



A CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE NA ESCOLA: PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA TOMADA DE DECISÕES

BUILDING EVALUATION INDICATORS AT SCHOOL: PARTICIPATION OF STATE EMPLOYEES IN DECISION-MAKING PROCESS

 **Júlio Gomes de Almeida**

Doutor em Educação pela Faculdade de Educação da USP – FEUSP,
São Paulo – SP Brasil.

gomes_almeida@uol.com.br

 **Cristiane Ferreira Passos Bueno**

Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID,
São Paulo – SP. Brasil.

cristianepassosbueno@gmail.com

Resumo: Este artigo discute dados de uma pesquisa realizada com funcionários de uma escola da rede pública municipal como parte de uma pesquisa mais ampla que ouviu todos os segmentos da comunidade escolar sobre avaliação educacional. A referida pesquisa¹ realizou-se no período de 2013-2015 mediante parceria entre a escola e o Programa de Mestrado em Educação de uma universidade da cidade de São Paulo e contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). Neste recorte, discute-se a percepção dos funcionários sobre qualidade da educação e o que eles consideram importante ser avaliado na escola. Os dados revelam que os funcionários constituem um segmento tradicionalmente excluído das questões pedagógicas, porém são os que apresentam as ideias mais coesas, mesmo em questões dessa natureza. Indicam, por isso, tratar-se de um segmento cuja contribuição para a melhoria da qualidade da educação escolar não pode ser descartada.

Palavras-chave: Educação. Formação. Funcionários. Participação. Qualidade.

Abstract: This article discusses data from a survey of employees of a municipal public school as part of a broader survey that heard all segments of the school community about educational evaluation. This research² was carried out in the period 2013-2015 through a partnership between the school and the Master's Program in Education of Universidade de São Paulo and was supported by the Foundation for Research Support of the State of São Paulo (Fapesp). In this section, we discuss the perception of employees about the quality of education and what they consider important to be evaluated at school. The results show that employees are traditionally excluded from pedagogical issues, but they are those who present the most cohesive ideas. Therefore, they are a segment whose contribution to improving the quality of school education shall not be underestimated.

Keywords: Education. Formation. Staff. Participation. Quality.

Para citar - (ABNT NBR 6023:2018)

ALMEIDA, Júlio Gomes de; BUENO, Cristiane Ferreira Passos. A construção de indicadores de qualidade na escola: participação dos funcionários na tomada de decisões. *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 56, p. 1-16, e8511, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/eccos.n56.8511>

¹ Autoavaliação institucional: a construção de indicadores que possibilitem o diálogo com as avaliações externas.

² Institutional self-evaluation: building evaluation indicators that enable dialogue with external evaluations.



Introdução

A avaliação educacional tem ocupado espaços importantes nas discussões políticas, acadêmicas e, sobretudo, nos diversos meios de comunicação. Nos diferentes espaços onde é discutida, a avaliação aparece sempre relacionada à questão da qualidade da educação.

Durante o período em que a grande questão educacional no Brasil era garantia de acesso e permanência na escola, o modelo de avaliação vigente foi duramente questionado por seu viés seletivo e classificatório e que contribuía para a exclusão de certo tipo de criança e jovem do sistema escolar. Com a Constituição de 1988 garantindo legalmente o direito de acesso e permanência na escola, a grande questão educacional passou a ser a definição de um padrão de qualidade a ser alcançado pelos sistemas educacionais do país.

Esse padrão foi definido pelo governo com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), um indicador de qualidade fundado em dois conceitos básicos: desempenho dos alunos nas avaliações externas e fluxo escolar. A partir da criação desse índice, as discussões se intensificaram não só em função de questionamentos à ideologia subjacente a tal modelo de avaliação, mas também pela insuficiência deste modelo para avaliar o trabalho escolar. Essas discussões, no entanto, aconteciam longe da escola e, quando ali chegavam, eram como informes para os gestores e professores tomarem ciência, o que, em muitos casos, foi entendido como ameaça.

Em 2010, após um ano de trabalho árduo da equipe escolar com vistas ao alcance das metas estabelecidas pela secretaria, a unidade onde se desenvolveu a pesquisa acabou classificada como prioritária, isto é, uma escola que deveria receber atenção especial do sistema em termos de formação e acompanhamento. Embora a formação e o acompanhamento fizessem parte das reivindicações da escola, o modo e as condições em que aconteceram naquele momento pareceram desconsiderar o trabalho da equipe.

Incomodados com a classificação da escola como prioritária, mesmo tendo se empenhado para o alcance das metas, e também com os desdobramentos de tal classificação, educadores dessa unidade decidiram estudar melhor os processos avaliativos, particularmente as chamadas avaliações externas. Com esse objetivo o grupo de professores e gestores buscou parceria com a universidade e foi então constituído um grupo de pesquisa composto por professores e gestores da escola, coordenado por um professor da universidade parceira. Esse movimento resultou em pesquisa junto aos 4 segmentos que compõem a comunidade escolar: alunos, funcionários, pais e professores. Neste artigo, como já referido, apresentamos um recorte da pesquisa mais ampla – os dados produzidos junto ao segmento funcionários.

O referencial da pesquisa

Desde 2009, a escola tinha como pauta de suas discussões as avaliações externas, não só devido à preocupação com a melhoria do desempenho dos alunos nessas avaliações, mas, principalmente, em função do anúncio de que seriam utilizadas como referência na avaliação do trabalho desenvolvido na escola. Essas discussões foram intensificadas pela criação da Prova São Paulo, quando surgiu a informação de que os dados produzidos por meio dessa avaliação seriam utilizados para compor um índice de avaliação da qualidade da educação no município, índice esse que seria utilizado para a concessão de bônus aos professores.

Apesar do empenho dos educadores, a escola foi classificada, em 2010, entre aquelas cujos alunos não atingiram as metas, isto é, como escola prioritária. A situação provocou certo constrangimento inicial, que logo se transformou em questionamento ao modelo de avaliação que levou a tal classificação da escola. Na época, a Secretaria Municipal de Educação discutia a possibilidade de criação do Indique³, que seria utilizado na formulação de uma política de bonificação por resultados. Tal tipo de política já havia sido muito criticado em vários países, inclusive no Brasil.

No contexto das críticas a esse tipo de política, merece destaque o trabalho de Ravitch (2011) que analisa a utilização dessas políticas e mostra principalmente sua vinculação com a imposição de um modelo de mercado à educação. Uma das questões destacadas por essa autora e que serviu para entender o momento vivido pela escola foi a questão da responsabilização.

O NCLB⁴ abriu uma nova era de testagem e responsabilização nas escolas públicas dos EUA. Os educadores e pais que objetaram à nova ênfase em testagem estavam ultrajados. Eles fizeram campanha contra os testes, iniciaram processos judiciais, protestaram, tudo sem resultado. Os políticos nos desprezavam como fanáticos antitestes, e os tribunais rejeitaram seus processos. As forças antitestes se lançaram contra o problema errado. A testagem não era o problema. Os testes podem ser planejados e usados bem ou mal. O problema era o uso equivocado da testagem para propósito de grandes consequências, a crença de que os testes podem identificar com certeza quais estudantes deveriam ser retidos, quais professores e diretores poderiam ser demitidos ou recompensados, e quais escolas deveriam ser fechadas – e a ideia de que essas mudanças iriam inevitavelmente produzir uma melhor educação [...] (RAVITCH, 2011, p.172).

No Brasil um dos estudiosos do tema, que vem criticando a adoção dos resultados obtidos pelos alunos nas avaliações externas como referência para políticas de bonificação, é Alavarse (2012). Para ele, a avaliação do trabalho escolar deve incorporar outros fatores além

³ Na rede pública municipal de São Paulo, a partir de 2011, a nota dos alunos na Prova São Paulo faria parte do Indique (Índice de Qualidade da Educação), que pretendia “medir o desempenho das escolas da rede” e “premiaria os profissionais da educação pelo seu desempenho” (MACEDO, 2011).

⁴ Nenhuma Criança Fica para Trás (em inglês, “No Child Left Behind” – NCLB), programa criado no governo do presidente George W. Bush, que tornou os escores de testes padronizados a principal forma de medir a qualidade escolar.

dos resultados das avaliações externas, o que “inclusive ajudaria a compreender esses resultados” (ALAVARSE, 2012, p. 126). Considerando essa situação, a unidade decidiu incluir a avaliação educacional como um dos eixos da formação nos horários coletivos da escola.

A questão fundamental era entender as avaliações em larga escala, sobretudo o Ideb, afinal, a escola acabava de ser classificada entre as piores, embora estivesse empenhada em oferecer aos seus alunos uma educação de qualidade. Emergiu como questão importante entender melhor as avaliações externas, uma vez que tudo indicava que, a partir de então, elas fariam parte do trabalho escolar e poderiam ser usadas para, entre outras coisas, responsabilizar professores e gestores pelos resultados obtidos pelos alunos nas testagens.

Na escola passou-se a discutir se o desempenho dos alunos em uma avaliação pensada longe do espaço escolar poderia avaliar a qualidade da educação ali oferecida. Essas discussões eram realizadas na escola durante os horários de formação e reuniões pedagógicas e passaram a nortear as discussões no momento de avaliar o trabalho da escola no final do ano. Em entrevista sobre avaliação educacional, realizada para a **Revista @mbienteeducação**, Alavarse (2012) explica como as avaliações em larga escala podem contribuir para que a escola reflita sobre sua prática:

Os resultados, portanto, podem fornecer indícios que permitam uma avaliação do processo de ensino e de aprendizagem, o que os alunos estão sabendo mais, o que os alunos estão sabendo menos. Evidentemente, são indícios associados aos objetos das provas que, por sua vez, podem ser elementos importantes do processo educativo. No caso da Prova São Paulo, são fornecidos os resultados de cada aluno, permitindo o cotejamento e a comparação entre resultados internos e esses resultados de processos avaliativos externos. Por outro lado, a partir dos questionários a escola pode ter informações mais amplas sobre seus alunos e suas famílias. (ALAVARSE, 2012, p. 127).

A citação deixa evidente que os dados produzidos por meio das avaliações em larga escala podem contribuir para que a escola reflita sobre sua prática, na medida em que fornecem indícios do que os alunos sabem mais ou sabem menos. Contudo, vale frisar que são indícios, que não podem ser tomados como verdades que embasam decisões definitivas sobre o percurso escolar do aluno.

A busca para entender melhor as avaliações em larga escala levou professores e gestores a encontrar os documentos produzidos pelo Ministério da Educação (MEC) e diversos teóricos que vêm estudando essa questão. Assim, foi possível perceber que há diferentes visões sobre qualidade da educação e, sobretudo, com relação aos instrumentos

utilizados para medi-la. Nesse sentido, foi importante o contato com os textos de Freitas *et al.* (2012), que discutem o papel da avaliação educacional. Para os autores,

[...] a educação é um fenômeno regulado pelo Estado. A própria escola (de massa) é uma instituição do Estado. Isso nos obriga a considerar outros níveis de avaliação: tanto da instituição escolar, denominada avaliação institucional, como do próprio sistema como um todo, a avaliação de redes de ensino. (FREITAS *et al.*, 2012, p. 36).

A partir do contato com a literatura da área, foi ficando evidente que um caminho para compreender as avaliações em larga escala no contexto da escola seria inserir os seus resultados em um processo de avaliação institucional. Por esse viés, é possível entender que uma escola necessita de um projeto compromissado com a realidade na qual está inserida e que a avaliação institucional pode ser um instrumento que aponta as reais necessidades da comunidade, na medida em que surja do diálogo entre os diversos atores envolvidos. Só por meio desse diálogo será possível conhecer as diferentes funções da avaliação, os procedimentos a serem utilizados para a reunião de dados e como esses dados podem contribuir para a reflexão sobre a qualidade da educação. Desse modo, o desenvolvimento da pesquisa foi importante na construção desse novo olhar para as questões que se referem à avaliação.

As discussões sobre avaliação fizeram emergir a necessidade de refletir sobre a noção de qualidade. Nesse sentido, foram de grande valia também os estudos de Gatti (2006), que situam essa discussão no contexto mais amplo da educação no Brasil, como vemos a seguir:

Quando se analisam aspectos ligados à educação básica estamos tratando de aproximadamente 60 milhões de crianças e jovens que se acham matriculados em algum nível dessa educação, a grande maioria em escolas estaduais ou municipais. Num país de sistema federativo de governo, com três instâncias de decisões autônomas – União, estados, municípios –, heterogêneo ao extremo em condições sociais e culturais como o Brasil, este número pode nos dar uma ideia do volume de diferenciais a considerar quando se pensa analisar a qualidade desse ensino. Levando em conta que na década de noventa tivemos enormes avanços na incorporação de crianças e jovens no sistema escolar, ainda são preocupantes os patamares de qualidade a galgar. Mas, de quê estamos falando quando nos referimos à qualidade educacional? (GATTI, 2006, p. 3).

Uma das questões que se pode identificar no trecho anterior é que discutir qualidade, em um sistema educacional tão grande e com diferentes instâncias de decisão, é tarefa de grande complexidade. Diante dessa constatação, passamos a discutir a possibilidade de a escola criar indicadores próprios a partir de um processo de mobilização dos diferentes atores que nela oferecem seus serviços educacionais ou que são destinatários desses serviços.

Quando se fala sobre qualidade da educação, é importante destacar a ocorrência **na escola de mudanças sucessivas envolvendo todos os segmentos ou até mesmo mudanças**

nas políticas educacionais que podem descaracterizar a continuidade das ações pedagógicas. Nesse contexto, pareceu-nos importante a escola preocupar-se com a produção de um instrumento próprio de avaliação cujos indicadores contemplassem as reais necessidades daqueles que a frequentam, quer na condição de trabalhadores, quer na condição de usuários. Para isso fez-se necessário o envolvimento dos diferentes segmentos na construção desse instrumento. Assim, além de incorporar as diferentes posições de cada segmento, foi possível contemplar as dimensões do trabalho eleitas pela comunidade escolar, articuladas com aquelas definidas pelo sistema.

A produção do instrumento próprio de avaliação, conduzida pelos professores diretamente envolvidos na pesquisa, se deu por meio de um processo de mobilização da comunidade escolar: pais, alunos, professores e funcionários foram convidados a participar de diferentes momentos em que os problemas da escola foram discutidos e puderam se manifestar por meio de respostas a questionários, participação em assembleias e encontros com especialistas convidados. Esse processo pôde trazer grande contribuição para a gestão da escola.

Para o MEC, a utilidade das avaliações pode ser potencializada à medida que seus resultados forem incorporados à gestão dos programas. Em documento proposto pelo Departamento de Avaliação e Informações Educacionais da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Daie/Secad), é defendida a avaliação e o monitoramento como etapas fundamentais na gestão dos programas oficiais, destacando-se a importância de privilegiar a avaliação de tipo formativo, como vemos a seguir:

O DAIE entende a avaliação e o monitoramento como uma etapa imprescindível da gestão de seus programas. Para este departamento, a atuação conjunta com os gestores das áreas finalísticas da secretaria reveste-se de importância na medida em que potencializa a utilidade das avaliações, isto é, a incorporação de seus resultados na gestão dos programas, além de aprimorar o desenho das avaliações e a relevância das questões propostas por elas. Portanto, o tipo de avaliação privilegiado pelo DAIE é a formativa, aquela que pode efetivamente gerar resultados úteis à gestão das ações promovidas pela Secretaria. Esta escolha preferencial por avaliações formativas, porém, não exclui a possibilidade de realizar avaliações somativas, as quais também produzem resultados úteis aos gestores. (BRASIL, 2013, p. 12).

É possível considerar que o processo desencadeado na escola a partir da realização da pesquisa muito contribuiu para a formação dos envolvidos, tanto como profissionais quanto como pesquisadores, uma vez que favoreceu a problematização de muitos conceitos presentes nas discussões que hoje se travam no campo educacional. Dentre esses conceitos, foi possível

discutir aqueles relacionados aos tipos de avaliação, com vistas à aproximação entre a proposta da pesquisa e o tipo de avaliação que se pretendia realizar na escola pesquisada.

A necessidade de explicitar a importância de se compreender o papel da Avaliação Institucional no processo organizacional de uma escola justifica-se pelas palavras de Gatti (2006):

Nem sempre os envolvidos com avaliações institucionais têm clara consciência desses aspectos como elementos fundamentais constitutivos de modelos avaliativos. Fica-se no descritivo-operacional, não se considera o aspecto de uma instituição orgânica de bem público, voltada para ações de ensino, de estudos ou de intervenções, destinadas à construção, reconstrução, difusão e ampliação de conhecimentos cujos efeitos socioculturais sejam, de alguma forma, relevantes para a constituição de uma sociedade mais equitativa. (GATTI, 2006, p. 10).

Percebemos que momentos de reflexão como esses relacionados à explicitação do papel da avaliação institucional aprimoram as práticas realizadas no cotidiano escolar, pois cada membro do grupo de pesquisa pode construir uma visão mais apurada do ambiente escolar à medida que começa a entender melhor esse ambiente. No desenvolvimento dessa pesquisa, recorreremos também aos documentos oficiais que tratam da questão, sobretudo os do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), e a trabalhos de pesquisadores que vêm se dedicando ao estudo da avaliação educacional. Assim, foi possível o contato com o que vem sendo discutido nesse campo e, dessa forma, os dados produzidos junto aos profissionais que atuam na escola foram iluminados com os conceitos mais presentes nas discussões que se travam no campo da avaliação. Para Sousa (1997),

Os critérios de avaliação não são estabelecidos de modo dissociado das posições, crenças, visões de mundo e práticas sociais de quem o concebe, mas emergem da perspectiva filosófica, social e política de quem faz o julgamento e dela são expressão. Assim, os enfoques e critérios assumidos em um processo avaliativo revelam as opções axiológicas dos que dele participam. (SOUSA, 1997, p. 127).

É importante considerar a multiplicidade de valores presentes no contexto escolar e ter clareza de que é preciso trabalhar a partir dessa diversidade. Não é plausível que se pense apenas em um modelo de avaliação que atenda a todas as escolas. Para que a avaliação ganhe significado institucional, ela precisa estar intimamente ligada às expectativas educacionais e sociais dos diversos atores que compõem o cenário escolar. Dessa maneira, é possível pensar que se avalia para afirmar valores, subsidiar e provocar mudanças.

A participação dos funcionários no processo de autoavaliação institucional

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. Na primeira, ocorrida em 2012, foi prevista como metodologia a abordagem qualitativa e a produção de dados por meio de reuniões semanais envolvendo os professores e gestores da escola que participam do grupo de pesquisa e com participação quinzenal do pesquisador responsável. Vale destacar, nessa fase da pesquisa, um aspecto que emerge como importante quando se fala em desenvolvimento de pesquisa envolvendo aqueles que atuam na educação básica, que é a dimensão da formação do pesquisador, na medida em que a participação na pesquisa possibilitou aos professores e gestores organizar e sistematizar conhecimento a partir da teorização da própria prática, conforme descrito a seguir:

Neste contexto, vale destacar que o professor da educação básica fazer pesquisa constitui-se como critério e indicador de uma educação de qualidade. O processo formativo proporciona a organização e sistematização, no qual o docente compreende e teoriza sua própria prática, o sujeito reconstrói sua experiência reflexivamente e, desse modo, ressignifica, tornando-o um processo emancipador. (BERCKENBROK-ROSITO, 2018, p. 180).

Para aprofundar conceitos importantes para o desenvolvimento daquela fase da pesquisa, a realização dos seminários pelos participantes do grupo ajudou bastante nessa formação. Além disso, foram desenvolvidos estudos sobre a pesquisa em educação e suas metodologias e, a partir deles, foi possível definir procedimentos e elaborar instrumentos de produção e análise de dados. Tais procedimentos foram completados pela proposição de um questionário aos diferentes segmentos da unidade escolar com o intuito de identificar suas percepções sobre as avaliações internas e externas.

No desenvolvimento do projeto, os educadores foram paulatinamente assumindo a pesquisa como um instrumento capaz de ajudar na compreensão da sua prática e como um meio de encontrar elementos para melhorá-la. Nesse sentido, essa primeira fase contribuiu para a superação de uma dicotomia que, embora muito questionada, ainda está presente na escola: a separação entre prática e teoria.

Na segunda fase, foram identificadas as dimensões a serem avaliadas e foram definidos os indicadores de avaliação. Para a construção dos indicadores, uma das preocupações do grupo foi a de que esses fossem o mais próximo possível da realidade da comunidade escolar, isto é, que fossem indicadores nos quais a comunidade escolar se reconhecesse. Para isso, foi elaborada uma questão que norteou a investigação: “O que uma escola precisa ter para ser considerada boa?”

Os professores pesquisadores dividiram entre si a incumbência pelo encaminhamento da produção de dados para cada um dos segmentos e, a partir dos registros das discussões, passaram à identificação das dimensões e à definição dos indicadores para cada dimensão. Foram definidos como dimensões a serem avaliadas: o ambiente educativo, as práticas pedagógicas, a avaliação do rendimento escolar, a gestão democrática e a participação da comunidade, a autonomia profissional dos educadores e a cidadania ativa na escola.

Participaram como pesquisadores professores e gestores da unidade escolar, coordenados por um pesquisador da instituição parceira. A pesquisa envolveu todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Nessa fase da pesquisa, os professores e gestores envolvidos foram organizados em duplas e cada dupla ficou responsável pela coleta de dados junto a um segmento. Coube a nós a responsabilidade pela produção de dados junto aos funcionários, dados sobre os quais passamos a refletir.

A pesquisa evidenciou que é bastante difícil envolver esse segmento nas decisões da escola, sobretudo, aquelas relacionadas ao trabalho pedagógico. Chamou bastante atenção a resistência desse segmento em aceitar participar da pesquisa. Ao serem solicitados a se manifestar sobre avaliação na escola – tema tradicionalmente restrito aos professores e gestores da unidade –, alguns faziam transparecer certa desconfiança ou mesmo constrangimento diante da solicitação. A situação pareceu estranha porque há anos que as leis e normas que organizam o sistema falam de gestão democrática e participativa; os funcionários integram os colegiados da escola e, no entanto, sua participação no Conselho de Escola e na Associação de Pais e Mestres parece resumir-se ao preenchimento formal de vagas legalmente destinadas.

Embora esteja presente nos discursos da escola e mesmo na legislação o entendimento de que todos aqueles que atuam na escola são educadores e têm direito e obrigação de participar das decisões, verifica-se com a pesquisa a ausência dos funcionários nesses espaços. É possível entender que esse tipo de situação interfere bastante nas condições de participação dos funcionários em questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, mesmo quando essa participação é incentivada, como vemos a seguir:

Na escola pesquisada, houve uma tentativa de mudança dessa cultura com a solicitação da direção para que, uma vez por semana, em dia determinado, esse segmento participasse dos horários coletivos, no entanto, houve muita resistência, tanto por parte de professores que achavam que um espaço deles estava sendo invadido, quanto dos próprios funcionários que não compreendiam o que as discussões que ocorriam naquele espaço, principalmente as relacionadas com o fazer pedagógico, tinham a ver com eles. Além disto, havia problemas concretos como “quem atenderia a secretaria ou abriria os portões enquanto eles estavam participando da formação?” (ALMEIDA; NHOQUE, 2014, p. 9).

Os dados coletados junto a esse segmento, no entanto, evidenciam que os funcionários possuem ideias sólidas sobre o que uma escola precisa ter para ser considerada de boa qualidade. Nesse sentido, vale destacar que esse segmento apresentou-se como o bloco mais homogêneo da comunidade escolar nas dimensões escolhidas no processo de avaliação institucional. Essa tendência é apontada por Almeida e Nhoque (2016), ao analisarem a participação do segmento na avaliação institucional realizada na escola pesquisada:

Ao analisar os indicadores escolhidos por esse segmento para cada dimensão, é possível perceber que se trata de um segmento com visão de criança, de escola e de sociedade mais homogênea. As escolhas do segmento recaem majoritariamente nos mesmos indicadores, indicando forte coesão do grupo em torno de conceitos ancorados no senso comum e que podem ser relacionados com uma perspectiva tradicional. (ALMEIDA; NHOQUE, 2016, p. 72).

Assim, a pesquisa sinaliza que a construção de uma escola de qualidade passa pela problematização de certos conceitos também junto aos funcionários e, nesse sentido, a possibilidade de participação ativa desse segmento no processo de avaliação institucional constitui passo importante na efetivação dessa problematização. A valorização da palavra dos funcionários nas discussões sobre os caminhos que devem ser trilhados pela escola pode trazer importante contribuição para tornar a instituição educativa em um espaço de aprendizagem coletiva, pois permite a aproximação entre o discurso pedagógico e a dinâmica cotidiana da vida escolar.

A pesquisa reforça a ideia de que a sua participação nas instâncias onde se discutem essas questões pode revelar-se como contribuição importante. Desta forma, a sua não participação ou incômodo quando participam parece estar relacionada com uma certa predominância da cultura aristocrática na escola que atribui maior importância às opiniões daqueles que possuem maior grau de escolaridade. Por tratar-se de um segmento geralmente com baixo grau de escolaridade, nos espaços formais, podem ser subalternizados e, por temerem situações de constrangimento, acabam se retraindo em uma aparente atitude de conformação. (ALMEIDA; NHOQUE, 2014, p. 9).

Embora os funcionários sejam um grupo historicamente excluído das atividades relacionadas à organização e ao desenvolvimento das decisões da escola, deve-se considerar

que lidam cotidianamente com as situações produzidas nas interações dos diferentes grupos que ali realizam trocas materiais e simbólicas. O fato de serem, com muita frequência, pessoas da comunidade os torna mais acessíveis aos pais e alunos do que os próprios professores e gestores escolares.

A necessidade de aproximação entre funcionários e demais profissionais tem sido contemplada nas normas que orientam a organização e o funcionamento das escolas no município de São Paulo. Há, em alguns casos, como acontece na escola pesquisada, esforço da gestão nesse sentido, contudo, verifica-se certa dificuldade de inclusão efetiva dos funcionários nos espaços de decisão da escola.

Essa dificuldade pode ser relacionada com uma visão meritocrática que organiza o funcionamento da nossa sociedade e também da escola. Diz respeito ao fato de se atribuir maior reconhecimento à opinião daqueles que possuem maior nível de escolaridade, o que promove certa indisposição dos funcionários em participar de espaços nos quais sua voz é pouco valorizada.

Aquilo que muitas vezes é tratado como uma resistência, em sentido de recusa à participação, pode constituir-se em ação efetiva – com vistas à proteção das imposições daqueles que detêm um poder atribuído pelo mérito alcançado por meio de um diploma –, e não parece adequado ser tratado como conformismo. Nessa perspectiva, o envolvimento dos funcionários nos processos decisórios da escola passa por uma discussão do poder dentro dessa organização. Um processo de avaliação institucional, bem conduzido, pode contribuir para a superação da participação dos funcionários apenas como cumprimento formal das exigências legais. É o que sugere o trecho seguinte:

A avaliação institucional é um processo de apropriação da escola pelos seus atores, não na visão liberal da “responsabilização” pelos resultados da escola como contraponto da desresponsabilização do Estado pela escola, mas no sentido de que seus atores têm um projeto e um compromisso social, em especial junto às classes populares e, portanto, necessitam além de seu compromisso, do compromisso do Estado em relação à educação. (FREITAS *et al.*, 2012, p. 36).

Na visão desses autores, a avaliação institucional pode ser um instrumento que aponta as necessidades da comunidade e também os mecanismos compatíveis com a construção de soluções, considerando o compromisso dos que atuam na escola com um projeto social e um compromisso do Estado com relação à garantia de condições para o desenvolvimento desse projeto. Dessa forma, ela se torna também um mecanismo importante nos processos formativos que se desenvolvem nos tempos e espaços da escola. A avaliação institucional é

um meio de identificação, no trabalho escolar, daquilo que é considerado adequado e do que pode ser melhorado com base na consideração dos resultados, das condições de trabalho e do contexto no qual o trabalho acontece.

Apesar de certa hesitação inicial, o processo de mobilização que se estabeleceu na escola foi aos poucos envolvendo os funcionários. Nesse sentido foi importante a gestão da escola estabelecer que, nos momentos de debates, a participação de todos era a prioridade do trabalho. Não foi um processo fácil: quando se aproximavam os horários desses encontros, os funcionários tratavam de pegar os materiais e instrumentos de limpeza e cuidar daquilo que tradicionalmente foi assumido como seu papel na escola.

A participação nos encontros, nos quais questões foram levantadas e debatidas muitas vezes com especialistas, pesquisadores ou autoridades educacionais, foi aos poucos convencendo os funcionários que o processo tinha credibilidade e que sua participação poderia efetivamente contribuir. A partir do processo de mobilização, foi então elaborado pelos professores e gestores mais diretamente envolvidos na pesquisa o questionário utilizado como instrumento de coleta de dados, composto por seis dimensões do trabalho escolar com cinco indicadores para cada dimensão. O instrumento foi muito bem aceito também pelos funcionários, uma vez que contemplava questões sobre as quais haviam discutido.

Na primeira dimensão tratada no instrumento, “Ambiente educativo”, os funcionários fizeram escolha semelhante aos demais segmentos, apontaram como indicadores de qualidade “trabalho da equipe em conjunto” e “disciplina na escola”. Como diferença entre os funcionários e os demais segmentos da equipe, é possível destacar o fato de que os funcionários, em bloco, escolheram esses dois indicadores. Essa situação pode ser compreendida se considerarmos que são os funcionários que convivem de forma mais intensa com os problemas de indisciplina e que com frequência são chamados (sobretudo pelo fato de serem mais acessíveis) pelos usuários da escola a dar satisfação sobre certas contradições da equipe e até mesmo do sistema.

As “Práticas pedagógicas” foram a segunda dimensão contemplada pelo instrumento de avaliação institucional e os funcionários escolheram como principais indicadores de qualidade nesta dimensão “conteúdos adequados à realidade” e “trabalho interdisciplinar”. A escolha foi, de certo modo, inesperada, pois os indicadores estão diretamente relacionados à atividade fim da escola, que aparentava inicialmente não considerar um aspecto sobre o qual os funcionários pudessem manifestar opinião tão coerente com o que se vem discutindo em termos de práticas pedagógicas; no entanto, em sua esmagadora maioria, eles os escolheram

como indicadores de uma escola considerada boa. Assim, pudemos inferir que o que se discute na escola pode não ficar restrito aos espaços tidos como apropriados nem às pessoas definidas como interessadas. A escolha sinaliza um movimento pela contextualização do trabalho escolar, que vai além daqueles tradicionalmente interessados.

Na avaliação da dimensão “Avaliação do rendimento escolar”, a escolha dos funcionários, como a dos demais segmentos, incidiu sobre os indicadores “alfabetização na idade certa” e “avaliações internas”. A ideia de que uma escola, para ser considerada boa, precisa alfabetizar todas as crianças na idade certa foi unânime entre os funcionários e a mais indicada também pelos demais segmentos, mostrando que a questão do ensino e da aprendizagem nos anos iniciais é uma preocupação que atinge diferentes segmentos sociais. O outro indicador majoritariamente escolhido para avaliar essa dimensão, “avaliações internas”, revela outra preocupação grande da escola com a aprendizagem das crianças e, em grande medida, referenda os discursos contrários à progressão continuada. A ideia de que as crianças passam sem saber porque “não são mais avaliadas”, largamente difundida nos meios de comunicação, encontra ressonância na escola e parece subjacente à escolha desse indicador no processo de avaliação institucional por todos os segmentos da comunidade escolar.

Outra dimensão sobre a qual os funcionários foram chamados a se manifestar foi “Gestão democrática e a participação da comunidade”. Para avaliar essa dimensão, os funcionários escolheram como indicadores “acompanhamento do trabalho escolar” e “presença da comunidade na escola”. Na seleção desses indicadores, os funcionários acompanharam os demais segmentos, houve unanimidade entre os segmentos na escolha desses indicadores. Contudo, acompanhar o trabalho escolar e presença da comunidade na escola se apresentam com significados diferentes. Para uns, acompanhar o trabalho escolar é verificar a qualidade de ensino que é oferecido aos alunos; para outros, é conferir se aquilo que a escola propõe é realizado pelos alunos. No que se refere à presença da comunidade na escola, constata-se também diferentes tendências entre eles. Vale destacar a ideia de que a comunidade deve se fazer presente para fiscalizar os agentes públicos e também como forma de inibir os atos de indisciplina dos alunos.

A quinta dimensão contemplada pelo instrumento foi “Autonomia profissional dos educadores”, e nesta os funcionários escolheram os indicadores “busca de formação e atualização profissional” e “busca de solução para os problemas”. Com relação à necessidade de formação dos professores, parece não haver novidade. O entendimento de que a formação é uma necessidade cotidiana é hoje aceito em todas as profissões. Já a ideia segundo a qual os

professores devem buscar a solução para os problemas parece indicar um ponto de tensão entre os funcionários e os professores, pois aqueles consideram que, muitas vezes, diante dos conflitos em sala de aula, os professores escolhem o caminho mais fácil do que buscar que outro profissional ou mesmo as famílias resolvam.

O último item contemplado pelo instrumento foi “Cidadania ativa na escola”, e, na avaliação dessa dimensão, os funcionários apontam como indicadores “busca de conhecimento além do oferecido pela escola” e “conhecimento e defesa dos próprios direitos”. Na escolha desses indicadores, os funcionários se aproximam do segmento alunos e se distanciam bastante do de professores. Ao contrário de alunos e funcionários, que destacaram como exemplo de cidadania ativa o fato de os alunos conhecerem e defenderem os próprios direitos, esse indicador não obteve sequer uma menção de professores, o que nos permite refletir sobre uma ideia difundida na escola segundo a qual os alunos têm direitos demais.

Considerações finais

Conforme proposto, com este trabalho buscamos apresentar uma reflexão referente à participação dos funcionários nos processos avaliativos que se desenvolvem na escola e, mais precisamente, nas atividades relacionadas ao trabalho pedagógico. A pesquisa evidenciou, por um lado, tratar-se de um segmento tradicionalmente excluído dessas atividades e cuja inclusão parece um desafio bastante complexo; e, por outro, que esse segmento pode dar contribuição importante ao processo educacional quando há envolvimento em uma dinâmica que reforça sua condição de sujeito no processo.

A reflexão desencadeada pela busca de dados junto a esse segmento indica a necessidade de aprofundamento da compreensão de seu papel na construção de uma escola de qualidade, uma vez que se trata de um segmento bastante presente na escola e que, em muitos casos, faz a mediação entre esta e as pessoas que utilizam seus serviços.

No que se refere à percepção dos funcionários sobre escola de boa qualidade, foi possível perceber que eles possuem concepções pedagógicas bastante coesas, diferentemente de segmentos como os de professores e de gestores. Tais concepções, no entanto, deitam profundas raízes no senso comum e apresentam forte tendência conservadora; mas, a despeito disso, realizam mediações importantes para os processos formativos que se desenvolvem na escola a partir dessas concepções.

Se consideramos o universo da escola como um ambiente educativo no qual a aprendizagem ocorre em diferentes espaços, é importante destacar o papel dos funcionários que, nos horários de fluxo, ficam em locais estratégicos: o portão nos horários de entrada e saída e os corredores nos horários de intervalo, por exemplo. Assim, as necessidades da comunidade, os anseios dos alunos, em grande medida, chegam a esses profissionais que, às vezes, orientam; em outras, encaminham; em outras, ainda, consolam aqueles que necessitam de um ombro amigo. Nesse contexto, o funcionário tem potencial para contribuir com a construção de uma visão positiva ou negativa da escola.

A pesquisa evidenciou a complexidade do tema e nos impulsionou ao envolvimento com seu estudo de forma mais efetiva. Estudar a participação desse segmento nas atividades pedagógicas pode contribuir para que os gestores escolares, os professores e os próprios funcionários percebam concretamente que todos na escola educam e que os funcionários exercem papel importante na formação da identidade das crianças.

Dessa forma, o processo deixou como desafio a necessidade de aprofundamento da compreensão sobre os motivos que levam os funcionários a terem dificuldade de (ou optarem por não) manifestar a própria opinião sobre as questões relevantes da escola nos espaços formais de discussão, embora formalmente exista um apelo para que essa participação aconteça.

Referências

ALAVARSE, Ocimar Munhoz. Entrevista com o Prof. Ocimar Munhoz Alavarse. [Entrevista cedida a] Julio Gomes Almeida. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em:

http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_5_1/educacao_01_126-131.pdf. Acesso em: 16 jan. 2013.

ALMEIDA, Julio Gomes; NHOQUE, Janete Ribeiro (org.). *Pesquisa na educação básica: a escola e a produção de conhecimento*. Curitiba: CRV, 2016.

ALMEIDA, Julio Gomes; NHOQUE, Janete Ribeiro. Autoavaliação institucional: a mobilização da comunidade na definição de indicadores de qualidade. In: *CONGRESSO NACIONAL DE AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO: III CONAVE*, 3., 2014, Bauru. *Anais* [...]. Bauru: CECEMCA/Unesp, 2014. p. 1-12. Disponível em: <http://wwwp.fc.unesp.br/Home/paginas/conave3/julio-gomes.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. Departamento de Avaliação e Informações Educacionais. *Texto referencial para avaliação, monitoramento e acompanhamento: cadernos de estudos temáticos*. Brasília:

MEC/Secad/Daie, 2013. Disponível em: <https://proeaprg.files.wordpress.com/2013/02/texto-de-maria-das-grac3a7as-ruas.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2013.

BERCKENBROK-ROSITO, Margarete May. Formação do professor pesquisador: um processo de desenvolvimento da autonomia e de escuta dos sujeitos. In: ALMEIDA, J. G.; DINIZ, P. M. (org.). *Avaliação institucional no ensino fundamental: o que pensam os alunos sobre educação de qualidade*. Curitiba: CRV, 2018, p. 179-186.

FREITAS, Luis Carlos de *et al.* *Avaliação Educacional: caminhando pela contramão*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GATTI, Bernardete Angelina. *Avaliação e qualidade da educação*. São Paulo: Unesco/Ipea/MEC, 2006.

MACEDO, Letícia. *Prefeitura de SP cria novo critério para avaliação de qualidade das escolas*. Portal G1 SP, 27 jul. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/07/prefeitura-de-sp-cria-novo-criterio-para-avaliacao-de-qualidade-das-escolas.html>. Acesso em: 24 mar. 2018.

RAVITCH, Diane. *Vida e morte do grande sistema escolar americano: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SOUSA, Sandra Maria Zákia Lian. Avaliação escolar e democratização: o direito de errar. In: AQUINO, J. G. (org.). *Erro e fracasso na escola: alternativas teóricas e práticas*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997. p. 125-138.