**A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

 Edna Maria Palmerin Ferreira [[1]](#footnote-1)

**Resumo**

Essa produçao científica, se apresenta com o titulo “A Construção do processo de avaliação da equipe gestora escolar democratica a qual se realizou com o objetivo de analisar o desempenho do trabalho da equipe gestora em escola estadual no Município de Macapá, no Estado do Amapá. Os caminhos definidos para a realização da investigação têm o enfoque qualitativo, desenho não experimental, acervos bibliográficos, revisão da literatura como teses e outros trabalhos inerentes. Diante do apanhado geral da pesquisa pode-se afirmar que embora haja elementos suficientes para sistematizar uma avaliação institucional de desempenho da equipe gestora escolar democrática ainda ocorre um distanciamento entre a compreensão da importância de avaliar a gestão escolar, como ponto de partida para uma postura reflexiva, emancipatória e melhoria da educação ofertada pela unidade escolar, fato que influência na consolidação de uma comunidade escolar passiva e alienada quanto ao direito à educação de qualidade, O trabalho foi divido em: educação escolar e avaliação;gestão escolare qualidade na educação; gestão escolar e avaliação da educação; a equipe gestora e a avaliação institucional; finalizando as considerações finais trtazendo com a seguinte problematica: Como o processo de avaliação da equipe gestora escolar democrática poderá fortalecer a qualidade da educação.

**Palavras Chave:** Avaliação, educação emancipatória, equipe gestora escolar.

**CONSTRUCTION OF THE DEMOCRATIC SCHOOL TEAM EVALUATION PROCESS**

**Abstract**

This scientific production is presented under the title “The Construction of the evaluation process of the democratic school management team which was carried out with the objective of analyzing the performance of the work of the management team in a state school in the city of Macapá, Amapá State. The paths defined for the research are qualitative focus, non-experimental design, bibliographic collections, literature review as theses and other inherent works. Given the general background of the research it can be stated that although there are enough elements to systematize an institutional evaluation of the performance of the democratic school management team, there is still a gap between the understanding of the importance of evaluating school management, as a starting point for a reflective posture. , emancipatory and improvement of the education offered by the school unit, a fact that influences the consolidation of a passive and alienated school community regarding the right to quality education. The work was divided into: school education and evaluation, school management and quality in education; school management and education assessment; the management team and the institutional evaluation; Finally, I will conclude with the following considerations: How the evaluation process of the democratic school management team can strengthen the quality of education.

**Keywords:** Evaluation, emancipatory education, school management team.

1. **Introdução**

Esta pesquisa intiulada, o processo de avaliação da equipe gestora escolar democrática em uma escola pública que participou do Projeto Piloto da Secretaria de Estado da Educação para implantação da Gestão Democrática Escolar atraves da Lei Estadual 1503/2010 que trata da Gestão Democráticas nas escolas estaduais que instalaram o Conselho Escolar, analisando a importância do poder decisivo ativo da equipe gestora, enquanto liderança, e sua relação com os pares que constituem toda a comunidade escolar, no sentido de participação compartilhada onde a avaliação das ações seja um ponto de partida para melhoria e/ou permanência de uma educação emancipatória.

A avaliação do desempenho dos gestores deve ter a função recursiva para reflexão crítica, que provoque transformações contínuas da experiência, baseada em diálogo, integração dos pares.

O fato de não constar uma avaliação institucional estadual de desempenho da equipe gestora escolar democraticamente eleita, como processo de avanços na melhoria da educação ofertada na rede pública, se faz realizar esta pesquisa, para constatar a necessidade de um recurso avaliativo e sua influência no desempenho coletivo e sua repercussão no desenvolvimento de uma educação emancipatória por uma educação de qualidade.

O estudo sobre a construção do processo de avaliação da equipe gestora escolar democrática ganha valorização social, pois a participação da comunidade é fator preponderante quanto ao avanço no que disrespeito a presença, atuação em favor da gestão que busca transformações politicas ao qual o gestor e toda sua equipe são articuladores das relações internas e externas, o desempenho social que passa este objetivo é a melhoria da qualidade do ensino aprendizagem, da educação através da avaliação, um instrumento valoroso eficaz que das diversas ideias se aprende a compartilhar decisões coletivamente, envolvendo, provocando a participação dos envolvidos no processo educacional e consequentemente no bem-estar da sociedade, adaptando-se a novas demandas da era atual, haja vista a disponibilidade que a escola deverá proporcionar a comunidade em geral.

Este estudo é relevante pois aborda a perspectiva do cumprimento da Lei 1503/2010, no que tange a avaliação da equipe gestora, eleita democraticamene por seus pares e comunidade. Almeja-se que através de um instrumento de avalição institucional seja avaliada a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe gestora, como garantia da qualidade do ensino ofertada na rede pública.

Acredita-se que esta pesquisa vem contribuir significativamente com os pesquisadores, estudiosos e acadêmicos da área de ciências humanas, pois apresenta dados sobre a importância da avaliação do desempenho da equipe gestora, considerando a sua grande influência na qualidade da oferta da educação emancipatória ou não. Pensar em educação como um dos valores supremo de uma sociedade, respeitando e legitimando este direito é a concretude de que se está visando um ensino crítico. A educação emancipatória é uma visão inovadora que vem ao longo dos últimos anos ganhando espaço nas escolas, porém, ainda é um grande desafio frente a integração educação e os avanços tecnológicos, sendo estes determinantes do tempo e desenvolvimento da educação.

A avaliação da equipe gestora vem contribuir com a construção da autonomia, de uma educação emancipatória, de um trabalho educativo democrático, que seja realizada de forma consciente e significativa somando com a vida dos indivíduos.

Organizar, administrar e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular partes do todo, prover condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas. **(**LIBÂNEO, 2004, P. 97).

Para Luck (2009, p. 23), a gestão é considerada como sendo a ferramenta que permite a escola caminhar, esta, auxilia e realiza funções que têm como princípio promover ações educacionais de caráter social, ou seja, atender e respeitar toda população sem usar nenhuma e qualquer distinção, seja ela de crenças, valores, raças, ou posição social a qual o cidadão pertence.

Porém, as responsabilidades que competem ao diretor desempenhá-la, e que fazem obrigatório ao seu papel, devem ser divididas com os demais colaboradores que compõem a gestão escolar, não devendo este, ser isento das suas responsabilidades, já que os demais também possuem competências a serem desempenhadas nas funções que ocupam.

Para Libâneo (1999, p. 51) as escolas são organizações onde homens interagem para promover a formação humana de seus semelhantes. Entretanto para que as escolas, realmente funcionem, faz-se necessário que o gestor tenha a capacidade de tomar decisões e de assumir o controle delas, pois, este é o representante da gestão escolar.

A Gestão escolar, no entanto, não deve focar apenas na administração escolar, deve-se focar em outros projetos que vão fortalecer a formação desse cidadão que busca na escola esta formação, incluindo as relações externas e inter-relações com a comunidade. Lembrando que a escola é uma organização social construída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação do cidadão, isto é construir conhecimento, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo, Navarro (2004). Também é um espaço de transmissão e socialização de saberes, dos valores e formação de consciência democrática e humanizada.

É importante salientar que na teoria da Administração que está relacionada a gestão escolar, esta, apresenta habilidades necessárias ao administrador que faz relação com o papel desenvolvido pelo Gestor escolar, e neste sentido a gestão escolar deve estar preparada para assumir esta responsabilidade com relevância, com zelo, com eficiência e eficácia.

Em relação a teoria da Administração, Chiavenato (1999) revela que a administração nos dias de hoje, é uma das áreas do conhecimento humano, mais impregnadas de complexidade e de desafios, a administração não é coisa mecânica que dependa de certos hábitos físicos.

A administração depende de habilidades inerentes a ação de governar, de administrar, de levar a qualidade do trabalho que a sociedade opera. Ainda, Chiavenato (1999, p. 4) apresenta três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa exercer eficazmente o processo administrativo: habilidade técnica, que consiste em utilizar conhecimentos, métodos técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas.

A gestão educacional brasileira é determinada por orientações previstas na Lei 9.394/96, onde a mesma menciona o modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão educacional. O processo de gestão nas instituições de ensino precisa ser total, sendo de responsabilidade de toda comunidade escolar.

Já o termo Equipe Gestora escolar apresenta um novo significado, soa como trabalho em equipe, de compartilhamento de amplitude na área administrativa escolar, emitindo possibilidades de participação de toda a comunidade no processo educacional. Esta nomenclatura é nova, pronunciada nos meios escolares democráticos.

Preocupar-se com a pratica administrativa de nossas escolas, coerência entre meios e objetivos na realização da atividade educativa, entendida como emancipação humana, precisa levar em conta a condição de sujeito tanto de educandos quanto de educadores. Daí que ela só pode realizar-se de forma democrática, o que significa que a administração que lhe dá sustentação deve ser necessariamente democrática. Considerar as políticas educacionais em suas relações com a prática da gestão escolar significa, portanto, levar em conta à democratização a gestão de nossas escolas. (PARO, 2002, p. 2).

A equipe gestora escolar deve ter o olhar voltado a democracia considerando as políticas educacionais Se faz necessário obter um instrumento que seja coerente com a prática para solidificar as atuações da equipe gestora escolar democrática, pois democracia também é organização é cumprimento de metas e objetivos, é atividade humana

1. **Gestão escolar e avaliação**

Ao se reportar sobre gestão escolar emancipatória dentro do campo da avaliação é necessário tomar cuidado para não interpretar erroneamente, e agregar ao ato de liberdade, livre arbítrio ou até mesmo libertinagem. Antunes (2002, p.10) afirma que a avaliação libertadora está apoiada na colaboração no comprometimento com a mudança de paradigmas e com a formação de novas pessoas e na vontade de transformar a realidade. Portanto é preciso um trabalho planejado e executado com a participação de todos e que tenham resultados concretos.

Ralph Tyler nos anos 30 atribui e denomina que a avaliação da aprendizagem seja objeto de medida direcionado ao programa do currículo e do ensino, enfatizando que a avaliação é um processo continuo e sistemático, que faz parte do processo ensino aprendizagem de forma a orientar o mesmo, para que os educandos possam conhecer seus erros e seus acertos diagnosticando as dificuldades de forma que todos alcancem os objetivos propostos.

Esta visão de mensuração de avaliação, de erros de acertos vem se arrastando ao longo desses anos, que já se tem discutido, dialogado, quanto as novas metodologias que possam ser experimentadas, trazendo novas formas de pensar a avaliação.

A avaliação está situada numa vertente político pedagógico cujo interesse primordial é emancipador, ou seja, libertador, visando provocar a crítica de modo a libertar o sujeito de condicionalmente determinista. O compromisso moral desta avaliação é o fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em uma ação educacional escreva a sua própria história e gerem suas próprias alternativas de ações, (SAUL, 2002).

Ao se reportar sobre mudanças de paradigmas é importante ressaltar que a mudança sempre vem com a sensação da resistência, embora o trabalho da equipe gestora não tenha sido ainda um trabalho que possa perpassar por uma avaliação de contribuição favorável a qualidade das atividades por ela desenvolvida, e não ter o habito de avaliar o dia a dia das atribuições desempenhadas, tornando-se objeto novo com pouco conhecimento de como vai se avaliar.

Saul (2002) apresenta dois objetivos básicos para a avaliação emancipatória; primeiro eliminar o caminho da transformação e beneficiar as audiências no sentido de torna-las mais determinadas; o segundo apostar no valor emancipador, ou seja, tornar esse valor libertador.

Ao referir-se sobre construção de avaliação, se percebe mudanças, essas mudanças devem ser iniciadas pela própria equipe gestora, com atividades abrangentes, que podem envolver todos os elementos do processo educacional da escola. A comunidade neste sentido pode opinar sobre as práticas exercidas pela gestão escolar.

Paulo Freire afirma ser a educação uma prática de liberdade, uma educação com perspectivas para todos, uma educação sensível humana, em que a escola se torne um espaço de felicidade, uma escola viva, atraente

A educação para liberdade está ligada aos direitos humanos, nesta perspectiva, tem que ser abrangente, totalizante, tem a ver com o conhecimento crítico do real e com a alegria de viver.

“A escola de qualidade “é aquela que contribui com a formação dos estudantes nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, que se associa a educação entendida e trabalhada de muitas maneiras sendo o afeto, o amor, o interesse, e a gestão de aprender sejam elementos indispensáveis para uma educação de qualidade para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, tornando-se, assim, uma qualidade referenciada no social. (PAULO FREIRE, 2001).

Considerando ainda, tempos mais tarde, a ideia da participação como expressão política, Teixeira (2001), a explica no sentido de “fazer parte”, “tomar parte”, “ser parte” de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas. Referindo-se à ideia de parte, o autor, considera que ela ganha sentido ao pensar o todo, como a sociedade, o Estado. Por sua vez, a relação das partes entre si e destas com o todo, o qual por não ser homogêneo, apresenta diferenças entre os interesses, aspirações, valores e recursos do poder. O exercício de ser parte, de tomar parte, de fazer parte, inclui a clareza da relação da parte com o todo.

Neste contexto é importante salientar ainda algumas outras considerações sobre participação popular sob a ótica de diferentes autores. Para Daniel (1994), o tema participação popular pode ser concebido como, um elemento construtivo de uma proposta de gestão pública no âmbito de um modelo de desenvolvimento, como uma das referências essenciais ao alargamento do espaço público e a busca de nitidez nas relações entre o público e o privado, enquanto para Pontual (1994), a participação popular consiste em uma relação de troca entre a gestão municipal e a população para construção de projetos coletivos e a troca de saberes.

Participação é conquista para significar que é um processo, no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir a ser, sempre se fazendo. Assim, participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Por ser processo, não pode ser totalmente controlada, pois já não seria participativa a participação tutelada, cujo espaço de movimentação fosse previamente delimitado. Assim participação não é ausência, superação, eliminação do poder, mas outra forma de poder (DEMO, 1988).

O educador Paulo Freire por sua vez entende que educação não é somente transmissão de conhecimento, mas uma possibilidade do estudante construir o seu próprio conhecimento baseado nas suas vivências,no seu meio, portanto, a educação deverá ser um processo que contribui para a sua formação e para sua responsabilidade social e política, para sua visão de futuro. Nesta direção Gadotti vem acrescentar que “depois de Paulo Freire ninguém mais pode ignorar que a educação é sempre um ato político”, Freire, (1981, p.14).

EntretantoDemo (1996, p.16), concorda com o pensamento de Freire, acrescentando que a educação não é só o ato de ensinar, instruir, treinar ou domesticar, “é, sobretudo formar a autonomia do sujeito histórico competente, uma vez que, o educando não é o objetivo de ensino, mas sim sujeito do processo [...]”.

Estes conceitos, apresentados por Freire e Demo,define uma concepção de educação transformadora voltada para o desenvolvimento da autonomia do individuo para construir uma sociedade mais participativa, mais justa. A gestão escolar tem um papel importantissimo neste desenvolvimento de educação, dada a influencia que a equipe gestora imprimi a escola.

 Nesse sentido a gestão escolar também está intimamente ligada ao ensino de qualidade ensino da autonomia da liberdade, está ligado a transformação da realidade, e esta transformação está ligada a educação escolar assim compreendida, como instrumento para transformação social, conhecida como educação emancipadora.

Segundo Bordignon; Gracindo, (2000) a educação emancipadora rompe com qualquer padrão de qualidade estabelecida em decorrência do desenvolvimento das relações sociais, não cabendo neste modelo formulas que padronizam a prática educativa, podendo ser identificada algumas propriedades que a escola tenha dentro da sua função social.

É importante que a escola respeite os pensamentos divergentes, que identifique dentro do processo educativo (humanista), ou seja, tornar-se independente libertário que seja consciente do seu papel político como instrumento para a emancipação e não alienação dos trabalhadores como condição para a transformação social.

Considerando a educação escolar emancipatória como a ideal, nos remete a pensar como se dá a devolutiva deste resultado a sociedade é a avaliação, para tanto é necessário que se tenha esclarecimentos a respeito da avaliação imprimida a escola, como um todo, especialmente a equipe gestora foco desta pesquisa.

Fernandes (2001), afirma que é avaliar para refletir, para discutir, para acompanhar, para buscar melhorar. Avaliar como processo de maturação institucional para a transformação da escola em função da conquista da sua autonomia.

No entanto para Villas Boas (2004, p.21), ao afirmar que “julgar, comparar, e avaliar faz parte do cotidiano e, na escola este momento se inicia assim que a criança é matriculada a partir do levantamento de informações”.

 Quando Freitas (2003, P.14), declara que a avaliação do comportamento que ocorre em grande parte por meio de avaliação informal, pode-se pensar que depende da interpretação que o professor tem em relação ao esforço pessoal de cada aluno. Nesta situação, os professores não levam em consideração as informações trazidas pelos estudantes, muitas vezes, o estudante é avaliado conforme se apresenta em seu comportamento.

Portanto, a avaliação é um processo intencional, sistemático, contínuo, inclusivo, integral, de análise e de crítica, visando a transformação; deve ser realizado de acordo com os objetivos educacionais propostos, resultando numa apreciação qualitativa sobre o ensino e a aprendizagem, auxiliando o professor na tomada de decisões sobre o trabalho docente, do trabalho da gestão e da coordenação pedagógica, estes setores devem ter o feedback do que está sendo trabalhado em termos de conteúdo no que se refere a educação, a avaliação será um instrumento de grande importância para a melhoria da educação.

A avaliação deve fazer parte de todo planejamento de toda ação e tem a função de alimentar, sustentar e orientar o processo ensino-aprendizagem devendo constar dentro do Projeto Político Pedagógico de cada escola a avaliação e auto- avaliação de cada modalidade de ensino, de cada etapa existente dentro do referido projeto estimulando a cooperação da sua construção entre os estudantes, professores, coordenadores, gestores e comunidade além dos conselhos existentes dentro das unidades escolares.

Um ponto relevante a ser considerado é a de que a avaliação não pode ser um instrumento de discriminação e seleção social, de punição e/ou rejeição, mas sim, de investigação, reflexão, construção do conhecimento pelo estudante/grupo de estudantes, mediados pela ação do professor.

O processo avaliativo deve refletir a realidade, mostrar onde deve melhorar, onde a legislação alcança as concepções e as teorias da aprendizagem educacionais que fundamentam o trabalho docente, as experiências individuais e coletivas, os princípios que norteiam o Projeto Político Pedagógico da instituição.

A Lei 1503 que trata da Gestão Democrática Escolar, em seu Capitulo III Art. 53. Constitui um Comitê de Avaliação das Políticas Públicas de educação estadual com objetivo de acompanhar monitorar avaliar as políticas educacionais do sistema estadual indicando medidas para melhoria da sua implementação com vários representantes, cabendo a Secretaria de Estado da Educação garantir a estrutura para o pleno funcionamento do comitê de avaliação das políticas públicas inclusive custeando as despesas com hospedagem, deslocamento, e alimentação dos membros, quando convocados para reunião fora de suas sedes de atuação profissional. No entanto este comitê nuca foi instituído, a Lei foi promulgada em 2010, em 2014 houve o primeiro certame de eleição direta para escolha da Equipe gestora inicialmente com (5) cinco escolas, que somente quatro foram efetivadas.

 Segundo Luckesi (2002), a avaliação da aprendizagem deve ser assumida como um instrumento que existe, propriamente para mensurar a qualidade da assimilação do conhecimento por parte do estudante e para compreender em que estágio da aprendizagem ele se encontra. Assim, é possível estabelecer um vínculo entre o ensino e a qualidade das propostas de intervenção realizadas pelos professores.

Baseado nestas afirmações até aqui descritas é importante que a equipe gestora também possa compreender a importância de se construir uma avaliação que vá constatar a melhoria do trabalho por ela desenvolvida.

Guardar todos os alunos dentro da escola, independentemente de terem aprendido ou não dar mais visibilidade aqueles alunos que não aprenderam o que antes era simplesmente expulso da escola pela reprovação administrativa. A visibilidade do aluno que não aprende é percebida, erradamente, pelos pais e pela sociedade como problema do ciclo ou da progressão continuada; entretanto é produto da velha lógica da escola e da avaliação (...). Nos ciclos e da progressão continuada, esses alunos permanecem no interior da escola exigindo tratamento pedagógico adequado. Eles são uma denúncia viva da lógica excludente, exigindo separação. A volta para o sistema seriado é uma forma de se calar essa denúncia e precisa ser evitada. (FREITAS, 2003, p. 49)

A gestão escolar deve visualizar que a qualidade na educação dos estudantes deve qualificar como uma boa pratica avaliativa que ajuda a cada dia a melhoria deste desempenho tanto do estudante como da equipe gestora.

Em nível de sistema, a avaliação ainda está muito centrado e vinculado a notas e classificação dos estudantes, ou seja, o foco está, portanto na avaliação da aprendizagem, a equipe gestora não é mencionada quanto sua atuação neste processo, porque não é possível vislumbrar uma avaliação voltada a equipe gestora escolar.

Para Rios (2001), a avaliação das ações desenvolvidas pela escola assume características de auto avaliação, pois neste exercício ao se mensurar os resultados, automaticamente e intrinsecamente é revelado as competências dos profissionais que desenvolveram o trabalho, seja elas administrativas e ou pedagógicas.

Sobrinho (2010 p 5) afirma que a escola não apresenta uma realidade homogênea, é via de mudança social, está aberta e em constante construção, em razão dessa afirmativa se torna necessário refletir a respeito de uma auto avaliação sem observar a maneira como está sendo construída uma vez que se volta somente para obter benefícios pessoais.

Ainda no tocante à avaliação, considera-se que o desafio avaliativo não pode mais ficar restrito ao exame institucional, de aspectos técnicos, metodológicos, administrativos, operacionais da experiência brasileira dos últimos 10 anos, uma vez que uma gama variada de perguntas espera por respostas a uma iniciativa de construção do processo de avaliação da equipe gestora nas escolas públicas. Um tema pouco discutido por dentro das escolas apesar de relevante, pois envolve um assunto de interesse dos que se preocupam em administrar uma educação voltada para a integração de todos os atores do ambiente escolar através de uma gestão participativa e democrática.

. Luck pressupõe a ideia de participação:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização dependa da ação construtiva conjunta de seus componentes pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LUCK, 1996, apud. LUCK 2001, p.15).

 A gestão democrática é marcada pelo envolvimento de todos os que compõem a comunidade escolar, ou seja, funcionários, alunos, pais e até mesmo representantes da comunidade que queiram um bom desenvolvimento no processo pedagógico e de ensino-aprendizagem, facilitando assim a equipe gestora a apresentar o resultado de suas atividades que vá culminar com a avaliação feita por esses atores como confirmação da qualidade da gestão escolar.

Diferentemente da forma antiga de gerir, onde o diretor era o detentor absoluto do poder, tomando todas as decisões e executando-as sem qualquer tipo de auxílio. “A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significante de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório”, Likert, 1971 et al apud Luck, 2001, p.15)

 Fala-se da descentralização porque um poder antes absoluto passa a ser repartido fazendo com que as ações e decisões passem a ser elaboradas e executadas de forma mais progressista exercendo liderança, alentando, argumentando e motivando tanto os profissionais da educação quantos os demais membros da comunidade escolar. Isto permite que os membros da comunidade escolar se sintam confiantes o suficiente para compartilhar informações abertamente e para solicitar e ouvir ativamente o ponto de vista dos outros membros da comunidade escolar, Luck, (2001, p. 56)

A participação é ponto de grande importância na atividade gestora, pois o trabalho conjunto promove a construção de habilidades necessárias para garantir a concentração, a atenção e o envolvimento de todos na solução dos problemas, pois “onde não há vias de comunicação abertas, os problemas correm o risco de não serem trazidos a tona para serem solucionados e, então são agravados”, Luck, (2001, p.65). Além de proporcionar uma educação de qualidade, sendo este sempre o principal objetivo de toda e qualquer gestão, independentemente de seu regime (democrático ou autocrático).

É prescindível que a avaliação consiga melhor desempenho a partir da avaliação da equipe gestora, sendo esta a responsável por toda a gestão da escola, possa ter resultados que vão somar as outras engrenagens da escola que são os demais setores desde a coordenação pedagógica até a comunidade em torno, haja vista ser a avaliação um movimento dinâmico que qualifica e subsidia todos os encaminhamentos para os resultados que se deseja alcançar.

É importante enfatizar que nem uma ação desenvolvida, nem um projeto executado podem sobreviver sem a avaliação, pois esta avaliação é o termômetro, a bússola que indica como está a qualidade, como se encontra o aprendizado dos estudantes, se os projetos executados tiveram sucesso, seus objetivos foram alcançados, são resultados que se busca através da avaliação, e mas paralelo a esta ação, precisa-se saber como se encontra a gestão da escola voltada para o cuidado com o ensino e a aprendizagem.

1. **Gestão escolar e qualidade na educação**

A educação escolar pode contribuir para a democracia não apenas pela formação do cidadão crítico e participativo, mas também por ser ela própria um lugar onde se põe em prática a vivência do que se propõe nos objetivos: desenvolvimento da autonomia do pensamento, iniciativa, liderança, participação nas decisões. Cury, (2002, p.193). Portanto, a qualidade da educação deve estar embasada numa gestão que leva ao exercício da cidadania, promovendo a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

O “sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos”. Vieira, (2007, p. 49), logo é impossível não atribuir ao sucesso da gestão escolar envolvida diretamente neste processo. A gestão democrática combate o isolamento de gestores e professores, melhora a qualidade pedagógica e motiva a todos os envolvidos no processo educacional.

A gestão escolar participativa e democrática contribui positivamente com a qualidade do ambiente escolar, tendo o gestor à frente da escola como líder que apoia estabelecendo as prioridades, além de organizar, avaliar e participar dos resultados das aprendizagens dos alunos, Lück, (2005). O gestor faz com que todos os envolvidos no processo da educação se envolvam e interajam entre si, trabalhando para que os objetivos de uma educação de qualidade sejam alcançados.

A democratização da gestão e a avaliação desta equipe gestora poderá ser defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola, diretor-professor, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviço, no apoio efetivo da comunidade, às escolas como participante ativo e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar, Dourado, (2006, p.79).

O grande articulador da gestão pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso é o gestor, Fanti, (2010). É por isso que ele deve desenvolver um trabalho competente, habilidoso e democrático, descentralizando o poder para que haja cada vez mais envolvimento por parte dos outros participantes da educação escolar.

Portanto, a qualidade da educação deve estar embasada numa gestão que leva ao exercício da cidadania, promovendo a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres. Ou seja, uma boa gestão escolar é, também, fundamental para o desempenho dos profissionais em ofertar o ensino de qualidade, a equipe gestora deve ser o protagonista nesta frente, haja vista ser a maior liderança dentro da instituição escolar.

Para Luck, (2011) é importante notar que a ideia de gestão educacional, correspondente a uma mudança de paradigma. Desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino.

A gestão educacional envolve a articulação, a atuação da equipe gestora que deve trazer como práticas sociais todas as atribuições que são enfoque de atuação da equipe, o trabalho desenvolvido pela unidade de trabalho e pelo sistema de ensino devem estar conectados ao que a sociedade necessita.

O gestor escolar deve ter a clareza de que a articulação, a mobilização dentro da escola para obter qualidade na educação depende dele mesmo a equipe gestora esteja engajada no mesmo objetivo o gestor deve dar este passo, incentivando, orientando, mostrando a importância de trabalhar com competência, para melhorar a educação e o ensino aprendizagem.

Para Luck (2011) Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em especifico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implantação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas compromissado com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo.

A contribuição da escola é de implementar projetos, que fortaleça as competências e as habilidades dos estudantes, fazendo com que este, faça de certo modo intervenções na realidade no sentido de transformá-las discuti-las executa-las.

Um aspecto muito importante que não é vivenciado dentro das escolas, são as responsabilidades que os estudantes devem ter quanto ao seu oficio, quanto ao compromisso com o patrimônio público, com o patrimônio pedagógico, com o compromisso com sua própria formação. A equipe gestora poderá junto a coordenação pedagógica com as famílias, escrever algum projeto que possa amenizar essa questão que é muito peculiar a todas as escolas.

A família deve conhecer que ensino aprendizagem está sendo ofertada a seus filhos, e o que isso significa. O pai tem oportunidade de entender que seus filhos estão em outro ambiente que é diferente do ambiente da casa, como o ambiente escolar que é regido por normas, regras.

A escola precisa de forma sucedida, refletir sobre suas concepções de ensino e de aprendizagem, construindo o pensamento de que toda boa educação, boa gestão e toda e qualquer ação deve passar por uma avaliação, pois, através da avaliação se tem um compromisso profissional com a prática que os docentes que o gestor tem perante a sociedade. Esta avaliação vem se unir as atribuições que a gestão escolar também deve ofertar a comunidade através de sua equipe administrativa.

1. **Gestão escolar e avaliação**

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo de ensino e aprendizagem das escolas, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas, Luck, (2000).

Sabemos que no cotidiano da escola o gestor tem papel fundamental no que se refere aos aspectos técnico-administrativos, mas que é imprescindível seu olhar pedagógico. Nesse sentido, a relação do gestor frente as práticas pedagógicas dos docentes e o processo de construção de conhecimento pelos alunos, refletir sobre a ação gestora pode ser um mecanismo facilitador dos processos de ensino e aprendizagem.

Nesse sentido compreende-se que a gestão escolar é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Uma boa equipe gestora deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados, Luck, (2009).

A gestão escolar no contexto estudado surge para garantir o funcionamento da escola, visando à promoção da aprendizagem, devendo para isso articular ações que fundamentem os princípios e diretrizes educacionais constantes no projeto político pedagógico da unidade escolar. O gestor como líder educacional, deve integrar as ações educativas com consistência e coerência, mobilizando a comunidade escolar para novas aprendizagens e novos saberes.

O conhecimento se dá por meio de informações, mas é interessante ressaltar que essas informações precisam ser reformuladas por cada pessoa, apropriando-se assim de suas ideias e reconstruindo-as, ou seja, é importante que o gestor, os professores, os alunos e toda comunidade escolar consiga reaprender a pensar.

Porém, é necessário que o gestor, ou equipe gestora compreenda que sua razão de ser e estar na gestão deve atender a finalidade essencial da escola: conduzir o aluno ao conhecimento, à aprendizagem. Tal processo de aprendizagem não deve restringir-se apenas ao aluno, mas a todos que participam da comunidade escolar, de modo que também sejam favorecidos pelos espaços de aprendizagem.

Assim, faz-se necessário que a equipe gestora assume o compromisso de aferir os resultados do referido processo e consequente engajamento em aperfeiçoá-lo. A aprendizagem deve assumir status de prioridade e foco da gestão, possibilitando o crescimento da escola como um todo. O desenvolvimento do aluno no processo de ensino e aprendizagem será decorrência natural do empenho dos gestores e dos demais envolvidos.

A unidade entre os membros da comunidade escolar com a liderança do gestor proporcionará o avanço dos alunos, culminando na transformação da comunidade escolar, é importante observar o interesse da gestão escolar na aprendizagem e o compromisso na realização de ações efetivas no sentido de reduzir o elevado número de alunos com dificuldades de aprendizagem.

É importante que a equipe gestora em parceria com todos os demais setoriais da escola estejam afinados com o desenvolvimento do ensino aprendizagem dos alunos buscando soluções no sentido de estar acompanhando o desempenho de todos os professores, coordenadores pedagógicos coordenadores de áreas salas ambientes profissionais não docentes, e os discentes para que não se perca o caminho da eficiência.

Também se faz necessário que os pais e ou responsáveis também compreendam que os alunos precisam ser incentivados em casa, a desempenhar suas atividades com êxito, acompanhando o filho na escola participando de reuniões onde vá obter informações quanto ao rendimento escolar.

É também importante enfatizar que o bom andamento das atividades da gestão escolar democrática tenha um processo avaliativo para que se possa mensurar cada empenho e que se fortaleça cada vez mais o ensino e aprendizagem de qualidade através das posições que a gestão ocupa dentro da escolar que melhore o desempenho dos estudantes.

Para Fernandes (2001) a Avaliação é um processo sistemático de análise de uma atividade, fatos ou coisas, envolve múltiplas observações não sendo aceitável uma única observação no tempo ou um único instrumento de avaliação. Avaliar significa compreender as atividades avaliativas visando ao seu aperfeiçoamento.

Para Fernandes (2001) A avaliação sofre influencias externas (da sociedade, dos agentes educativos,) e internas (da escola, do currículo) que também tem o importante papel de influenciar na formação das pessoas (educadores e educandos envolvidos nesse processo), ela é um elemento determinante na prática pedagógica, pois sua ação está atrelada à aprendizagem e aos rumos do fazer docente. Requer o conhecimento e o respeito à diversidade social e singular da sala de aula e, por isso, tem valor primordial no processo ensino aprendizagem. Segundo o quadro abaixo especificado os tipos de avaliação:

Ainda Fernandes (2001) explica que existem duas correntes de pensamento a respeito da avaliação institucional em educação, a mais difundida, está voltada para a identificação de mérito, ou seja, quem sabe mais apresenta melhor desempenho ou melhores indicadores para este tipo de corrente a avaliação é chamada de meritocracia ou para controle. E a outra corrente é chamada de avaliação para transformação e aperfeiçoamento, objetivo é de transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional, concebe a avaliação como ferramenta de melhoria e democratização da educação com impacto positivo no processo de transformação social.

Diante destas ponderações de Fernandes, pode-se registrar os tipos de avaliação que são aplicadas e ou desenvolvidas para obter indicadores de desempenho de qualidade da oferta do ensino, bem como os resultados através dos dados sobre o processo de aprendizagem.

A intenção avaliativa aqui proposta é no sentido de avaliar o trabalho da equipe gestora, haja vista esta avaliação está contribuindo com a qualidade do trabalho desenvolvido pela referida equipe.

Para Gadotti (1991) a avaliação é tarefa permanente do educador, instrumento indispensável à constituição de uma prática pedagógica e educacional verdadeiramente comprometida com o desenvolvimento das crianças. Sua finalidade vai além de um simples diagnóstico em que apenas são constatadas as aprendizagens e dificuldades, mas aponta caminhos possíveis, buscando novas estratégias e metodologias em favor de avanços e progressos pedagógicos. Com isso percebemos que a avaliação serve para auto avaliar, aconselhar, informar, indicar mudanças, melhorar a prática do professor e do aluno funcionando em uma lógica cooperativa que faz do diálogo, aplicando assim a avaliação emancipoatória em que o professor exercita este dialogo tornando-se uma prática de reflexão, como uma constante do dia a dia, em que o estudante cria o hábito de analisar, descrever, criticar, observar, relatar com maior facilidade exercitar principalmente o ato de justica.

1. **A equipe gestora e a avaliação institucional**

A interação entre avaliação e a organização escolar, oportuniza uma maior reflexão do educador a respeito do verdadeiro sentido da avaliação educacional e da gestão escolar associada a suas práticas pedagógicas e institucionais. Para tanto, é necessária uma reflexão acerca do processo de avaliação da equipe gestora para que se possa verificar a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe.

Constatou-se que a avaliação exige uma mudança de postura por parte do professor e da escola e a gestão escolar por sua vez, colabora na construção de um planejamento teórico e prático, a fim de garantir que a educação se faça com a melhor qualidade para todos, possibilitando, desta forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional a partir da melhor observação e conhecimento de cada um dos alunos, sem perder a observação do conjunto e promovendo sempre ações interativas, Hoffmann, (2000, p.22).

A avaliação escolar é um campo amplo. Nesse sentido, a escola deve ser analisada com um espaço composto por ideologias políticas e culturais que estão em constante transformação dos sujeitos em construção. Embora consideremos a avaliação em uma perspectiva organizacional, fundamentada na escola, torna-se pertinente compreendê-la pelo viés do estudante, já que entre todos os componentes da comunidade escolar, ele é um dos mais influenciados pela sua ação. Lembrando Gadotti (1978), a avaliação qualifica tanto os serviços prestados pela instituição, quanto a aprendizagem nos espaços escolares.

Por outro lado, Gadotti (1978), afirma que a avaliação é um exercício mental que permite a análise, o conhecimento, o diagnóstico, a medida e/ou julgamento de um objeto. Esse objeto deve ser a própria realidade e daqueles que a fazem. Avaliar seria um processo de autoconhecimento e, também, o conhecimento da realidade e da relação dos sujeitos com essa realidade. Seria um processo de análise, julgamento, recriação e/ou ressignificação das instituições que fazem parte dessa realidade e das pessoas que a mantêm. Mais uma vez, o campo da discussão, dos valores torna-se prioritário.

Cada vez mais se descobre a importância da avaliação institucional como balizadora do projeto pedagógico da escola. Para isso é preciso construir um processo participativo e reflexivo. É preciso acreditar na utopia educacional que move a nossa prática cotidiana e leva a participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social.

Para Lück (2009, p.45), “a avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final”. Ainda de acordo com a autora, o seu monitoramento tem como objetivo “determinar em que medida a implementação do plano ou projeto está sendo feita de acordo com o planejado e com as melhores possibilidades para a realização dos objetivos propostos”.

Complementa-se ainda que a avaliação educacional, como um instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento educacional, dele emergindo e a ele remetendo, como também a processos de monitoramento que acompanham objetivamente as práticas educacionais, estabelecendo relação entre essas e seus resultados, contribuindo dessa forma para apontar transformações e correções de rumos necessárias durante sua condução, de modo a garantir sua maior efetividade, Luck, (2012, p.31).

A avaliação institucional de uma escola ou do sistema educacional é uma atividade intrínseca a cada instituição de e ao sistema educacional como um todo pois interfere e produz efeitos sobre o seu funcionamento, no presente e no futuro. Busca alcançar os objetivos de autoconhecimento da instituição e de formulação de subsídios ou elementos para a tomada de decisões. A finalidade é a melhoria da escola e do sistema educacional. Para Fernandes (2001) a finalidade da avaliação é a busca do aperfeiçoamento ou melhoria da escola ou do sistema.

Na afirmação de Arroyo é bem clara. A avaliação institucional deve trabalhar com os dados essenciais da realidade da escola, é preciso saber perceber essa essência para não pensar que pequenas modificações superficiais e pontuais mudarão a vida da escola. Relatório deverá ser um instrumento que retrate a essência de informações coletadas e discutidas durante o processo de avaliação.

O processo de avaliação institucional é o aperfeiçoamento e a melhoria da escola, neste sentido a equipe gestora está inserida pois identifica as ações que são desenvolvidas e precisam ser modificadas ou implementadas haja vista ser a responsável por todo o gerenciamento da escola.

A avaliação é um processo que marca a formação humana, e um tema complexo, e profundo ela precisa ser desmistificada e enfrentada pelos educadores pois, envolve a vida, a história e a trajetória escolar de cada um.

Para Fernandes (2001) A avaliação sofre influencias externas (da sociedade, dos agentes educativos,) e internas (da escola, do currículo), mas também tem o importante papel de influenciar na formação das pessoas (educadores e educandos envolvidos nesse processo), ela é um elemento determinante na prática pedagógica, pois sua ação está atrelada à aprendizagem e aos rumos do fazer docente. Requer o conhecimento e o respeito à diversidade social e singular da sala de aula e, por isso, tem valor primordial no processo ensino/aprendizagem.

A Lei nº 1503/2010 que dispõe sobre a regulamentação da gestão democrática escolar em seu Artigo 53 que constitui o Comitê de Avaliação das políticas de Educação Estadual com objetivos de acompanhar, monitorar avaliar as políticas Públicas da educação estadual, indicando medidas para melhoria da sua implementação com a seguinte composição:

I – 01 representante dos Profissionais da Educação de cada município;

II – 01 representante da educação indígena;

III - 01 representante da educação étnico-racial;

IV - 01 representante de pais de alunos (as) regularmente matriculados (as), com frequência comprovada;

V - 02 Representantes da SEED, sendo o (a) Secretário (a) de Educação Membro nato;

VI - 01representante do SINSEPEAP eleitos em Assembleia Geral.

Percebe-se que estes seis itens que representam categorias onde permeia educação, instituições escolares, perfeitamente possíveis de uma avaliação, pois estes representantes possuem em seus quadros profissionais que atuam diretamente com a educação e supostamente esta avaliação pode ser uma forma sensata onde a percepção e o olhar educacional sejam de forma a avaliar muito bem as administrações das equipes gestoras das escolas estaduais. O mais viável é que esta comissão fosse instalada em cada Município dependendo daquele Município em que tenha escolas estaduais, e que tenha equipes gestoras.

VII - 01 Membro do Ministério Público Estadual;

VIII - 01 representantes dos Conselhos Tutelares;

IX - 01 representante da Vara da Infância e da Juventude;

X - 01 representante do Poder Legislativo Estadual.

Ao avaliar a equipe Gestora por parte dessas instancias se faz necessário que os represente tenham conhecimento do desempenho do trabalho feito pelas equipes gestoras das escolas onde desempenham suas atividades.

Ao se tratar dos quatros representantes acima membros de instancias em que a educação não se faz presentes, porem a legislação é comandada por estes Órgãos em que a determinação ao seu cumprimento está explicito em cada instancia, mesmo que a Coordenadoria de Processo Eleitoral – CEPE tenha a função de eleger o representante de cada setor, pois se, cada setor destes representantes são instancias educacionais, esta indicação deve ser feita por dentro de cada setor, e encaminhado a CEPE, XI - 01 representantes da União dos Estudantes de Cursos Secundaristas do Amapá (UECSA).

No item XI, que trata de um representante da União dos Estudantes de Curso Secundaristas do Amapá UECSA), esta, é uma entidade que os representantes não são mais estudantes, que estes representantes são mais influenciados politicamente por partidos políticos que desta instituição saem candidatos a pleitos eleitorais, e a cada dois e quatro anos apresentam-se candidatos apoiados por esta instituição.

§ 1º Os membros componentes do Comitê de Avaliação das Políticas Públicas da Educação Estadual, referidos nos incisos I, II, III e IV serão eleitos sob a coordenação da CEPE.

§ 2º Os membros referidos no inciso IV serão eleitos em Plenárias, coordenadas pela CEPE e Entidades Representativas, sendo eleito (a) 1 (um) (a) Delegado (a) entre aqueles que compõem os Conselhos Escolares de cada unidade escolar.

Ao se referir ao inciso IV, em que o coordenador da CEPE, elegerá um delegado entre aqueles que compõem os Conselhos Escolares, é importante analisar que existem em torno de quarenta Conselhos Escolares instalados nas escolas estaduais do Amapá, elegendo um representante destes conselhos ser desigual haja vista existem conselhos escolares com conselheiros em números bastantes diferentes, tendo em vista o número de funcionários e alunos, pais e outros servidores, § 3º O representante de que trata o inciso VIII, será eleito por todos os Conselhos Tutelares instalados no Estado do Amapá, sob a coordenação da CEPE.

Outra disposição encontrada no § 3º que trata da eleição de representantes de todos os Conselhos Tutelados instalados no Estado do Amapá sob a coordenação da CEPE em que todos os Conselhos tutelares do estado do Amapá uma redação que contempla todo o estado do Amapá e não somente ao Município de Macapá, neste caso, atenderia dois Conselhos Tutelares apenas com um número de conselheiros em torno de dez eleitos pela população Amapaense, ou sejam dez conselheiros da Zona Norte e dez da Zona Sul.

Não obstante esta instancia não ter muita relação com o desempenho do trabalho da Equipe Gestora Escolar. § 4º O (A) Presidente do Comitê de Avaliação das Políticas Públicas da Educação Estadual será eleito (a) entre seus pares e a presidência não poderá recair sobre o Membro Nato.

Ressalta-se que a missão da referida lei embasa a avaliação da Equipe Gestora: Diretor, Diretor Adjunto e Secretário Escolar, neste sentido a referida lei é de destaque no Estado do Amapá, Lei rege a Gestão Democrática no referido estado.

Para Rios (2001) A avaliação das ações desenvolvidas pela escola assume características de auto avaliação, pois a cada dois anos os Órgão superiores se organizam e realizam por seus membros (gestores/as, docentes, funcionários/as e), uma avaliação (auto avaliação) com a finalidade de obter um total de pontos que lhes de segurança de mudança de letras e consequentemente um aumento de salário.

(...) tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar. (FONSECA, 1995).

 Sabendo da grande importancia da avaliação no sentido democrático, que exige conhecimento, disposição, comprometimento, participação, e principalmente o despreendimento do poder.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997),

O ato de Avaliar da Equipe Gestora, perpassa por uma avaliação que possibilita aconselhar, informar, indicar mudanças, funcionando em uma lógica cooperativa que faz do diálogo, uma prática e da reflexão, uma constante. O Professor pode avaliar o desempenho da equipe gestora em uma lógica cooperativa que faz do diálogo, uma prática de reflexão, uma constante, assim vice-verso.

A avaliação diagnóstica deve acontecer no início de cada ciclo ou ano letivo, pois assim fica mais fácil detectar os erros e planejar as atividades que serão realizadas.

Ressalta-se que a avaliação voltada para a equipe gestora, faz-se necessário o diálogo e formulação de observações que estão na desenvoltura do trabalho da equipe gestora.

Segundo Libâneo (2004) a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo, a direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns.

O gestor responsável assume as posturas profissionais provenientes do compromisso profissional na dimensão educacional. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, as experiências pessoais, a influência de políticas públicas, do entorno onde escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: a pedagógica, técnica e a política, Menezes, (2015).

As escolas públicas como não são organismos isolados, dependem do sistema central, das políticas e da gestão pública, possuem uma autonomia relativa, ou seja, a autonomia de uma escola pública pauta-se no planejamento, na organização, na orientação e o controle de suas atividades internas estando sujeita a adequação e aplicação das diretrizes gerais que recebem dos níveis superiores da administração do ensino, Cassiano, (2011, p. 63).

Segundo Alonso, (2002, p.176). Todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. Gestão implica desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto

 A educação de qualidade perpassa por avaliação de maneira conjunta em que a equipe gestora terá a responsabilidade de formar dentro da escola profissionais que estabeleçam diálogo aberto que influenciará pedagogicamente a comunidade.

O desenvolvimento de um trabalho oletivo requer atuação das comunidade escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual as responsabilidades sejam comportilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas sejam princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade. (DOURADO, p. 67, 2001).

Dessa forma a autonomia escolar forma um processo construído coletivamente sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelo sistema educacional de ensino e as condições de viabilidade no cumprimento da lei.

O gestor escolar deve refletir, se valer da criticidade para apreender o fenômeno humano nas relações sociais, inventando, descobrindo suas próprias resoluções frente aos desafios enfrentados em um contexto escolar.

A equipe gestora tem como base de mensuração do exercicío de sua atribuições a auto avaliação,sobre as suas ações, de modo a permitir que observem suas teorias implícitas, suas atitudes, em um processo constante de (re)dimensionamento.

1. **Consideração final**

A Equipe Gestora dentro da instituição escolar, seja ela pública ou privada, carrega consigo responsabilidades no desempenho de seus papéis. Conduzir, intermediar as relações interpessoais do grupo, as ações pedagógicas, administrativas e financeiras, requer habilidades e competências. Com a pesquisa, o processo de avaliação da equipe gestora escolar democrática foi possível, através das análises dos dados levantados, encontrar respostas aos objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa.

Após análise realizada, pode-se afirmar que Escola apesar de fazer parte do Projeto de implantação da gestão democrática no Estado do Amapá, tem uma equipe gestora eleita por um processo democrático pelos seus pares desde do ano 2014, possui um prédio com infra-estrutura fisica bem estruturada. A equipe gestora atual ainda não tem autonomia financeira, pois depende da mantenedora quanto ao repasse de recursos ao Caixa Escolar que é responsável em receber tais recursos estadual e federal. Também não possui autonomia adminstrativa no sentido de gerenciar os recursos humanos ( depende da lotação determinada pela Secretária de Educação).

 Entende-se que a equipe gestora pesquisada, tem caminhos outros, para desenvolver novas habilidades cognitivas, sociais e relacionais favoráveis a um projeto político e pedagógico mais interatuantes em seus aspectos educativos, desprendendo-se de ações cotidianas, rotineiras e burocraticatica

Após constatar que a Lei Estadual nº 1503/2010/AP não esta sendo cumprida com relação a avaliação e acompanhamento da equipe gestora, e ainda considerando a necessidade urgente, da equipe gestora ter a oportunidade de refletir, analisar e adotar como um início meio e fim da sua contribuição à construção de uma educação emancipatória com qualidade, em que o estudante é o principal objeto da educação.será necessario adotar critérios para se obter um instrumento avaliativo para atender a equipe gestora escolar democrárica por meio da criação de um COMITÊ avaliativo interno escolar denominado – COIES, que fara´estudos e viabilizará sua execução, porr se tratar de escolas, lugar apropriado para solucionar as problematizações e apresentar soluções.

**REFERÊNCIAS**

ALONSO, M. (2002) *A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor.* In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). Supervisão Educacional para uma escola de qualidade. São Paulo. Cortez.

ALMEIDA, J A. M. (2006). *Os Conselhos Escolares e o Processo de Democratização:História, Avanços e Limites*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Paraná- Curitiba.

ALVARENGA, E. M. de. (2014). *Metodología de La investigación cuantitativa y cualitativa –* Normas técnicas de presentación de trabajos científicos. Edición gráfica: A4 Diseños, 2ª Edición, Asunción, Paraguay.

AMAPÁ, *Lei 1503/2010* Assembleia Legislativa Sancionada em 09 de julho de 2010,publicado no Diário Oficial do Estado nº 4777.

\_\_\_\_\_\_\_. *Constituição Federal do Brasil*. Brasília. GAB/CN, 2012. Disponível em: <[www.stf.jus.br/arquivo.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo.pdf) >. Acesso em 21.05.2017.

ANTUNES, A. (2002). *Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar. Gua da escola cidadã* – Instituto Paulo Freire. São Paulo. Cortez.

ARROYO , M. (1983). *A Administração Escolar e um Problema Politico RBPAE*, Porto Alegre V.1, n1, jan. junho.

BORDGMO, G; .GRACINDO R. V. (2001). *Gestão da Educação: O Município e a Escola. In Aguiar, M. A. S. Ferreira. NSC (org) Gestão da Educação: impasses, Perspectivas, e Compromissos* Sãp Paulo Cortez.

BRASIL. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96.* Congresso Nacional. Brasília. São Paulo: Loyola.

CHIAVENATO, I. (1999). *Teoria da Administração*, volume 1/ Idalberto Chiavenato - 6ª edição – Rio de Janeiro: Campos.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_, (2010). *Gestão de Pessoa: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / idalberto Chiavenato- 3ª ed- Rio de Janeiro.

CORAZZA, S. M. (2007). *O que Deleuze quer da Educação*.In: Revista Educação. v.06, SP. p.16-27.

CURY,C R J. (2002). *Legislação Educacional Brasileira.* Rio de Janeiro DA&A.

DANIEL, C. (1994). *Gestão local e participação da sociedade.* In: VILLAS-BOAS, R. (Org.). Participação popular nos governos locais. *PÓLIS*, São Paulo, n.14, P. 21-41.

DEMO, P. (1988). *Participação é conquista*: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez: Autores Associados.

\_\_\_\_\_\_. (1998). *Professor & Teleducação. Tecnologia Educacional*. v.26, n.143, p.52-63.

DOURADO, L. F. (2012). *A Escolha de Dirigente Escolar, Politicas e Gestão da Educação no Brasi.* IN. Ferreira Neusa S C (Org) Gestão Democrática: Atuais Tendencias, Novos Desafios. 4 ed. São Paulo. Cortez

\_\_\_\_\_\_\_, (2001). *Progestão; Como promover e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* módulo II / Luiz Fernandes Dourado , Marisa Ribeiro Teixeira Duart; coordenação geral Maria Àglae de Medeiros Machado Brasilia- CONSED – Conselho B+Nacional de secretários de educação.

FANTI, L. H. (2010). *Gestão Escolar e Organização do Trabalho Peadógico na Educação Básica:* Maringa: Centro Universitário de Maringa.

FANTIN, M. Mídia-e (2006). *Educação: conceitos, experiências e diálogos*. Florianópolis: Cidade Futura.

FERREIRA, N. S. C. (2000). G*estão Democrática da Educação: Atuais Tendências Novos Desafios*. 6ª ed. São Paulo. Cortez.

\_\_\_\_\_\_\_; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.).(2001). *Gestão da Educação - Impasses, perspectivas, compromissos.* São Paulo. Cortez, pp. 149-176.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2000), *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios.* São Paulo. Cortez.

FERNANDES, M. E. A. (2001). *Progestão: Como desenvolver a avaliação institucional na escola*. IX, Brasília CONSED.

FONSECA, J. S. da. (2002). M*etodologia da pesquisa científica*. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza: CE.

FREIRE, P. *Pedagógia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido,* São Paulo: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_\_\_\_**. (**1999). Educação como prática da liberdade. 23 ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra.

\_\_\_\_\_\_\_\_. (1982). *Pedagogia do Oprimido*, 11ª ed Rio de Janeiro Pas e Terra.

\_\_\_\_\_\_\_\_ . (1987). *Pedagogia do oprimido.* Rio de Janeiro: Paz e Terra.

\_\_\_\_\_\_\_. P; SHOR, I. (1992). Medo e ousadia – o cotidiano do professor.

4ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra.

\_\_\_\_\_\_\_. (2001). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.* São Paulo: Paz e Terra.

\_\_\_\_\_\_\_\_. (1992). *Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido.* Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FREITAS, D. N. T. (2007). *Avaliação educacional no Brasil*. Campinas: Autores Associados.

FREITAS, H.C.L. (2003). *Certificação docente e formação do educador: regulação e desprofissionalização*. Educação & Sociedade, Campinas, v.24, n. 85, p. 1095-1124, dez.

FREITAS, M. E. de. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.*São Paulo: Makron; McGraw-Hill.

FREITAS, K. S. (2009*). Progestão: como articular a gestão pedagógica da escola; com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?* Módulo X / José Vieira de Souza; Katia Siqueira de Freitas. Coordenação geral; Lilian Barbosa de Sena; Brasília - CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação.

\_\_\_\_\_\_\_. (1996). *Educação e a crise do Capitalismo real*. São Paulo: Cortez.

FONSECA, J. P. da; et al. (1995). *Planejamento Educacional Participativo. In: Revista da Faculdade de Educação.* São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun.

GADOTTI, M. (2001). *Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.* São Paulo: Cortez.

\_\_\_\_\_\_\_, (1993). M. *Escola Cidadã.* São Paulo: Cortez.

GADOTTI, M: ROMÃO, J. E. (Orgs). (2000). *Guia escola Cidadão* v.1. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

HORA, D. L. de. (1994). *Gestão democrática na escola***.** São Paulo: Papirus.

LAKATOS, E. M. MARCONI, L. R. (2003) *Metodologia do trabalho científico.* 3. Ed. São Paulo: Atlas.

LIBÂNEO, J C. (2001). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática,* Goiania : Alternativa.

\_\_\_\_\_\_\_, J C. (2004). *Organização e Gestão da Escola , Teoria e Práticas*. Ed. Alternativas.

LUCK, H. (2012).*Lideranças em Gestão Escolar.* Petropolis, Vozes.

\_\_\_\_\_\_. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competencia*. PR Ed. Positivo.

\_\_\_\_\_\_. (2000). *(Org) Gestão Escolar e Formação de Gestores* V. 17, n 72, Fev. Junho.

\_\_\_\_\_\_. (2005). *Et.al a Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro, Vozes.

\_\_\_\_\_\_. (2005). *A Gestão Participativa na Escola*, 9ª ed. Petropolis, Vozes.

\_\_\_\_\_\_. (2010). *Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.*  5 ed. Petropolis RJ.

LUCKESI, C. C. (1995). *Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições.* São Paulo: Corte.

\_\_\_\_\_\_\_. (2000). *Avaliação da Aprendizagem Escolar.* São Paulo.

MARCONI, M D A; LAKATOS E. M. (1996). *Técnicas de Pesquisa Planejamento e Execução de Pesquisas Amostragens e Técnicas Interpretação de Dados* . 3ª ed. São Paulo, Atlas.

MORAN, J. M. L. (1998)). *Internet no ensino universitário: pesquisa e comunicação na sala de aula***.** [online]. Interface - Comunicação,Saúde, Educação, n.3,ago. Disponível em: http://www.interface.org.br/revista3/debates3.pdf. Acesso: agosto/2010.

\_\_\_\_\_\_.(2001). *Novas tecnologias e mediação pedagógica***.** Campinas, São Paulo: Papirus.

MAXIMIANO.(1995). *Além da Hierarquia: Como Implantar estratégeas participativas a Empresa enxuta***.** São Paulo ,Atlas.

NAVARRO, I. P. (2004). *Programa de Fortalecimento do Conselho Escolar,* Distrito Federal.

PARO, V. H. (2001.). *Gestão Democratica na Escola Pública*. São Paulo, Ática

\_\_\_\_\_. (2006). *Gestão democrática da escola pública.* 3 ed. São Paulo:

\_\_\_\_\_. (2007). *Gestão Escolar, Democrácia e Qualidade do Ensino*. São Paulo Ática.

RIOS,T. (2001). *Compreender e Ensinar*, 2ª ed São Paulo, cortez, 2001.

SAMPIERI, R. H. (org.). COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. (2006). *Metodologia de la investigación.* 5ª Ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

SANTIAGO, K. (2011). *Manual para la elaboración de trabajos académicos.* 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

SANTOS, Giselli Alves Xavier dos. (2014). *A importancia do Gestor Escolar na Qualidade do Ensino ofertado* – Universidade de Brasilia.

SAUL, ANA MARIA A. (2001). *Avaliação emancipatória, desafio á teoria e a prática de avaliação e reformulação de currículo*. São Paulo: Cortez/Autores.

VEIGA, I. P. A.(1998). *Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico,* Campinas Papirus.

\_\_\_\_\_\_, (Org.) Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.

VILLAS B; Benigna M. de F. (1993). *As práticas avaliativas e a organização do trabalho pedagógico.* FE/Unicamp, tese de doutorado em Educação, Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-escolar-na-perspectiva-emancipatoria/62806#ixzz56khbu5cA>. Acesso em 23 de março de 2017.

1. edna\_palmerin@hotmail.com. Doutora em Ciências da Educação (UNINTER) [↑](#footnote-ref-1)