AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO, PLANOS E PROJETOS ANUAIS

Maria Luiza de Sousa Pinha, José Camilo dos Santos Filho

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Mestrado em Educação, Presidente Prudente - SP. E-mail: malupinha3@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a contribuição dos resultados e conclusões da avaliação interna e externa para o planejamento das atividades anuais da escola nos anos 2009, 2010 e 2011. Para alcançar esse objetivo a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e utilizou como procedimento o estudo de caso de uma escola pública de educação básica do sistema estadual de ensino do Estado de São Paulo. Para a coleta das informações foram utilizadas a observação do ambiente escolar, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Constatou-se que a escola usa os dados da avaliação interna e externa no processo de elaboração do planejamento escolar e do plano anual, mas o faz baseada apenas na reflexão e decisão da equipe gestora e dos professores e não na participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Avaliação institucional da escola; Avaliação interna da escola; Avaliação externa da escola; Planejamento, Planos e projetos anuais da escola.

INSTITUTIONAL ASSESSMENT AND PLANNING, PLANS AND ANNUAL PROJECTS

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the contribution of the results and conclusions of the internal and external assessment for planning the annual activities of the school in the years 2009, 2010 and 2011. To achieve this goal the research adopted a qualitative approach and used as procedure a case study of a public school of basic education of the state system of education of the State of São Paulo. The data, collected through school environment observation, document research and semistructured interview, indicate that the school uses the data of internal and external evaluation for preparing the planning and annual plans, but does so based only on reflection and decision of the management team and teachers and not on the participation of all school community segments.

Keywords: Institutional evaluation of school; Internal evaluation of school; External evaluation of school; School planning, plans and annual project.

INTRODUÇÃO E OBJETIVO

Ao realizar esta pesquisa procuramos por meio da avaliação institucional – avaliação interna e avaliação externa –, buscar a totalidade da instituição, isto é, uma avaliação escolar como concebem vários dos autores citados na fundamentação teórica deste estudo, como um processo sem fim, contínuo, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino. A avaliação institucional de uma escola é uma atividade intrínseca a cada instituição, pois interfere e produz efeitos sobre o seu funcionamento no presente e futuro. Segundo Pérez Gomez (*apud* ALAIZ; GÓIS; GONÇALVES, 2003, p. 29): "Cada escola apresenta uma cultura própria, feita de cruzamento de muitas culturas. Conhecer os resultados permite compreender o passado, os processos que ocorreram e assim melhorar o futuro".

Planejar é exercer uma atividade essencialmente humana que implica o uso da razão no lugar da improvisação. O planejamento é entendido como a elaboração mental de alguma coisa, como a antecipação mental de uma ação em busca de uma concretização futura, sempre com a intencionalidade de transformação de uma realidade. Já o plano é o documento escrito que se refere ao um planejamento muito bem elaborado, isto é, significa o registro da reflexão sobre a prática, a sistematização de um estudo, de uma situação, a memória de uma realização. O que Ferri, Macedo e Santos (2012) sugerem é a necessidade de se refletir sobre o planejamento deixando as ideias e as práticas equivocadas e caminhar para a construção de um planejamento como diagnóstico emancipador. Este é um processo dialógico realizado por membros de uma gestão ativa onde ocorre a participação e a colaboração de todos os sujeitos. Como processo dialógico e ativo, seus membros se apropriam das necessidades mediata e imediata da realidade do cotidiano escolar e estabelecem metas e objetivos sempre pautados nos aspectos sociais, filosóficos e culturais, com um olhar voltado para a transformação da sociedade.

Foi à luz dessa concepção que buscamos na escola púbica pesquisada analisar ela vem utilizando os resultados da avaliação institucional nas suas formas de avaliação interna e externa para o planejamento das atividades anuais e o aprimoramento dos seus planos escolares para superar suas limitações e dificuldades, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino. Desse processo de reflexão coletiva e tomada de decisão se consubstancia a Proposta Pedagógica da Escola como planejamento de longo prazo, o Plano Gestor como planejamento de médio prazo e um de curto prazo denominado Plano Anual Escolar

ou Anexo do Plano de Gestão, como planejamento de curto prazo, este último objeto de análise neste artigo.

O resultado do processo de planejamento não tem por fim apenas um plano formal e burocrático, mas especialmente articular-se com as necessidades reais dos alunos e da escola e direcionar e definir o rumo das ações, estabelecendo o como, o porquê, o para que, o quando e o onde planejar e efetivamente realizar transformações em todas as instâncias e níveis educacionais (PADILHA, 2001).

O objetivo desta pesquisa foi analisar a contribuição dos resultados e conclusões da avaliação interna e externa para o planejamento das atividades anuais da escola nos anos 2009, 2010 e 2011.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de uma pesquisa segundo a abordagem qualitativa realizado em uma escola estadual de educação básica. Este artigo se refere apenas a um dos aspectos de pesquisa mais ampla concluída recentemente numa escola estadual do Estado de São Paulo.

Participaram da pesquisa: quatro gestores (diretor de escola, vice- diretor, coordenadores do Ensino Fundamental e do Ensino Médio), seis professores, dois funcionários, quatro pais de alunos e quatro alunos, na condição de membros do Conselho Escolar de uma Escola de ensino fundamental (ciclo II) e ensino médio da Diretoria de Ensino da Região de Ourinhos (DERO). Os sujeitos participantes tiveram suas identidades preservadas e por isso, foram identificados apenas por códigos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação. As entrevistas semiestruturadas foram feitas com o objetivo de coletar dados, informações e significações contidas nas falas dos participantes. A análise documental permitiu a detecção de dados que necessitavam ser explorados complementando ou confirmando informações. Foi elaborado um roteiro de observação para o acompanhamento do ambiente escolar, das reuniões do Conselho Escolar e de outras reuniões. Esses instrumentos de coleta de dados tiveram a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade cujo número de protocolo foi 638.

RESULTADOS

Em relação aos resultados da avaliação interna e externa da escola, indagamos os gestores, professores, funcionários, pais de alunos e alunos acerca da promoção de reflexão, análise e propostas para subsidiar a elaboração do planejamento de longo e médio prazo e dos planos

escolares anuais. O que constatamos foi que somente a equipe gestora e os professores participam de momentos de reflexão sobre os resultados da avaliação interna e externa da escola. Desse processo de reflexão e tomada de decisão se consubstancia a Proposta Pedagógica da Escola, o Plano Gestor e Plano Anual Escolar ou Anexo do Plano de Gestão, estes dois últimos objetos de análise deste estudo. Nos anos 2009, 2010 e 2011, a escola realizou, de acordo com o calendário escolar, um planejamento no início do ano, um replanejamento no meio do ano, um estudo sobre a avaliação externa do SARESP e uma autoavaliação no final do ano. Portanto, somente pela ótica e ação desses dois atores, a escola está utilizando *feedback* de sua avaliação interna e externa no processo de elaboração de seu planejamento escolar.

Para os professores, a socialização e divulgação dos resultados da avaliação da escola ocorrem durante o ano letivo nas reuniões de HTPC e por meio de boletins publicados pela Secretaria do Estado da Educação e pelo MEC. Para eles a avaliação externa tem um significado de responsabilização e se apresenta como um sistema de recompensa de mérito via bonificação, preocupação com alcance de metas e incentivo de remuneração para toda equipe escolar.

O não envolvimento de funcionários, pais de alunos e alunos nesses momentos coletivos de reflexão e planejamento impede-os de tomar conhecimento da organização, da função social, do contexto, dos resultados, das metas e das ações da escola. Consequentemente, esses três segmentos da comunidade escolar deixam de ser coparticipes e corresponsáveis pela aprendizagem dos alunos. A participação dos pais ocorre somente nas reuniões bimestrais programadas no calendário escolar para informá-los sobre o desempenho escolar dos alunos em cada bimestre.

Em síntese, falas dos entrevistados, documentos e observação comprovaram que a escola não está reconhecendo a importância do trabalho coletivo e da vinculação de suas atividades de planejamento e de seus planos anuais com suas avaliações internas e externas a fim de incorporar progressivas melhorias efetivas ao seu trabalho pedagógico.

DISCUSSÃO

A discussão da relação entre Avaliação, Planejamento e Plano Escolar Anual nos remete ao reconhecimento da importância do trabalho coletivo e da vinculação das atividades de planejamento da escola com suas avaliações internas e externas. É necessário que a escola compreenda que precisa repensar-se

continuamente em seu trabalho pedagógico porque só ela pode transformar-se a si própria, com as pessoas que a constituem, ou seja, a comunidade escolar e a comunidade circundante.

O Plano Anual de Gestão Escolar analisado foi o de 2011, ano de realização desta pesquisa e, coincidentemente também, ano de início de novo quadriênio do Plano Gestor da escola pesquisada. Em virtude dessa coincidência, a escola não elaborou um documento à parte para apresentá-lo como seu Plano Anual de Gestão para 2011. Nesse ano os seus objetivos, metas, justificativas e ações estão contidos no Plano Gestor do quadriênio. Como afirmam Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 239), "O roteiro para elaboração do plano anual poderá ser o mesmo proposto para o plano de gestão, resguardando apenas a temporalidade anual para cada um dos itens". O que verificamos é que a temporalidade aparece nos anexos que nos foram encaminhados pelo Professor Coordenador: Plano de Trabalho do Professor Coordenador, Planos de Ensino, Projetos de Enriquecimento Curricular, Projetos de Integração Escola/Comunidade e Plano de Recuperação Paralela. Nenhum plano ou proposta de trabalho das instituições auxiliares e dos colegiados foi encontrado.

Pela análise dos anexos do Plano Gestor de dois anos anteriores, pudemos constatar que houve uma evolução no roteiro e na elaboração desses planos. Procuramos, então, fazer uma análise dos Planos anuais existentes na escola em 2011, constatando que a escola é uma instituição social que está em constante transformação ocasionada pelo impacto das mudanças da sociedade, portanto, buscando caminhos e respostas para os problemas detectados pelas avaliações da aprendizagem dos alunos. Para Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 241), "[...] planos e projetos [...] contemplam objetivos, metas e ações que irão direcionar as práticas escolares no sentido de romper com o espontaneísmo e o improviso".

Esses Planos demonstram que a gestão deve ser entendida como ato consciente dos sujeitos responsáveis pela escola na busca de mudanças, sempre partindo das decisões do planejamento escolar, da sua aplicação concreta e da avaliação de sua eficácia. Também não pode faltar, entre as atividades do Plano Anual Escolar, a reflexão coletiva sobre os fins da escola baseada na avaliação contínua tendo em vista transformar suas práticas pelo exercício da ação-reflexão-ação, como sugerem Ferri, Macedo e Santos (2012).

Buscando entender como essa reflexão coletiva tem contribuído para o processo de avaliação contínua, de elaboração, acompanhamento e correção de rumos, procuramos analisar como vêm sendo realizadas as atividades da avaliação interna

e externa da escola. Constatamos que a avaliação interna fica sob a coordenação da equipe gestora, que existem momentos para discussão dos resultados dessa avaliação, para planejamento, replanejamento e para a autoavaliação da escola no final do ano, sem, porém, a participação dos funcionários, dos pais de alunos e dos alunos. Diante dessas constatações, cabe destacar o que Melchior (2004, p. 57) afirma sobre a necessidade de participação na avaliação de todos os agentes da escola. "É necessário que todos e tudo façam parte do processo, pois muitas das variáveis que contribuem para a ineficiência da escola estão relacionadas a outros fatores". Enfatizamos ainda que a comunidade escolar necessita de esclarecimento no tocante à construção da avaliação interna da escola. Uma questão importante é como ocorre a socialização dos resultados da avaliação interna, ou seja, como estão sendo partilhados aos atores da escola esses resultados em seu conteúdo e significado.

Destacamos a necessidade de existir esses momentos de reflexão sobre a avaliação interna e externa para que toda a comunidade possa entender todo o processo avaliativo e as condições efetivas da escola pública na oferta do serviço educacional. Enfatizamos aqui a observação de Mauá Jr (2007), segundo o qual o planejamento escolar deve ser o resultado das reflexões críticas e permanentes da comunidade na qual está inserido. Para Dalmas (1994), o planejamento ideal é aquele que envolve as pessoas na condição de sujeitos, tanto na fase de sua elaboração como nas fases de sua execução e avaliação; não como indivíduos, mas como sujeitos como partes integrantes do grupo, visando o desenvolvimento do individual e do comunitário.

O gestor precisa ser o grande articulador da escola, o que significa que deve criar canais de comunicação e interação. No entanto, Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 226) alegam que "[...] ainda se fazem presentes os condicionantes de uma cultura escolar que se apresenta tradicionalmente autoritária, hierarquizada, onde o poder está geralmente centralizado na figura dos gestores escolares."

Como parte integrante do processo político-pedagógico da escola, os professores foram indagados sobre sua participação na elaboração dos Planos de Ensino. Todos foram unânimes em responder afirmativamente, mas reclamaram que o currículo já vem pré-estabelecido, deixando pequena margem para reestruturação do Plano a fim de atender à Proposta Pedagógica da Escola.

Defendemos aqui a qualidade negociada, justificada por Freitas et al (2011, p. 69) que escrevem: "[...] os processos não são conduzidos 'contra' a comunidade

escolar, mas 'com' a comunidade". E confirmada por Bondioli (2004, p. 14) que observa: "Qualidade é [...] debate entre indivíduos e grupos que têm interesse [...] que têm responsabilidade [...] com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, ideias [...] sobre como deveria ou poderia ser."

Considerando que o gestor desenvolve na unidade escolar o papel de maestro que comanda sua orquestra, percebemos aqui a falta de sintonia em reger os Planos Anuais, principalmente os Planos de Ensino dos professores que deveriam conter e definir as ações voltadas para a qualidade do ensino e seus resultados em resposta aos problemas detectados nas avaliações, destacando a importância da avaliação interna e externa na construção dos Planos de Ensino mais adequados à realidade do contexto escolar, como afirmam Dias Sobrinho e Balzan (1995, p. 34), "A avaliação nas suas dimensões internas e externas é capaz de apreender a multiplicidade das faces e os sentidos normalmente escondidos e levar à reconstrução das partes, integrando-as no conjunto". Deste modo, poderá tornar-se, como recomenda Alarcão (2003, p. 82),

> Uma escola que reflita sobre seus próprios processos e as formas de atuar e funcionar. Uma escola que analise, desconstrua e refaça as suas opções e sua ação curricular. Uma escola que saiba criar suas próprias regras. Mas, que ciente da sua autonomia responsável, saiba prestar contas da sua atuação, justificar os seus resultados e autoavaliar-se para definir o seu desenvolvimento.

Em suma, a escola deve estar comprometida com o processo de reflexão sobre sua avaliação interna e externa, pois essa é a mola propulsora de sua transformação, num processo permanente de autorreflexão e de aperfeiçoamento de suas práticas pedagógicas a fim de caminhar efetivamente para a sonhada melhoria da qualidade da educação básica.

CONCLUSÃO

Procurando responder como a escola pública de educação básica vem utilizando o resultado das avaliações interna e externa como contribuição para o Planejamento e construção de seus Planos Anuais Escolares para superar suas limitações e dificuldades, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino, esta pesquisa também se tornou um processo de avaliação da escola e permitiu-nos não só identificar problemas mas também aspectos positivos que podem servir de parâmetros para a realização de mudanças necessárias na escola.

Quanto à utilização dos dados da avaliação interna e externa no processo de elaboração do planejamento escolar, verificamos que são utilizados, mas não estão se realizando com base numa reflexão e intencionalidade clara e com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. O que constatamos foi que a escola reflete sobre seus problemas, mas decide o que fazer somente na instância da equipe gestora e dos professores e não partilha seu processo decisório com os pais dos alunos e com os alunos. Constatamos também nos Planos Anuais da escola que não há a participação de todos os seus atores.

Quanto ao Currículo e aos Planos de Ensino, percebemos que existe um desconforto por parte dos gestores e professores quanto à autonomia, mas cabe à escola entender e considerar o papel do Estado de resguardar a autonomia da escola, mas não a abandonando à própria sorte.

Verificamos que a escola utiliza os dados da avaliação interna e externa nesses planejamentos, realiza um diagnóstico de autoavaliação somente com professores e gestores, mas são procedimentos que estão sendo realizados como rituais, não os vinculando à discussão de propostas de atuação com mudança de comportamentos. Concluímos, portanto, que a prática de autoavaliação institucional nessa escola ocorre de forma isolada, o que, ocasionalmente fracassa, necessitando que seja implantada de maneira coerente, de um lado, com a realidade da escola e, de outro, com os procedimentos externos que avaliam a instituição.

REFERÊNCIAS

ALAIZ, V.; GÓIS, E.; GONÇALVES, C. **Auto avaliação de escolas:** pensar e praticar. Porto, Portugal: ASA, 2003.

ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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

DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional:** teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

FERRI, L. M. C. G.; MACEDO, M. E. C. M.; SANTOS, C. M. Projeto educativo, planejamento participativo e gestão escolar. In: SANTOS FILHO, J. C. (Org.). **Projeto educativo escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 219-245. (no prelo).

FREITAS, L. C. et al. **Avaliação educacional:** caminhando pela contramão. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MAUÁ JR, R. **Planejamento escolar**: um estudo a partir das produções acadêmicas (1961-2005). 2007. Dissertação (Mestrado) - Unesp, Marília, SP. Disponível em: <http://www.marilia .unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/junior_rm_dr_mar.pdf>. Acesso em: 6 set. 2011.

MELCHIOR, M. C. **Avaliação Institucional da escola básica**. Porto Alegre: Premier, 2004.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico:** como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

Recebido para publicação em 11/08/2014
Revisado em 01/09/2014
Aceito em 11/09/2014