in Campinas-SP. Previously existing participation works, as well as the role of the direction, appear as a fundamental*

*aspect on the deployment of the Participative Institutional Assessment. From this process, the importance of the public power is not excluded, which can improve the objective work conditions of school through public policies. The Participative Institutional Assessment presents itself as a possibility aiming for social education quality offered to popular levels which have the public schools as one of the few opportunities of acquiring the knowledge accumulated by mankind.*

**Key words:** Participative Institutional Assessment. Participation. School management. Public policies. Social education quality.

## Introdução

O conteúdo do presente artigo é o resultado de pesquisa realizada em escolas públicas municipais de ensino fundamental de Campinas-SP- apresentada em trabalho de doutorado (BETINI, 2009). A pesquisa foi iniciativa do Laboratório de Estudos Descritivos (LOED) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), tendo como motivador o Projeto Geres – estudo longitudinal da geração escolar 2005<sup>1</sup>, conduzido junto a vinte e uma escolas municipais, vinte estaduais e vinte privadas de Campinas, perfazendo um total de sessenta e uma.

A pesquisa tinha como objetivo dar suporte técnico e metodológico àquelas escolas que, voluntariamente, optassem por participar de um sub-projeto de avaliação institucional que abrangesse não somente a avaliação do desempenho dos alunos, como, também, a avaliação da escola como um todo.

A busca da qualidade social da educação básica foi o que motivou o LOED a propor às escolas integrantes do Projeto Geres de Campinas a participação em uma nova experiência que fizesse com que a escola construísse o seu próprio modelo de avaliação institucional participativa (AIP). A pesquisa em pauta foi conduzida antes de a Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Campinas instituir, em dezembro de 2007, o Projeto de Avaliação Institucional Participativa, como política pública de governo.

A avaliação institucional é uma tendência da educação brasileira, hoje, uma realidade no ensino superior, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES, 2004), porém, ainda, em fase iniciante, no ensino fundamental.

---

<sup>1</sup>GERES – estudo longitudinal da geração escolar 2005. Geres é uma pesquisa de quatro anos realizada em cinco grandes cidades brasileiras (Belo Horizonte, Campinas, Salvador, Campo Grande, Rio de Janeiro) a partir de 2005 para acompanhar a evolução da aprendizagem de Leitura e Matemática dos alunos do Ensino Fundamental. Maiores informações consultar o site do Geres: [www.geres.ufmg.br](http://www.geres.ufmg.br)

O objetivo do trabalho aqui relatado é contribuir para a formação do campo da avaliação institucional, em escolas públicas de ensino fundamental e apresentar subsídios que possam aumentar o seu conhecimento, sobre o assunto, instrumentalizando-as para implementação de possíveis Projetos de Avaliação Institucional Participativa.

A proposta da qualidade social da educação, como um objetivo da AIP, contrapõe-se à qualidade total, própria das empresas. A qualidade social da educação não enfatiza apenas resultados, mas sim, e, principalmente, a formação humana do aluno, que vai além de sua preparação técnica e científica. Segundo Dias Sobrinho (1995, p.34) “a qualidade educacional ultrapassa as camadas técnicas e científicas atingindo os mais profundos e diferenciados sentidos filosóficos, sociais e políticos”.

A AIP se constitui em uma forma de participação de toda a comunidade escolar, em um instrumento de formação política para a participação do coletivo, em um processo de reflexão e transformação.

Os caminhos utilizados para a condução da pesquisa contaram com o envolvimento direto do pesquisador. A centralidade dos processos se ateve, sempre, aos atores de cada escola, não tendo, portanto, a assessoria prestada, nenhuma intenção de resolver os problemas da escola, a quem cabe a idealização e a implementação de processos próprios de AIP, compatíveis com as suas demandas internas e externas (LOED, 2005, p. 4). O trabalho junto às escolas, que, coletivamente, optaram pelo projeto, constituiu-se em um sistema de apoio técnico e metodológico para a sua implementação. Buscou-se investigar, analisar e sintetizar o movimento real de cada escola para a produção de conhecimento, visando a sua transformação. Usou-se uma metodologia que, com base na prática, visa a construção de conceitos e categorias que podem contribuir para a formação do campo da AIP e para a transformação qualitativa da escola.

Analisaremos, no texto, as condições objetivas e subjetivas que atuaram como facilitadoras ou inibidoras da implementação da AIP, em escolas públicas de ensino fundamental. A análise tem como objetivo a fundamentação dos dados levantados na pesquisa, das propostas de ação feitas pela pesquisa e a teorização das práticas pedagógicas e administrativas que se desenvolvem no interior da escola. As ações que ocorrem na escola não são apenas opções de seus atores, mas reflexos dos conflitos que ocorrem na sociedade, representando a correlação de forças da sociedade civil que se manifesta no interior da escola. A escola por ser uma instituição complexa não foge às relações que ocorrem no macro

sistema.

O objetivo da análise não é, pois, uma crítica às escolas ou aos seus atores envolvidos, mas desvendar a realidade que temos para a construção de uma escola que atenda aos interesses das camadas populares.

### **Importância do Papel Político do Dirigente Escolar**

Quando se investiga a AIP não se pode deixar de falar em política. A gestão participativa, o compromisso com a participação coletiva é uma atividade eminentemente política. Concentrar-se na “práxis” e não apenas nas tarefas pode ser o caminho que leve a escola a fazer da AIP um instrumento de direção e formação política do coletivo. Entretanto, o que se observa é que os afazeres do dia a dia sobrepujam a “práxis”, envolvendo a direção em um tarefismo que faz com que suas forças e energias sejam desviadas do objetivo maior de sua presença na escola. A atuação política da gestão pode tirar a escola da “trama” do cotidiano e das tarefas burocráticas.

A importância do papel político do dirigente escolar, apesar de não ter sido esse um pressuposto inicial da pesquisa, foi uma categoria que se destacou durante o processo de observação, coleta e análise dos dados. Os dados coletados mostram que o estilo de liderança, a presença, o apoio, a participação do dirigente escolar, na condução política do processo de implementação da AIP, são fatores determinantes para que o projeto seja bem sucedido.

O papel da direção da escola se mostrou de fundamental importância na condução do processo de participação do coletivo. Nas escolas em que a liderança da direção se fez presente, atuando ativamente, visando a transformação da escola e não apenas as tarefas do dia a dia, o processo de implementação da AIP teve maior sucesso. A atuação política do dirigente escolar se caracteriza, também, por estabelecer objetivos a alcançar, superando as suas atribuições meramente burocráticas.

Sem o envolvimento político da gestão, incentivando o coletivo à participação, promovendo a negociação coletiva, torna-se difícil a existência eficaz da AIP, uma vez que ela não depende apenas de instrumentalização técnica. A AIP, apenas como instrumento técnico, não levará a escola à participação, poderá sim se tornar mais um entrave burocrático, o que vai depender do compromisso do gestor, com a participação dos vários segmentos da escola, com o trabalho coletivo.

A formação do aluno não se dá apenas em sala de aula, mas também se

relaciona à forma como a escola planeja o trabalho e as atividades pedagógicas, discute, equaciona e resolve seus problemas e demandas, envolve os vários segmentos em um trabalho participativo. A participação e o envolvimento nessas questões promovem a educação política dos alunos. É a AIP instrumento de formação política, para a participação de todo o coletivo da escola.

O dirigente escolar, agindo politicamente, passa a ser um intelectual orgânico que participa ativamente da vida da escola, conciliando as dimensões técnicas e políticas da administração, assim como Gramsci (2000, p. 53, grifos do autor) o caracteriza:

O modo de ser do novo intelectual não pode mais consistir na eloquência, motor exterior e momentâneo dos afetos e das paixões, mas numa inserção ativa na vida prática, como construtor, organizador, “persuasor permanente”, já que não apenas orador puro – mas superior ao espírito matemático abstrato; da técnica-trabalho, chega à técnica-ciência e à concepção humanista histórica, sem a qual permanece “especialista” e não se torna “dirigente” (especialista + político).

Entretanto, a pergunta que se faz é: os gestores de nossas escolas públicas de ensino fundamental estão preparados para atuar como intelectuais orgânicos, possuem formação política para conduzir a escola à participação? A condição técnica, normalmente, é verificada em concursos públicos, porém somente ela não basta, quando se trata de promover a participação, o envolvimento da comunidade escolar, em um trabalho coletivo, exercer liderança, condições dadas pela formação política. Sabatier e Mazmanian (1996) quando analisam os vários aspectos que o poder público deve considerar ao implementar políticas públicas, recomendam que as pessoas envolvidas não só se comprometam com os objetivos dos projetos, como também tenham habilidades técnicas e políticas de direção.

Assim, faz-se necessário considerar não apenas a preparação técnica do gestor, mas também a política. A dimensão política, como perspectiva social, é que poderá transcender a visão, puramente, técnica de sua função. É irrelevante, como foi observado na pesquisa, se o papel de dirigente cabe ao diretor, ao vice-diretor ou ao orientador pedagógico. O compromisso com o coletivo, com a participação, a crença na possibilidade de articulação de toda a escola, para uma participação coletiva, foram os fatores que determinaram a liderança do processo de implementação da AIP.

A indicação de falhas na atuação política dos gestores escolares, não atribui a eles toda a responsabilidade, mas visa chamar a atenção do poder público, para a importância de estudos nesse sentido, se, realmente, se quer que a escola pública reúna condições e promova a participação do coletivo, proporcionando uma educação de qualidade social aos seus alunos.

### **As Políticas Públicas Educacionais e a Escola: condições objetivas e subjetivas na implementação e continuidade da AIP**

Espaço e tempo foram as condições objetivas que mais afetaram a implementação da AIP, durante o período da pesquisa junto às escolas. É necessário que se tenha tempos disponíveis e próprios para a realização dos trabalhos das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), formadas por todos os segmentos da escola: direção; professores; funcionários; alunos e pais. Não se consegue bons resultados, fazendo esses trabalhos em intervalos de aulas. Por um lado, a escola necessita de espaço e tempo para organizar reuniões produtivas que favoreçam a participação de todos os segmentos da escola e que não sejam apenas para se cumprir uma exigência de que aconteçam. Por outro lado, a condição subjetiva que mais se evidenciou foi a direção da escola definir, como objetivo de seu trabalho, a participação coletiva, bem como a coordenação dessa participação.

A direção desfalcada de seus sujeitos e a falta de professores, também, foram condições objetivas que afetaram a implementação da AIP, nas escolas pesquisadas, principalmente a rotatividade, a não existência de um diretor, aumentaram a carga de trabalho daqueles que ficavam na escola, desviando as suas atividades mais para tarefas burocráticas do que de planejamento e coordenação pedagógica. Para Sabatier e Mazmanian (1996) o comportamento burocrático da escola, muitas vezes, pode ser explicado pela estrutura legal ou por falta dessa mesma estrutura.

A implementação e manutenção de projetos de AIP passam pela necessidade de se criarem condições subjetivas por meio das objetivas, motivando os profissionais da escola. São elementos facilitadores programas de formação com base nas necessidades da escola, dedicação exclusiva dos professores, escola de tempo integral, bons salários, entre outros. Algumas dessas condições podem ser iniciativas da própria escola, porém o poder público deverá proporcionar meios materiais e apoio, para que a escola as leve adiante e faça com que sejam produtivas. Outras continuam e devem ser demandadas, junto ao Estado, para

que se tornem realidade na educação brasileira.

As políticas públicas educacionais afetam diretamente a vida das escolas. Ao lado da falta de condições objetivas e incentivo às subjetivas o papel do Estado tem sido de controle da educação, no Brasil, por meio da avaliação. Segundo Peroni (2003) a avaliação é uma forma de controle da qualidade da educação brasileira pelo Estado. Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) controlam o conteúdo e a metodologia, enquanto a avaliação externa controla a saída dos resultados. Entretanto, mais devastador do que o Estado controlador, é o próprio Estado não oferecer condições para que a escola pública forneça uma educação de qualidade social a quem a frequenta.

Há necessidade da relação bilateral entre escola e poder público, de uma parceria entre avaliação externa, feita pelo Estado e a avaliação interna, feita pela escola. A avaliação externa não pode subtrair a liberdade da escola de traçar e seguir o seu planejamento, por meio do Projeto Político-Pedagógico (PPP). A avaliação externa pode ser um complemento à avaliação interna da escola. Compete ao Estado e à escola criarem condições para um efetivo processo de AIP. Para Freitas (2007, p. 975, grifos do autor) é necessário:

[...] responsabilização bilateral: escola e sistema. Os governos não podem “posar” de grandes avaliadores, sem olhar para seus pés de barro, para suas políticas, como se não tivessem nada a ver com a realidade educacional do país de ontem e de hoje. A estratégia liberal é insuficiente porque responsabiliza apenas um dos pólos: a escola. E o faz com a intenção de desresponsabilizar o Estado de suas políticas, pela responsabilização da escola, o que prepara a *privatização*. Para a escola, todo o rigor; para o Estado, a relativização “do que é possível fazer”. Em nossa opinião, uma melhor relação implica criar uma parceria entre escola e governo local (municipal), por meio de um processo que chamamos de *qualidade negociada, via avaliação institucional*.

Caberá ao poder público, ao Estado, em suas várias instancias, criar condições objetivas e incentivar as subjetivas, mas também exigir o compromisso das escolas públicas para com projetos que visem a melhoria da qualidade social da educação destinada às camadas populares. Conforme Sabatier e Mazmanian (1996), se o Estado quer resultados é necessário que haja “o apoio público” e “o apoio das autoridades”, “a supervisão e a intervenção” na implantação das políticas públicas.

## **A Relação Dialética entre Direção, Projeto Político-Pedagógico e Trabalho Coletivo**

Partimos dos pressupostos da AIP e a relação dialética que existe entre eles: a direção da escola em suas dimensões pedagógica e administrativa; a participação coletiva e a negociação, permanente, em busca da construção do coletivo; o planejamento, representado pelo projeto político-pedagógico, como ação coletiva da equipe escolar.

A relação dialética entre tais pressupostos, como acima apresentados, ocorre com o papel da gestão escolar impulsionando o trabalho coletivo, assumindo o compromisso com a prática da qualidade negociada; o projeto político-pedagógico orientando as ações pedagógicas e administrativas da escola; o dirigente orgânico conciliando habilidades técnicas e políticas, liderando os processos pedagógicos, tarefas e pessoas em função dos objetivos educativos que a própria escola se propõe a alcançar; a prática da qualidade negociada (BONDIOLI, 2004) contínua, como instrumento de negociação e construção participativa coletiva; a singularização do PPP, construído coletivamente, como o reencontro da escola com os seus objetivos.

A relação entre esses fatores teve influência significativa, na implementação da AIP nas escolas pesquisadas. Aquelas que conseguiram fazer essa relação articulando PPP e AIP, conciliando o que a escola já tinha em termos de avaliação da aprendizagem do aluno com a avaliação institucional, em que a direção se envolveu nos trabalhos da AIP com um trabalho coletivo já iniciado, tiveram mais êxito em sua implementação.

O trabalho coletivo apresenta-se como um dos aspectos que pode potencializar a AIP. Observou-se que a escola com mais tradição no envolvimento dos diferentes segmentos, em trabalho coletivo, teve menos problemas com a implementação do projeto. Assim, a direção dessa escola se posicionou em relação ao trabalho coletivo que já vinha sendo feito:

O trabalho coletivo é um espaço que foi criado e conquistado pela escola; é um espaço que se conquista com trabalho e persistência e que demanda tempo; as pessoas se acomodam e acham que quem tem que fazer as coisas acontecerem é a direção e não o coletivo da escola; a cultura da hierarquização e divisão do trabalho é um sério empecilho ao desenvolvimento do trabalho coletivo; a escola reconhece que a cultura do trabalho coletivo está sendo construída e que constantemente a direção está sendo cobrada para a sua prática, principalmente pelos funcionários.

Os dados da pesquisa também revelam que o coletivo é entendido como sendo composto somente da direção e dos professores da escola, uma organização pertencente apenas a esses dois segmentos. Pais, alunos, funcionários pouco são envolvidos, perdendo a escola o potencial de participação de quem mais dela necessita. O trabalho coletivo se completa, na escola pública, com a participação de todos os seus segmentos. Do contrário, priva-se a escola das competências de todos os seus profissionais, pais e alunos e das qualidades do seu entorno, como fonte de recursos e possibilidades.

Participação é conquista, se aprende, é um processo lento e está sempre em construção. Freire (1980) nos alerta para o fato de que conflitos, problemas são superados no coletivo e não individualmente. Aprender a trabalhar coletivamente ocorre na prática, no conjunto, na realidade de cada escola, como ficou evidenciado pelos dados da pesquisa.

A relação dialética entre os pressupostos da AIP foi um facilitador importante e aparece como fundamental nos processos de AIP empreendidos pelas escolas que participaram da pesquisa.

### **AIP Instrumento de Aprendizado Participativo**

Conforme já mencionado, o trabalho coletivo e a participação estão mais restritos à direção e aos professores, sendo que os outros segmentos, pais, alunos, funcionários têm pouca oportunidade, ou não são chamados a se envolverem nos problemas e demandas da escola. A limitação na participação desses segmentos pode ter a sua causa no fato de que a cultura da avaliação ainda está mais voltada à aprendizagem dos alunos, impedindo a visão institucional da escola como um todo. Entretanto, a implementação de um projeto de AIP pode mudar esse panorama, como observado e constatado pelos dados relativos ao trabalho das Comissões Próprias de Avaliação.

A falta da prática do trabalho coletivo aparece como um sério limitador da participação, aliado ao fato de que faltam condições objetivas para se incluir no calendário escolar tempo e espaço para que ocorram momentos coletivos de discussão e reflexão sobre os problemas da escola como um todo, propondo ações transformadoras para sua melhoria e da educação que oferece.

O trabalho das CPAs, foi um momento importante para o envolvimento maior de todos os segmentos, promovendo a participação dos seus membros e chamando a comunidade escolar para a participação, na vida da escola, em uma dimensão institucional, superando a visão da avaliação apenas como forma de

medição da aprendizagem dos alunos. A CPA é uma instância de participação coletiva que se incumbe de articular interesses coletivos, sugerindo, à direção, caminhos de solução que ajudem a melhorar a escola e conseqüentemente a educação ofertada a quem a freqüenta. Para Sordi et al. (2005, p. 4)

A constituição de uma CPA implica assumir como princípio que o processo de avaliação é obra coletiva e descentralizada. Envolve compartilhamento responsável de ações que vão desde a proposição de caminhos até o processo decisório. Depende do pleno envolvimento da equipe gestora da escola, mas acresce a esta equipe toda a energia advinda dos demais atores interessados na produção de qualidade nas escolas.

A CPA pode facilitar a participação coletiva e a prática da negociação permanente. Na escola em que a cultura do trabalho coletivo estava mais enraizada, os trabalhos da CPA foram mais sentidos, tanto no próprio grupo, como no meio da comunidade escolar. A falta da prática do trabalho coletivo pode ser superada pela AIP, que pode proporcionar à escola a oportunidade de introduzir ou aprimorar as práticas de participação coletiva e a gestão democrática. Tal possibilidade aparece em depoimento da vice-diretora da escola mais adiantada em práticas participativas:

O fortalecimento do espaço coletivo leva ao comprometimento da equipe de trabalho da escola, uma vez que os problemas são discutidos e resolvidos coletivamente.

Os dados da pesquisa mostram que, em uma das escolas pesquisadas, a AIP serviu para sistematizar e consolidar o trabalho coletivo, ao passo que, em outra despertou a comunidade escolar para a participação e envolvimento na vida da escola. Abaixo o relato do coordenador de uma CPA, anexado aos resultados do PPP da escola:

A avaliação final feita, coletivamente, no dia 23 de novembro pelos membros da CPA, é a de que, em 2006, os professores, alunos e pais integrantes atuais da CPA ainda estão aprendendo e que há ainda a necessidade de maior abertura da CPA para a comunidade escolar, envolvendo mais professores, mais alunos, mais pais e funcionários. O consenso é de que ainda é necessário ampliar mais a participação na CPA e também é necessário consolidar a CPA como um fórum que fomente o trabalho coletivo da escola. Entretanto, os integrantes da CPA concordam que a CPA, neste ano, foi um bom momento de aprendizado prático, onde os diversos

segmentos da comunidade escolar puderam falar livremente sobre seus problemas e sugestões e serem ouvidos.

A CPA aparece, fortemente, como um fórum de debates das demandas da escola, propondo ações, fomentando o trabalho coletivo, a participação, a prática da qualidade negociada. A AIP, portanto, pode ser entendida como um instrumento de aprendizado coletivo, de formação política para a participação, de sistema de compreensão da realidade interna da escola e do seu entorno, como processo de reflexão e transformação.

### **A Construção de um Processo Próprio de AIP**

Os dados da pesquisa indicam que é possível a escola pública de ensino fundamental construir o seu próprio sistema de avaliação institucional participativa. Algumas ações nesse sentido, empreendidas pelas escolas, fizeram com que voltassem suas atenções para suas realidades, necessidades e demandas. Aprenderam-se com as possibilidades, bem como com as limitações, buscando sempre alternativas de superação, quando possível. Como a adesão ao projeto foi voluntária, as escolas tiveram que superar as suas dificuldades e encontrar condições próprias de trabalho, a despeito dos limites impostos pelo poder público municipal.

Uma das ações relevantes que ajudaram as escolas a construir o seu próprio sistema de AIP foi a elaboração de um plano de ação, denominado Plano de Avaliação Institucional. A elaboração desse plano foi uma necessidade das escolas e uma condição metodológica do processo, como instrumento indicador de caminhos a serem percorridos. O valor ou a importância do plano de ação não se mede apenas pelo seu conteúdo, mas também e, principalmente, pela forma como foi elaborado, isto é, com a participação de toda a comunidade escolar. Direção, professores, funcionários, alunos e pais tiveram a oportunidade de se manifestar, sugerindo ações e indicadores, esses como marcas do desempenho da escola, as atuais e aquelas a serem alcançadas em um futuro próximo. Essa foi a relevância do plano: a participação de todos. Assim se expressou um coordenador de CPA, sobre a elaboração do plano de ação de sua escola:

[...] Foram estas discussões democráticas, acrescidas das informações obtidas com a pesquisa sobre a opinião da comunidade escolar feita no primeiro semestre deste ano, que tornaram possível o estabelecimento de um plano de avaliação com a sistematização dos critérios que puderam ser estabelecidos explicitamente.

Em outra escola a vice-diretora, comentando o plano de ação diz:

Com certeza este é mais um passo que proporciona à equipe crescimento em direção ao nosso objetivo de melhorarmos a qualidade do atendimento à nossa comunidade.

Um plano de ação elaborado, acompanhado, avaliado com a participação de todos traz o sentimento de pertencimento.

Uma comunidade que participa intensamente do processo de avaliação institucional desenvolve repertório para entender os dados, para explicar seus significados à luz das condições existentes na escola e para finalmente posicionar-se sobre o plano de ação a ser seguido, designando responsabilidades para cada conjunto de atores. Uma comunidade que interpreta e que reflete conjuntamente dados sobre sua realidade se compromete com a melhoria do processo e fixa metas exequíveis (SORDI; FREITAS, 2005, p. 16).

É necessário dizer que o Plano de Avaliação Institucional não substitui o PPP. Pelo contrário, a integração de ambos dá mais consistência à ação pedagógica e administrativa da escola. Não interessa o nome que se dê a ele. O importante é que a escola tenha o Plano de Avaliação Institucional ou o PPP e faça dele um instrumento do coletivo para o seu acompanhamento e avaliação. O plano ou o PPP passa a ser o instrumento do coletivo da escola e não apenas da direção e dos professores.

Importante frisar que a AIP só fará sentido se estiver ligada ao PPP, como uma ação educativa, como o reencontro da escola, com seus objetivos educacionais, como resultado de um trabalho coletivo. O texto abaixo assinala a importância do PPP nos trabalhos da AIP:

A peça chave na questão da avaliação institucional é o projeto político-pedagógico da escola e suas relações com a gestão escolar. Tem como pressuposto a gestão escolar democrática e participativa e articula seus compromissos em torno à construção do projeto pedagógico da escola. Neste sentido, parte de uma *concepção de educação* aceita pelo coletivo e que deve unir as ações deste na escola. Inclui não só a comunidade interna da escola, mas envolve relações com a família e com a comunidade externa mais ampla. A escola não pode pensar a si mesma desconhecendo suas relações com seu entorno (FREITAS et al., 2004, p. 68, grifos dos autores).

A sugestão da elaboração de um plano de ação, integrado ao PPP, parte do princípio de que representa a visão de trabalho da escola por um determinado período, ficando transparente, dando poder ao coletivo para acompanhar a sua implementação e posterior avaliação. É um instrumento da escola, para a escola, em função de sua realidade, de suas necessidades, visando a qualidade social da educação. Conforme Leite (2005, p. 7):

Avaliação como dispositivo pedagógico é um instrumento de responsabilidade democrática. Processo de análise, estimativa ou juízo de valor mediante o qual se qualificam atividades de modo sistemático e rigoroso. Instrumento político para novas relações professor-aluno, governo-setor-público-sociedade com vistas a um processo sustentado de reformas. Pode ser um instrumento de ordem contra-hegemônica.

O plano de ação traz, em seu bojo, o germe da construção de um sistema próprio de avaliação institucional, ou seja, a participação do coletivo, na vida da escola. Ele é apenas o espelho do que a escola necessita, na visão de todos os seus integrantes. Vislumbra-se, assim, a possibilidade da escola criar o seu próprio sistema de auto-avaliação e auto-regulação, que, quando em parceria com o poder público, pode fortalecer os processos da AIP. Mais uma vez, a AIP não é apenas uma instrumentalização, mas um processo político que pode levar a escola a modificar-se para uma educação de qualidade social.

### **Considerações Finais**

AIP em escolas públicas de ensino fundamental parece ser possível, mesmo no momento histórico que vive a escola. Existem os limites internos e externos que devem ser superados pela ação das políticas públicas e pela ação da própria escola. As condições históricas da educação brasileira determinam a qualidade social da educação, oferecida às camadas populares que frequentam as escolas públicas de ensino fundamental. As condições objetivas dadas a elas pelo poder público influenciam as condições subjetivas de seus profissionais. É importante mobilizar, politicamente, as comunidades escolares e seus entornos para que, por meio da participação, transformem o panorama da educação pública brasileira.

Limites terão que ser vencidos e possibilidades otimizadas. Cabe à escola pública entender a potencialidade da AIP, em seus processos educacionais e administrativos, considerando a escola como uma instituição ampla e comple-

xa, fazendo dela um instrumento de mobilização política/participativa, de resistência às políticas públicas hegemônicas. Não se trata de rejeitar a avaliação externa, mas de estabelecer uma relação bilateral entre escola e poder público. À escola cabe criar as condições para o trabalho coletivo e, ao Estado ampliar e reforçar essas condições com ações concretas. Nessa perspectiva a AIP, em escolas públicas de ensino fundamental, pode contribuir, significativamente, para a construção de uma educação de qualidade social destinada àqueles que as frequentam.

A pesquisa mostra que a participação se constrói, se aprende e que a AIP favorece a ampliação e consolidação do trabalho participativo. Ela pode ser um instrumento de trabalho participativo e de formação política, para a participação coletiva da comunidade escolar.

Constata-se, também, que o dirigente escolar tem um papel determinante na implementação de projetos de AIP. Seu compromisso com a participação, portanto, seu papel político, é fundamental, uma vez que a AIP não é apenas uma instrumentalização técnica. Entendida dessa forma, apenas como instrumentalização técnica, a AIP não promove a participação do coletivo, a transformação qualitativa da escola. É importante investigar como esse instrumento será utilizado.

A relevância social e política da AIP está em ser mais um instrumento que as escolas públicas têm para produzir uma educação de qualidade social, destinada às camadas populares, dando ênfase à formação do homem histórico, capaz de transformar o meio político e social em que vive, a sociedade da qual participa.

A AIP é uma estratégia, uma forma de propiciar às camadas populares uma educação necessária à transformação qualitativa de nossa sociedade. A AIP somente faz sentido se o que se pretende é a transformação da sociedade. Importa mobilizar instrumentos de participação, para que a escola estatal passe a ser do povo e não apenas para o povo, tornando-se, realmente, pública.

## Referências

BONDIOLI, A. (Org.). *O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada*. Campinas: Autores Associados, 2004. 233 p.

BETINI, G. A. *Avaliação Institucional em Escolas Públicas de Ensino Fundamental de Campinas*. 2009. 394 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.

BRASIL. *SINAES – Sistema nacional de Avaliação da Educação Superior*: da concepção à regulamentação. 2. ed. Ampliada. Brasília: INEP, 2004.

DIAS SOBRINHO, J. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: DIAS SOBRINHO, J. BALZAN, N. C. (Orgs.). *Avaliação institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez Editora, 1995. p. 15-35.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* 4. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1980. 93 p.

FREITAS, L. C. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p. 965-987, out. 2007.

FREITAS, L. C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M. F. (Orgs.). *Escola Viva*: elementos para a construção de uma educação de qualidade social. Campinas: Mercado de Letras, 2004. p. 61-88.

GRAMSCI, A. *Cadernos do cárcere*. Volume 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000. 334 p.

LEITE, D. *Uma gramática para a avaliação participativa*. Texto de trabalho de uso restrito ao Grupo AIP. UNICAMP, Faculdade de Educação, LOED, Campinas, 2005. 9 p.

LOED – Laboratório de Observação e Estudos Descritivos. *GERES Campinas: avaliação institucional potencializando a qualidade nas escolas*. Documento de trabalho. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, 2005. 17 p.

PERONI, V. *Política educacional e papel do Estado*: Brasil dos anos 1990. São Paulo: Xamã, 2003. 207 p.

SABATIER, A.; MAZMANIAN, D. A. La implementación de la política pública: um marco de análisis. In: VILLANUEVA, L. F. A. (Org.). *La implementación de las Políticas*. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1996. p. 323-372.

SORDI, M. R. L.; FREITAS, L. C. *O trabalho de apoio às escolas no processo de avaliação institucional participativo*: pontos e contrapontos. Texto de trabalho (sem revisão). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, LOED, Campinas, 2005. 21 p.

SORDI, M. R. L et al. *Comissão Própria de Avaliação Institucional*: estratégia para a produção de sentidos na realidade das escolas. Texto de trabalho. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, LOED, Campinas, 2005. 12 p.

Enviado em mar./2010

Aprovado em jun./2010

---

Geraldo Antonio Betini

Doutor em Educação pela Faculdade de Educação da UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas.

Pesquisador colaborador do Laboratório de Observação e Estudos Descritivos , LOED, FE, UNICAMP

E-mail: [gabetini@uol.com.br](mailto:gabetini@uol.com.br)

---