

[www.acaoeducativa.org](http://www.acaoeducativa.org)

Rua General Jardim, 660  
São Paulo SP Brasil  
01223 010  
Fone/fax: 3151 2333



## **Projeto Indicadores da Qualidade na Educação**

---

### **Balanco de resultados**

## **Ficha técnica**

### **Coordenação-geral Projeto Indicadores da Qualidade na Educação:**

Vera Masagão Ribeiro

### **Coordenação-executiva do Projeto Indicadores da Qualidade na Educação e responsáveis pelo desenvolvimento da pesquisa:**

Joana Buarque de Gusmão e Vanda Mendes Ribeiro

**Análise e elaboração do texto:** Joana Buarque de Gusmão e Vanda Mendes Ribeiro

**Colaboração:** Claudia Bandeira

**Realização de entrevistas:** Joana Barros, Joana Buarque de Gusmão e Vanda Mendes Ribeiro

### **Estagiário:**

Hugo Eiji Nakagawa

### **Secretaria:**

Maria Candelária de Freitas

### **Agradecimentos:**

Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas, Secretaria de Educação do Estado da Bahia, Secretaria de Estado da Educação do Rio de Janeiro, Secretaria Municipal de Educação de Ibitiara, Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba, Secretaria Municipal de Educação de Londrina e Secretaria Municipal de Educação de Suzano.

## Índice

I.	Apresentação.....	5
II.	Metodologia e indicadores de avaliação.....	8
III.	O processo de disseminação .....	14
IV.	O uso do Indique nas escolas: análise referenciada nos indicadores de avaliação .....	24
	As visitas de avaliação .....	24
	Análises do uso do Indique .....	29
V.	Considerações finais e recomendações.....	71
VI.	Bibliografia.....	78
VII.	Anexos.....	79
	Questionário Secretarias de Educação .....	79
	Questionário escolas .....	81
	Questionário organizações não governamentais.....	83
	Plano de Ação da Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba.....	84

## Lista de siglas utilizadas

- APM – Associação de Pais e Mestres
- Ceale/UFMG – Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita / Universidade Federal de Minas Gerais
- Cedac - Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária
- Ceel/UFPE – Centro de Estudos em Educação e Linguagem / Universidade Federal de Pernambuco
- Cefortec/UEPG - Centro de Formação Continuada, Desenvolvimento de Tecnologias e Prestação de Serviços para as Redes Públicas de Ensino / Universidade Estadual de Ponta Grossa
- Cenpec – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
- Cform/UnB - Centro de Formação Continuada de Professores / Universidade de Brasília
- CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores
- Consed – Conselho Nacional dos Secretários Estaduais de Educação
- HTPC – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Indique – Indicadores da Qualidade na Educação
- Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- Instituto Pólis – Instituto de Estudo, Formação e Assessoria em Políticas Sociais
- Ipea – Instituto de Pesquisas e Estudos Avançados
- MEC – Ministério da Educação
- PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
- PDE escola – Plano de Desenvolvimento da Escola
- Pnud – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- PPP - Projeto Político Pedagógico
- Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica
- Saresp - Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
- SEE – Secretaria Estadual de Educação
- SME – Secretaria Municipal de Educação
- UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
- Uncme – União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
- Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
- Unicef – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## I. Apresentação

Em 2004, a Ação Educativa, com apoio do Unicef e do MEC, publicou os Indicadores da Qualidade na Educação - Indique, instrumento de avaliação que visa o envolvimento de toda a comunidade escolar em processos de melhoria da qualidade da educação. O material consiste numa proposta metodológica participativa e num sistema de indicadores por meio dos quais a comunidade julga a situação de diferentes aspectos de sua realidade, identifica prioridades, estabelece um plano de ação, implementa e monitora seus resultados.

Desenvolvido com a colaboração de instituições de referência na área de educação, especialistas e órgãos governamentais<sup>1</sup>, o Indique propõe uma metodologia de avaliação da qualidade da escola com base em indicadores agrupados em um conjunto de dimensões, a saber: ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação, aprendizagem da leitura e da escrita<sup>2</sup>, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, ambiente físico-escolar e acesso e permanência dos alunos na escola. Os indicadores são avaliados pelos diversos segmentos da comunidade reunidos em grupos heterogêneos pela discussão de perguntas que refletem situações, práticas e atitudes presentes nas escolas. Feita a avaliação, as comunidades escolares estabelecem prioridades e elaboram um plano de ação para solucionar os problemas identificados. A comunidade escolar é entendida de forma ampliada, incluindo pais, mães, professores, diretores, alunos, funcionários, gestores, representantes de ONGs locais e de conselhos como o de educação e dos direitos da criança, além de outras instituições que tenham relação com a escola.

---

<sup>1</sup> A coordenação da elaboração da primeira versão dos Indicadores da Qualidade na Educação foi de responsabilidade da Ação Educativa, Unicef, Pnud e Inep-MEC. O grupo de trabalho responsável pela primeira versão da publicação foi composto pelas seguintes instituições: Campanha Nacional pelo Direito à Educação, Cenpec, CNTE, Consed, Fundação Abrinq, IBGE, Instituto Pólis, IPEA, Undime e Uncme.

<sup>2</sup> A dimensão “Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita” foi incorporada nos Indicadores da Qualidade na Educação em 2006. O trabalho foi coordenado pela Ação Educativa e a Secretaria de Educação Básica do MEC, com a participação da Campanha Nacional pelo Direito à Educação, Ceale/UFMG, Cedac, Ceel/UFPE, Cefortec/UEPG, Cenpec, Centro de Cultura Luiz Freire, Cform/UnB, Consed, Fundação Abrinq, Fundação Victor Civita, Inep, Instituto Avisa Lá, Instituto Ayrton Senna, Instituto Paulo Freire, Projeto Chapada, Undime e Unicef.

O material tem como premissa básica que a avaliação e o planejamento participativos criam condições para melhorar a qualidade da escola segundo critérios e prioridades estabelecidos pela comunidade escolar a partir dos indicadores. A aposta é que seja um instrumento para a escola refletir, propor e agir na busca da “qualidade na educação”, traduzida pelo mosaico composto pelas dimensões e indicadores que compõem o material.

Após seu lançamento, a Ação Educativa, com apoio dos parceiros, concentrou esforços na disseminação do material por meio de um *hot site* hospedado em sua página Internet e no desenvolvimento de ações de formação de gestores e equipes escolares.

Algumas experiências foram acompanhadas e o material mostrou ter potencial para engendrar, de fato, processos voltados para a melhoria na qualidade da educação pública.

A necessidade de buscar informações sobre as formas de utilização do Indique, limites, resultados e, principalmente, sua capacidade de engajar comunidades escolares na melhoria da qualidade da educação foi o que orientou o trabalho do qual este texto é o resultado.

### **Objetivo geral**

Verificar a potencialidade do Indique como gerador de melhorias na qualidade da educação escolar.

### **Objetivos específicos**

- Avaliar a qualidade do processo de disseminação do Indique.
- Avaliar a pertinência e aplicabilidade do instrumental em diferentes contextos.
- Verificar a proposição e implementação de planos elaborados a partir do Indique para a melhoria da qualidade educacional.
- Verificar outras mudanças na qualidade da educação escolar advindas do uso do Indique.
- Produzir recomendações para melhoria do instrumental e dos processos de implementação do mesmo.

O presente texto está estruturado da seguinte forma. Na parte II é exposta a metodologia de pesquisa deste Balanço Avaliativo, assim como os indicadores construídos para avaliação. Na parte III é apresentado um mapa do processo de disseminação dos Indicadores da Qualidade na Educação e comentários sobre seus resultados, tendo por base as informações existentes na própria Ação Educativa. A parte IV é dedicada a apresentar a análise do uso do Indique tendo como base as informações coletadas nas entrevistas e visitas, sendo que o capítulo é precedido por um resumo das visitas realizadas a fim de situar melhor o leitor nas análises. Em seguida, na parte V, são traçadas considerações finais e tecidas algumas recomendações que visam contribuir com o desenho de estratégias futuras do projeto. As duas últimas partes são dedicadas à bibliografia e aos anexos.

## II. Metodologia e indicadores de avaliação

Para chegar aos resultados aqui apresentados, primeiramente foram organizadas informações existentes na própria Ação Educativa em torno da elaboração e disseminação do Indique. Este material foi lido e suas informações serviram de base para definir a lista de atores a serem entrevistados para efeito deste balanço.

Estas informações organizadas permitiram a construção de um mapa dos resultados da disseminação (apresentado no próximo capítulo). Tal mapa mostra que o Indique foi implementado tanto por meio de Secretarias de Educação como por organizações não governamentais ou institutos empresariais. É relevante considerar que, para efeito deste balanço avaliativo, foi definido como prioritário o levantamento de informações sobre o uso do Indique por meio de Secretarias de Educação. Este recorte se fez necessário face ao tempo e recursos disponíveis para a realização do estudo exploratório<sup>3</sup>.

Para proceder à análise do uso do Indique foram definidos indicadores de avaliação do próprio material. Distribuídos em quatro grandes grupos – mobilização, avaliação, planejamento e resultados, construídos em acordo com as principais etapas de uso do Indique pelas comunidades escolares - os indicadores foram divididos em descritores que especificam aspectos de investigação. A partir dos indicadores e descritores foram formulados questionários a serem aplicados junto a Secretarias de Educação, escolas e organizações não-governamentais<sup>4</sup>.

A aplicação dos questionários deu-se por entrevistas via telefone e e-mail, realizadas entre os meses de novembro de 2007 e março de 2008. Esta etapa revelou-se muito trabalhosa, principalmente no que toca ao contato com as Secretarias de Educação. Foram contatadas todas as Secretarias que passaram por formações realizadas pela Ação Educativa, além de outras que se sabia ter desenvolvido alguma ação de uso do

---

<sup>3</sup> Entretanto, seria bastante pertinente a inclusão de informações mais qualificadas sobre a chegada do Indique às escolas por meio de institutos empresariais e organizações não governamentais.

<sup>4</sup> É importante dizer que, originalmente, a intenção era realizar este balanço avaliativo de forma articulada com um estudo de 10 escolas em seus processos de uso do Indique. O intuito era realizar um acompanhamento das escolas desde seu primeiro contato com o material, passando pela formação para o uso, mobilização da comunidade escolar para participação, realização da avaliação, elaboração do plano de ação e implementação do plano; de forma que se pudesse se avaliar de forma mais direta todas as etapas de uso do instrumental. Por razões operacionais, este estudo não pôde ser realizado num primeiro momento, mas estima-se que ele tenha seu início no ano de 2008.

instrumental. Na maior parte das vezes, o trabalho de encontrar as pessoas certas em cada órgão foi extremamente árduo, necessitando de muitos contatos até a realização da entrevista. Em alguns casos, apesar da insistência em marcar uma entrevista via telefone ou mesmo email, não se obteve sucesso. Segue um quadro com a exposição das entrevistas realizadas com Secretarias de Educação.

<b>Localidade</b>	<b>Órgão</b>
Amazonas	Secretaria Estadual de Educação
Bahia	Secretaria Estadual de Educação
Guarulhos – SP	Secretaria Municipal de Educação
Ibitiara - BA	Secretaria Municipal de Educação
Ituiutaba – MG	Secretaria Municipal de Educação
Londrina – PR	Secretaria Municipal de Educação
Rio de Janeiro	Secretaria Estadual de Educação
São Félix – BA	Secretaria Municipal de Educação
Suzano – SP	Secretaria Municipal de Educação

Foram realizadas entrevistas ainda com duas escolas de Londrina (via e-mail), duas em Suzano, duas em Salvador e duas em Ituiutaba, estas últimas durante as visitas técnicas.

Os órgãos educacionais contatados com os quais não foi possível realizar as entrevistas foram:

<b>Localidade</b>	<b>Órgão</b>
Coelho Neto – MA	Secretaria Municipal de Educação
Curitiba – PR	Secretaria Municipal de Educação
Itapecuru – MA	Centro de Cultura Negra (CCN)
Piauí	Secretaria Estadual de Educação
São Luís – MA	Secretaria Municipal de Educação

Como possíveis motivos para a não adesão às entrevistas, podemos levantar a instabilidade das equipes técnicas das Secretarias (alguns dos responsáveis por trazer o Indique para as redes não permaneceram em seus cargos, deixando-os com outros que têm poucas informações sobre a implementação inicial do material) e a própria dinâmica das Secretarias de Educação, pautada por um grande volume de atividades e outras prioridades que impediram a reserva de um tempo para responder os questionários.

A partir das entrevistas, três localidades com experiências bem sucedidas de uso do Indique foram selecionadas para serem visitadas a fim de se aprofundar os aspectos tratados na avaliação. Os critérios de seleção foram: continuidade na utilização do Indique na rede de ensino; participação em ações de formação para uso do material e uso autônomo; redes municipais e estaduais; e motivações distintas do uso. As localidades visitadas foram as seguintes:

<b>Localidade</b>	<b>Órgão</b>
Ituiutaba - MG	Secretaria Municipal de Educação
Salvador - BA	Secretaria Estadual de Educação
Suzano - SP	Secretaria Municipal de Educação

As entrevistas por telefone permitiram a construção de um mapa do uso do Indique de acordo com os indicadores criados para este balanço avaliativo. As visitas possibilitaram o aprofundamento das informações levantadas pelos questionários, o conhecimento *in loco* das experiências, conversas com um leque maior de pessoas envolvidas com o uso do instrumento nos municípios. Observou-se que por meio das visitas foi possível identificar com mais clareza os resultados do uso do Indique nas redes. As entrevistas feitas nas visitas foram momentos que facilitaram uma maior elaboração a respeito da utilização do material, tanto por parte da equipe da Ação Educativa, quanto das equipes das Secretarias de Educação. Ou seja, ao receber a assessoria da Ação Educativa, refletir e responder as perguntas, os entrevistados puderam re-criar sentidos a respeito dos processos desencadeados por meio do Indique. E com o diálogo estabelecido nas visitas, a equipe da Ação Educativa teve melhores condições para identificar os resultados a partir dos relatos produzidos.

É importante contextualizar que as localidades visitadas são as que implantaram o uso do Indique da maneira mais consolidada, de forma que isso também explica que foram as redes com maiores resultados. Das nove Secretarias de Educação entrevistadas, três foram visitadas (Bahia, Ituiutaba e Suzano), uma passou por uma formação e não promoveu o uso do material nas escolas (São Félix), uma somente divulgou o Indique nas reuniões com as coordenadorias regionais (Rio de Janeiro), uma realizou as avaliações e planejamentos com apoio da Ação Educativa, mas não deu continuidade ao processo (Londrina), uma proporcionou a formação com a Ação Educativa, mas deixou o uso livre, sem organização da Secretaria (Amazonas). Ibitiara, na Chapada Diamantina, recebeu o material e fez uso de forma autônoma. Por fim, Guarulhos que tem um uso muito recente para se avaliar resultados.

A seguir, antes de proceder às descrições e análises dos conteúdos das entrevistas e visitas, realizadas no próximo capítulo, são compartilhados os indicadores e descritores de avaliação.

## **Mobilização**

### **1. Qualidade do processo de disseminação**

- a. Interesse inicial que motivou a procura pelos Indicadores da Qualidade na Educação compatível com os objetivos do Projeto.
- b. Existência de formação/orientação aos implementadores.
- c. Pertinência dos tipos de atores participantes das formações em relação às ações a serem desenvolvidas.
- d. Desenvolvimento de ações visando à implantação do Indique na rede para além das formações/orientações para o uso
- e. Continuidade no uso do instrumental após a primeira fase de aplicação.

### **2. Qualidade do processo de mobilização da comunidade escolar**

- a. Potencial de mobilização do Indique (bom – todos os segmentos participaram; médio – a maior parte dos segmentos participou, incluindo alunos e pais ou mães; baixo – participaram os segmentos intra-muros da escola).
- b. Mecanismos para mobilização dos pais, mães e responsáveis e outros representantes da comunidade local (bom – mais de três mecanismos foram utilizados; médio – 2 ou 3 mecanismos diferentes; abaixo – apenas um mecanismo).
- c. Opinião sobre a clareza do material (objetivos e orientações para a mobilização).

## **Avaliação**

### **3. Pertinência da metodologia proposta**

- a. Opinião sobre o nível de operacionalidade da metodologia proposta.

#### **4. Adequação dos indicadores e perguntas propostas**

- a. Opinião sobre a clareza dos indicadores e perguntas propostas.
- b. Nível de compreensão dos indicadores e perguntas junto a todos os segmentos da comunidade escolar participantes (alto – representantes de todos os segmentos da comunidade escolar compreenderam a maior parte dos indicadores e perguntas; médio – compreensão da maior parte dos indicadores e perguntas somente por segmentos com maior proximidade com a temática; baixo – dificuldade de compreensão das perguntas e indicadores pelos segmentos com maior proximidade com a temática).

#### **5. Qualidade do processo de avaliação**

- a. Nível de participação dos representantes de todos os segmentos nos grupos de trabalho (alto – todos os segmentos dão suas opiniões nos grupos, de forma equilibrada; médio – um ou dois segmentos dominaram a discussão, mas todos deram a sua opinião; baixo – um ou dois segmentos dominaram a discussão e os demais não se pronunciaram ou praticamente não se pronunciaram).

#### **6. Pertinência conceitual**

- a. Correspondência às expectativas iniciais.
- b. Capacidade do Indique avaliar a qualidade da educação.

#### **Planejamento**

#### **7. Potencialidade do Indique para fazer com que as escolas planejem**

- a. Quantidade de escolas que, após utilização do indique, elaboram um plano articulado, com ações, responsáveis e prazos para enfrentar os problemas.
- b. Uso de resultados de avaliações escolares feitas com base no Indique para planejamento de ações da Secretaria da Educação.

## **Resultados**

### **8. Capacidade de gerar mudança**

- a. Mudanças ocorridas nas escolas e na rede devido ao uso do Indique.

### **9. Alcance sobre as redes**

- a. Número de escolas envolvidas por nível de ensino.
- b. Número de alunos beneficiados.

### **III. O processo de disseminação**

Para conhecer melhor o processo de disseminação do Indique e seus resultados foi reconstruído o histórico dessa disseminação e organizadas as informações disponíveis na Ação Educativa sobre os usos do referido instrumental.

O processo de disseminação do Indique contou com um conjunto diversificado de estratégias: apresentação do material a dirigentes municipais e estaduais de educação em seminários e reuniões; adoção do instrumento em programas do Ministério da Educação; oficinas de formação realizadas em Secretarias de Educação pela Ação Educativa; financiamento de ações voltadas para o processo de disseminação; apresentação do Indique em reunião com representantes de institutos e projetos empresariais; estímulo às organizações não-governamentais participantes da formulação do Indique para que utilizassem o instrumental em seus programas e projetos. A diversidade destas estratégias fica mais evidente quando se observa que a disseminação buscou chegar às escolas públicas por meio de variados atores e instituições que têm relações instituídas com as escolas: é o caso dos dirigentes educacionais, sendo que as várias esferas da federação foram contempladas (dirigentes educacionais dos governos federal, estaduais e municipais) e também de ONGs e empresas que têm atuação na área.

Vale ressaltar que a partir do ano de 2006 este processo de disseminação sofreu perdas com o encerramento do repasse de recursos financeiros por parte do Unicef, que apoiava a realização das atividades de disseminação e das oficinas de formação.

Abaixo, pode-se vislumbrar um conjunto de ações realizadas com o objetivo de ver o material nas escolas públicas brasileiras:

- Elaboração de um quadro de responsabilidade pela disseminação com as organizações não governamentais e governamentais participantes da elaboração do Indique. Tal quadro foi elaborado na última oficina com os especialistas responsáveis pela aprovação da versão final do Indique. Cada instituição explicitou ao grupo como poderia contribuir com o processo de disseminação do material, São Paulo/SP, 2003.

- Seminário Qualidade da Educação: Garantia de Equidade e Aprendizagem na Escola, realizado pelas instituições coordenadoras do Projeto Indicadores da Qualidade na Educação a fim de divulgar o Projeto e discutir temas correlatos a temática do material, Brasília/DF, 2004.
- Apresentação do Indique para Secretarias Estaduais de Educação em reunião no Consed, Brasília/DF, 2004.
- Palestra e distribuição do Indique no Fórum Nacional da Undime, com a presença de secretários municipais de educação de todo o país, Brasília/DF, 2004.
- Apresentação do Indique no Encontro Piloto do Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Natal/RN, 2004.
- Apresentação do Indique em reunião do grupo de trabalho sobre indicadores do GIFE, com o objetivo de contribuir com o debate sobre a definição de indicadores de avaliação de programas sociais, São Paulo/SP, 2005.
- Inclusão do Indique como caderno de consulta no kit de material instrucional do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, da Secretaria de Educação Básica do MEC. Os cadernos foram distribuídos para todas as escolas brasileiras com mais de 250 alunos, num total de 43.000 estabelecimentos.
- Distribuição do caderno do Indique em encontros de capacitação realizados pelo Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação – Pró-Conselho, do MEC, que tem como objetivo principal incentivar e qualificar a participação da sociedade na tarefa de avaliar, definir e fiscalizar as políticas educacionais do município. 2004 / 2005.
- Uso do Indique na fase piloto do Programa Escola de Gestores da Educação Básica, do MEC, que envolveu gestores dos seguintes estados: Pernambuco, Rio Grande do Norte, Piauí, Santa Catarina, Mato Grosso, São Paulo, Rio Grande do Sul, Bahia, Ceará, além do município de Palmas/TO. Os gestores escolares usaram o Indique como instrumento base para diagnóstico participativo de problemas e elaboração de um projeto aplicativo a ser realizado nas escolas durante o curso. 2005.

- Uso da Dimensão Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita do Indique como material complementar dos cursos do Pro-letramento, dirigidos a professores alfabetizadores (1ª a 4ª/5ª séries). 2007 / 2008.
- Disponibilização do Indique nos sites do MEC, da Ação Educativa e do Unicef, logo após a sua publicação, em 2004.
- Realização, sob responsabilidade da Ação Educativa, de várias oficinas de formação para o uso do Indique junto a Secretarias de Educação, vide quadro abaixo:

Oficinas de formação realizadas em Secretarias de Educação pela Ação Educativa

<b>Local Parceiro(s)</b>	<b>Data</b>	<b>Público e número de participantes</b>
Londrina <i>SME Londrina</i>	1º sem/2004	30 participantes, dentre diretores e supervisores de escolas municipais e técnicos da SME.
Curitiba <i>SME Curitiba</i> <i>Undime PR</i> <i>IIDAC</i>	Set/2004	30 dirigentes e técnicos de Secretarias de Educação de Curitiba e região metropolitana - Nova Laranjeiras, Rio Negro, Campo Largo, Campo Magro, Umuarama, São José dos Pinhais, Piên, Fazenda Rio Grande e Pinhais.  1 representante da UNDIME-PR.  2 representantes da IIDAC.
São Luís <i>SME São Luís</i>	Nov/2004	75 pessoas dentre técnicos da Secretaria, gestores e educadores da Rede Municipal de São Luis.
Itapecuru-MA <i>SME Itapecuru</i> <i>Centro de Cultura Negra - CCN</i> <i>Unicef MA</i>	Nov/2004	30 pessoas, dentre técnicos e gestores da SME de Itapicuru e educadores que atuam em escolas de seis Comunidades quilombolas do município.
Ituiutaba-MG <i>SME Ituiutaba</i>	Fev/2005	Cerca de 200 pessoas, dentre as quais o Prefeito, o secretário municipal de educação, secretários de outras pastas, a diretora e técnicos da Regional de Ensino da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, vereadores, membros do Conselho Municipal de Educação, professores universitários de faculdades locais, professores e alunos das redes municipal e estadual, além de secretários de educação e educadores de municípios vizinhos, fundamentalmente da região do Pontal do Triângulo Mineiro.
Salvador <i>SEE-Bahia</i>	Dez/2004	90 pessoas, dentre membros do Conselho Estadual de Educação da Bahia, Conselho Municipal de Educação de Salvador; SME Feira de Santana, tutores e multiplicadores do Programa Pró-gestão que atuam no Interior do Estado; além de membros das diversas

<b>Local Parceiro(s)</b>	<b>Data</b>	<b>Público e número de participantes</b>
		superintendências e diretorias da SEE.
	Nov/2005	150 participantes - gestores das escolas estaduais cursistas do Pró-Gestão, divididos em cinco turmas. 22 representantes dos colegiados escolares.
São Félix-BA <i>Fórum de Educação do Recôncavo Baiano</i> <i>SME São Félix-BA</i>	Nov/2005	Cerca de 120 pessoas dos municípios de São Félix, Cachoeira, Maragogipe e Muritiba, dentre dirigentes e técnicos das secretarias de educação, gestores de escolas, supervisores e professores.
Manaus <i>SEE-AM</i>	Nov/2004	75 gestores e técnicos que atuam nas coordenadorias regionais da capital e do interior da SEE, nas diversas diretorias.
Teresina <i>SEE Piauí</i>	Set/2004	51 técnicos da SEE
	Nov/2005	40 pessoas, representando as Gerências Regionais de Ensino, da capital e de municípios do interior do Piauí; equipe técnico-pedagógica e de gestão da Secretaria, além do próprio Secretário.
Coelho Neto – MA <i>SME Coelho Neto</i> <i>Unicef MA</i>	Nov/2005	60 técnicos e gestores da SME de Coelho Neto e de municípios vizinhos.

- Além das localidades nas quais a Ação Educativa realizou oficinas de formação para uso do Indique, o material chegou às seguintes localidades:

- Suzano/SP

O Secretário de Educação conheceu o Indique no Fórum da Undime, baixou o instrumento da página da Ação Educativa e o aplicou em toda a rede municipal, atingindo 70 escolas. O município foi uma das localidades visitadas pela Ação Educativa para elaboração deste balanço avaliativo. A descrição do uso na rede encontra-se na parte IV.

- Ibitiara/BA

A Secretaria Municipal de Educação conheceu o Indique a partir de uma articulação da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente

e do Projeto Chapada. O Projeto Chapada é desenvolvido em 12 municípios na Chapada Diamantina, dentre eles Ibitiara, com foco na formação de professores em alfabetização, leitura e escrita. O Indique é usado nas sete escolas municipais do referido município desde 2005, sendo que em 2007 trabalhou-se exclusivamente com a Dimensão Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita.

➤ Guarulhos/SP

A Secretaria Municipal de Educação de Guarulhos conheceu a Dimensão Leitura e Escrita<sup>5</sup> via Ministério da Educação em 2007, como um dos instrumentos indicados para melhorar a aprendizagem na rede. O material foi distribuído e 56 escolas de Ensino Fundamental o utilizaram e elaboraram planos de ação. No momento, a Secretaria está empenhada em sistematizar os resultados, em parceria com a Ação Educativa, com o objetivo de obter subsídios para seus programas de formação e, assim, aumentar a capacidade das escolas no cumprimento da meta do Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE de alfabetizar as crianças até 8 anos de idade.

- Em parceria com organizações não-governamentais e institutos e projetos empresariais, o Indique chegou às seguintes localidades:

➤ Áreas de atuação da Embraer (São José dos Campos, Araraquara e Botucatu). Mais de 100 escolas públicas municipais ou estaduais, no âmbito do Programa Ação na Escola – Instituto Embraer

O Ação na Escola é um programa do Instituto Embraer de Educação e Pesquisa que visa estimular a participação ativa da comunidade na gestão escolar, mediante o uso do Indique. O material é compreendido como uma ferramenta metodológica participativa que auxilia na elaboração de projetos pautados nas prioridades eleitas pelas comunidades escolares.

Podem participar do programa escolas públicas municipais e estaduais de Ensino Fundamental e/ou Ensino Médio, inclusive Educação de Jovens e Adultos, localizadas nas regiões nas quais a Embraer têm

---

<sup>5</sup> A Dimensão Leitura e Escrita foi publicada em separata pela Secretaria de Educação Básica.

unidades fabris: São José dos Campos, Botucatu e Gavião Peixoto<sup>6</sup>. É necessário também que as escolas possuam APM (Associações de Pais e Mestres), AAE (Associação de Amigos da Escola) ou organização congênere, legalmente constituída e atuante.

Para participação no programa, as escolas devem participar de oficinas de formação para uso do Indique. A partir da realização da avaliação e planejamento participativos com base no instrumental, a comunidade escolar elege prioridades para pautar o projeto a ser submetido ao Instituto Embraer. Os projetos melhor avaliados são apoiados financeiramente pelo Instituto, tendo como teto de investimento o valor de R\$ 20 mil. Os projetos devem ser apresentados por um ou mais empregados da Embraer, com a intenção de engajar os mesmos em projetos de voluntariado em escolas públicas.

A parceria da Ação Educativa com o Instituto Embraer teve início no ano de 2006, com assessoria para concepção e formulação dos materiais do Programa Ação na Escola e realização das oficinas de formação para uso do Indique e participação no comitê técnico, responsável pela avaliação dos projetos inscritos. Em 2007, assessores do Projeto voltaram a realizar as oficinas de formação e a avaliação técnica dos projetos recebidos.

Em suas duas edições, o Programa Ação na Escola recebeu 114 projetos para análise e apoiou a implantação de 34 projetos de escolas públicas de São José dos Campos, Jacareí, Caçapava, Taubaté, Gavião Peixoto, Araraquara, São Carlos e São Manuel, os quais envolveram a participação de cerca de 250 empregados voluntários e beneficiaram mais de 13 mil alunos. Há previsão de continuidade da parceria com a Ação Educativa no ano de 2008.

Os planos de ação dos projetos recebidos no âmbito do Programa Ação na Escola foram a principal fonte para elaboração da publicação dicas

---

<sup>6</sup> Na primeira edição do programa a participação das escolas estava restrita à região de São José dos Campos. No ano de 2007 o programa se ampliou para as regiões de Gavião Peixoto e Botucatu.

para melhoria da qualidade da educação. Sua análise contribuiu para a identificação dos principais problemas levantados pela escola e para seu potencial de proposição de ações voltadas à mobilização da comunidade escolar pela melhoria da qualidade da escola.

- Escolas públicas de vários municípios do país, no âmbito do Projeto Escola Brasil – Banco Real

O Escola Brasil é um projeto de voluntariado do Banco Real que tem como objetivo contribuir com a melhoria da educação oferecida pela escola pública. Os voluntários decidem com a escola que ações serão desenvolvidas dentro de um plano de trabalho elaborado com base nas necessidades e potencialidades da instituição de ensino parceira. O projeto é desenvolvido desde 1998. Em 2007, a fim de promover uma atuação mais efetiva dos voluntários em favor da qualidade da educação pública e contribuir para que a escola se fortaleça tornando-se um pólo de desenvolvimento local, o Projeto incorporou o uso do Indique em suas ações.

O primeiro passo foi a realização de uma oficina de formação para uso do Indique pela Ação Educativa para os coordenadores e técnicos do Projeto. Em seguida, os coordenadores apresentaram a proposta para os voluntários num encontro nacional do projeto. A partir de uma experiência piloto numa escola localizada no município de Itaguaí-RJ, foram produzidos materiais de apoio para os voluntários: um pequeno caderno com a descrição da metodologia e um DVD com cenas da avaliação participativa e depoimentos de voluntários e membros da comunidade escolar.

O Projeto Escola Brasil concebe o Indique como uma ferramenta de aproximação dos voluntários com a escola, evidenciando áreas e temas da atuação voluntária.

- Cataguases e Poços de Caldas/MG e bairro de São Miguel Paulista, na capital de São Paulo/SP. Cerca de 50 escolas destes municípios, no âmbito do Projeto Amigos do Futuro - Instituto Votorantim / Companhia Brasileira de Alumínio.

Com o objetivo de apoiar e desenvolver ações que visam à melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas, o Projeto Amigos do Futuro adotou o Indique como uma ferramenta de identificação de prioridades de investimento em redes de ensino em 2004, nas escolas que aderiram livremente à proposta.

O trabalho contou com assessoria da Ação Educativa para realização das oficinas de formação para uso do material, acompanhamento das avaliações e planejamento participativos e sistematização geral dos planos de ação.

A primeira etapa do projeto consistiu na aplicação do Indique pelas escolas. O assessor da Ação Educativa relatou que houve boa mobilização e participação das comunidades escolares. Com a realização dos diagnósticos e planos de ação, o Projeto traçou um quadro de prioridades de investimento nas redes de ensino, elaborando-se um planejamento de ações, definindo-se parceiros técnicos e metodologias apropriadas para as questões a serem trabalhadas. O trabalho como um todo foi bem articulado com as secretarias municipais de educação. O Instituto Votorantim tinha também como intuito constituir uma rede de instituições locais que se envolvessem nos projetos educacionais dos municípios. A mudança na direção nas estratégias do Instituto culminou na não continuidade do projeto.

- Quatro escolas municipais: uma situada entre os quilombola em Cavalcante/GO, uma urbana em Goiânia/GO, uma rural em Londrina/PR e uma escola indígena em São Paulo/SP, no âmbito do Projeto Monitoramento do Sucesso Escolar - Missão Criança

O Projeto de Monitoramento do Sucesso Escolar nasceu no âmbito do Projeto de Monitoramento da Inclusão e do Progresso Escolar, desenvolvido pela Missão Criança com apoio do Unicef, em 2003. Inicialmente, a proposta consistia na elaboração de estratégias de monitoramento da inclusão e do sucesso escolar de crianças e adolescentes egressas do trabalho infantil. Com o lançamento do Indique, a Missão Criança optou por incorporá-lo na continuidade do projeto, considerando-o uma boa metodologia de monitoramento da

inclusão e do sucesso escolar de crianças e adolescentes. Abandonando-se o foco nas crianças egressas do trabalho infantil para se voltar para o sucesso escolar como um todo, pensando, sobretudo a questão da diversidade étnico-racial, o projeto foi realizado em 2004 em quatro escolas situadas em contextos sócio-culturais distintos: uma escola rural (Londrina-PR), uma urbana (Goiânia-GO), uma indígena (distrito de Parelheiros, São Paulo-SP) e outra quilombola (Cavalcante-GO).

O projeto consistiu na realização de uma revisão bibliográfica sobre sucesso escolar que balizasse as ações; seleção de indicadores do Indique tendo como referência o conceito de sucesso escolar, a fim de serem acompanhados nas escolas; aplicação do Indique nas escolas; apoio às escolas para elaboração do plano de ação visando promover o sucesso escolar; acompanhamento da implementação do plano de ação; e, por fim, construção da metodologia de monitoramento do sucesso escolar à luz das experiências acompanhadas. Devido a não continuidade, a última etapa do projeto não pôde ser concretizada.

- Municípios do estado do Piauí participantes do Programa Melhoria da Educação no Município, do Cenpec/UNICEF/Fundação Itaú

O Indique foi apresentado como uma ferramenta de apoio aos participantes do programa, inserindo-se na estratégia programática de contribuir com a promoção de diagnósticos e planejamentos participativos da educação nos municípios.

Foram realizadas duas oficinas a cargo da Ação Educativa no estado do Piauí, abrangendo em cerca de 30 municípios<sup>7</sup>. A primeira, em 2005, foi dedicada à apresentação da proposta do material. A segunda, em 2006, teve como foco o relato de experiências de uso do Indique e a discussão coletiva dos diversos problemas identificados e possíveis

---

<sup>7</sup> Os municípios participantes foram: Aroazes, Acauã, Anísio de Abreu, Betânia do Piauí, Bonfim do Piauí, Brejo do Piauí, Campo Grande do Piauí, Capitão Gervásio de Oliveira, Caracol, Colônia do Gurguêia, Colônia do Piauí, Flores do Piauí, Guaribas, Inhumas, Ipiranga do Piauí, Itainópolis, Lagoa do Barro do Piauí, Lagoa do Sítio, Nova Santa Rita, Paulistana, Pimenteiras, Queimada Nova, Ribeira do Piauí, Santa Luz, Santa Rosa do Piauí, São João da Varjota, São João do Piauí, São Lourenço do Piauí, Socorro do Piauí, Vila Nova do Piauí, Wal Ferraz.

soluções, tendo como parâmetro para a discussão os indicadores e as dimensões.

As informações acima mostram que foram também diferenciados os meios pelos quais o Indique chegou até as escolas públicas, corroborando, por este lado, as diferentes estratégias de disseminação do material. Entretanto, esse processo de disseminação não acarretou um uso massivo. Ou seja, não há um número muito expressivo de municípios utilizando o Indique, tendo em vista o já apresentado histórico do processo de disseminação e suas diferentes estratégias. O curto espaço de tempo dedicado à implementação de um processo coordenado de disseminação (2004 e 2005) pode ser o responsável por este fato. A maior parte dos usos mapeada por este balanço teve início exatamente neste período.

## **IV. O uso do Indique nas escolas: análise referenciada nos indicadores de avaliação**

### **As visitas de avaliação**

Antes de iniciarmos a análise do uso do Indique à luz dos indicadores de avaliação, serão compartilhadas informações sobre as visitas realizadas em três localidades que utilizaram o material e apresentado um resumo da utilização do instrumento nas mesmas. Tal procedimento se faz necessário, tendo em vista que foi justamente nessas visitas em que se coletou informações em maior número e em melhor qualidade sobre nosso objetivo de estudo.

### **Ituiutaba – MG**

Início de 2005, ano de renovação das gestões municipais. O secretário de educação, Isaías Tadeu, assumiu a pasta trazendo para a equipe técnica o desafio de pensar projetos que dessem vida ao lema de campanha “educação de qualidade para Ituiutaba”. Luciane Ribeiro, assessora pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC, deu início a uma pesquisa de referências sobre qualidade em educação, chegando ao Indique, no site da Ação Educativa. Luciane contatou a equipe do Projeto e solicitou apoio técnico para implementação do Indique na rede.

O trabalho teve início em março do mesmo ano, com uma oficina de formação para o uso do instrumental. O evento foi caracterizado como Fórum Municipal de Educação e contou com a participação de cerca de 200 pessoas, dentre as quais o prefeito, o secretário municipal de educação, secretários de outras pastas, a diretora e técnicos da Regional de Ensino da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, vereadores, membros do Conselho Municipal de Educação, professores universitários de faculdades locais, professores e alunos da rede municipal e estadual, além de secretários de educação e educadores de municípios vizinhos, fundamentalmente da região do Pontal do Triângulo Mineiro.

No mês seguinte, foram realizadas as avaliações nas 17 escolas da rede municipal e em mais duas da rede estadual. Algum tempo depois, as comunidades escolares

voltaram a se reunir para definir prioridades e elaborar planos de ação, com base nos resultados levantados na avaliação participativa. Tanto as avaliações quanto a elaboração dos planos contaram com o acompanhamento *in loco* do assessor da Ação Educativa e da assessoria pedagógica da Secretaria de Educação.

As avaliações e planejamentos foram analisados e sistematizados pela Secretaria de Educação. O intuito foi ter um quadro do olhar das comunidades escolares sobre a rede, identificando as dimensões e indicadores melhor avaliados e os mais deficitários e, principalmente, traçar prioridades, estratégias e diretrizes gerais da Secretaria de Educação para os anos seguintes.

Esta sistematização serviu de base para a realização de mais um encontro das equipes gestoras das escolas com a equipe técnica da secretaria e a assessoria da Ação Educativa, desta vez para fechamento do processo de avaliação e planejamento das escolas municipais e discussão das diretrizes municipais de educação. Durante dois dias foram alternados debates sobre princípios e fundamentos de uma política municipal de educação e sobre a socialização dos resultados das avaliações realizadas em cada escola, assim como dos planos de ação resultantes.

Em 2006, o trabalho teve continuidade com a implementação do conjunto de programas definidos em função das demandas levantadas com as avaliações. Em 2007, devido à demora provocada por problemas burocráticos na contratação do consultor que assessora a rede no uso dos Indicadores, não houve aplicação do Indique.

Em 2007, a Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba aderiu ao PDE-Escola, um instrumento de avaliação e planejamento para escolas públicas utilizado em alguns programas do MEC. O motivo da adesão ao instrumento não ficou claro para a assessoria da Ação Educativa<sup>8</sup>. Sabe-se apenas que o dirigente de educação decretou o uso do material pelas escolas da rede, mesmo contrariando a posição da assessora pedagógica, responsável pela implementação do Indique no município, que alegava que o PDE-Escola era desnecessário uma vez que o município já tinha uma prática de avaliação e planejamento nas escolas.

O uso do PDE-Escola, em certa medida, se sobrepõe ao uso do Indique, uma vez que ambos são materiais de apoio à avaliação e ao planejamento, ainda que tenham um

---

<sup>8</sup> Um dos motivos especulados foi a adesão ao Plano de Desenvolvimento da Educação-PDE, do governo federal, que incluiria a adesão ao PDE-Escola. No entanto, a hipótese não se confirmou, pois o município ainda não assinou o Plano de Ações Articuladas (PAR) e Compromisso de Metas Todos pela Educação, ambos necessários para adesão ao PDE.

caráter distinto. Segundo de José Abílio Perez Jr, consultor do município, a opção foi em utilizar os dois instrumentos, entretanto, no decorrer dos processos de uso dos dois materiais, levando-se em conta ainda que a aplicação do Indique é mais ágil que a do PDE-Escola, este último tem se tornado mera obrigação burocrática, sem vistas a tornar-se instrumento executivo.

Muitas escolas reagiram à proposta de utilização do PDE-Escola, identificando a sobreposição ao uso do Indique. Outras tiveram dificuldade de compreensão do que estava acontecendo, achando que era tudo uma coisa só, sendo que, segundo o consultor, somente com a fase de aplicação as coisas entraram em um bom andamento.

A visita em Ituiutaba-MG para o balanço avaliativo ocorreu em 27 de fevereiro de 2008. A assessora da Ação Educativa foi recebida por um grupo de aproximadamente 50 pessoas, composto por representantes das equipes gestoras das escolas, formadas por diretores, vice-diretores e supervisores. A assessora pedagógica da secretaria fez uma breve apresentação da experiência do município na utilização do Indique, seguida por exposições de três escolas<sup>9</sup>. Por fim, foi realizado um debate geral aprofundando alguns aspectos tratados.

A visita ocorreu um dia após a reunião do mesmo grupo para construir acertos para nova rodada de aplicação do Indique, a se realizar em março de 2008. Desta forma, portanto, o grupo já estava num momento propício para a reflexão a respeito da aplicação e para a construção de sentidos relativos ao uso do material na rede.

No período da tarde, três escolas foram visitadas. O intuito inicial era fazer uma entrevista para aprofundar algumas questões. No entanto, atrasos operacionais resultaram em pouco tempo para as visitas. A primeira delas foi um Centro Integral de Atenção a Criança – CAIC, um complexo com escola, cursos profissionalizantes e centro de saúde. A visita incluiu visita às instalações do centro e uma conversa com a diretora geral, a diretora da escola, uma merendeira, um aluno e uma professora. A segunda foi a escola construída como resultado da aplicação do Indique, que apontou demanda não atendida de educação infantil. A assessora da Ação Educativa foi recebida por uma apresentação musical das crianças. Infelizmente, não houve tempo para conversa. Na terceira escola foi possível abordar alguns pontos do uso do

---

<sup>9</sup> As escolas que apresentaram suas experiências foram: Escola Municipal Prefeito Camilo Chaves, Escola Municipal Quirino de Morais e Escola Municipal Hugo Carvalho.

material juntamente à diretora e três professoras. Duas técnicas e o consultor da secretaria acompanharam a assessora da Ação Educativa nas visitas<sup>10</sup>.

Vale ressaltar que tanto as escolas que apresentaram sua experiência quanto as visitadas optaram livremente por participar, após consulta da Secretaria sobre quem teria o interesse em compartilhar suas experiências.

## **Suzano - SP**

Rubens Barbosa Camargo, então secretário de educação de Suzano, conheceu o Indique num seminário da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime, no ano de 2005. O dirigente viu no material uma possibilidade de propiciar uma maior participação da comunidade escolar nos rumos da escola.

O uso do Indique na rede se deu de forma totalmente autônoma. A Secretaria baixou o *pdf* do caderno na Internet, imprimiu cópias e organizou o processo de aplicação tendo como referência unicamente as informações contidas no próprio material.

Não foram desenvolvidas ações de formação para o uso do material. A Secretaria distribuiu o mesmo entre as escolas, recomendou a leitura e deixou a organização das etapas de trabalho a cargo dos diretores e professores. A participação das escolas foi compulsória. Em 2005, houve duas rodadas de avaliação, a primeira em agosto e a segunda no final do ano letivo. Em 2006, houve mais uma aplicação do material na rede e, também, uma “devolutiva”, momento no qual as escolas, por orientação da Secretaria de Educação, organizaram um relato sobre as mudanças ocorridas devido à utilização do Indique, incluindo também informações da própria Secretaria. Em 2007 não houve, na rede, ações relacionadas ao Indique e, neste ano (2008), planeja-se que as avaliações nas escolas aconteçam no início do segundo semestre.

A primeira aplicação do Indique foi objeto de uma sistematização publicada e distribuída para o conjunto de escolas. Os resultados das avaliações foram contabilizados e originaram gráficos gerais sobre a rede. Divididos por indicador, os gráficos apontaram a porcentagem das avaliações nas cores verde, amarela, vermelha e branca<sup>11</sup>, de forma que foi possível ter uma visão geral de como estavam as escolas de Suzano naquele momento segundo o olhar de suas comunidades escolares. Com

---

<sup>10</sup> As escolas visitadas em Ituiutaba foram: Escola Municipal Hugo de Oliveira, Escola Municipal Aureliano Joaquim da Silva (nesta unidade funciona o CAIC) e Escola Municipal Clorinda Junqueira.

<sup>11</sup> O uso do branco foi introduzido pela rede municipal de Suzano para manifestar abstenções nas avaliações.

base nos resultados das plenárias de avaliação, foram sistematizadas as sugestões feitas para cada uma das sete dimensões da qualidade.

A aplicação do Indique em Suzano se deu nas 70 escolas municipais, beneficiando aproximadamente 23 mil alunos e envolvendo a participação de cerca de mil professores e 1.100 funcionários.

A visita da equipe do Projeto Indicadores da Qualidade na Educação ao município de Suzano foi realizada em março de 2008. Primeiramente, foram visitadas duas escolas<sup>12</sup>. Na primeira, um estabelecimento de educação infantil, foi realizada uma conversa com a diretora, uma merendeira e quatro professoras. Na segunda escola, de ensino fundamental, a reunião contou com participação da diretora, quatro professoras, uma mãe e um assistente administrativo. As conversas foram orientadas por um roteiro pré-definido com base nos indicadores de avaliação construídos para guiar este balanço avaliativo. Três funcionários da equipe do núcleo de gestão da Secretaria Municipal de Educação acompanharam os assessores da Ação Educativa nas escolas.

No período da tarde a reunião foi realizada com a totalidade da equipe do núcleo de gestão, envolvendo então cinco profissionais, além de três representantes de outras áreas da Secretaria de Educação. Optou-se por fazer uma conversa com depoimentos livres dos técnicos, visando identificar a forma como elaboram a descrição o uso do Indique na rede. Os assessores da Ação Educativa interagiram com os depoimentos e complementaram com questões previamente elaboradas, visando cumprir o roteiro baseado nos indicadores previamente definidos e já expostos anteriormente.

Os técnicos de Suzano destacam-se por seu alto nível de reflexão. A análise crítica permeia seus depoimentos. A reunião foi muito bem avaliada por eles, tendo sido considerada um momento importante para refletir sobre a forma que o uso do Indique tem se dado na rede e também de levantar elementos para contribuir com a estruturação do processo no ano de 2008.

## **Salvador – BA**

Ediane Barreto, na época coordenadora de gestão da Secretaria Estadual de Educação da Bahia, conheceu o Indique em reunião no Consed com a equipe do Projeto Indicadores da Qualidade na Educação, no final de 2004. Seu interesse foi

---

<sup>12</sup> As escolas visitadas foram: Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Amália Maria de Jesus e Escola Municipal de Ensino Fundamental Abrão Salomão Rodrigues.

pela adoção do Indique no âmbito do Pró-gestão, programa de formação de gestores escolares do Consed. Constatou-se que havia grande convergência entre o Indique e os módulos do curso,

A Ação Educativa foi responsável pela realização de duas oficinas de formação para uso do Indique no estado da Bahia, ambas em concomitância com o curso do Pró-gestão. Na primeira oficina, realizada em 2005, foi apresentado o material em seus objetivos, concepções e metodologia de operacionalização. A segunda, em 2006, teve como foco a socialização e discussão dos processos e resultados do uso do Indique pelos gestores escolares, favorecendo o esclarecimento de dúvidas diversas e possibilitando sanar equívocos de compreensão da metodologia e discutir questões relativas à qualidade em seus diversos aspectos.

A visita em Salvador ocorreu em março de 2008. Primeiramente, foi entrevistado o coordenador do Pró-Gestão no estado. A intenção inicial era conversar também com outras pessoas da Secretaria envolvidas com a aplicação do Indique, o que foi prejudicado por sua convocação para uma reunião de última hora pelo Secretário de Estado de Educação. No período da tarde, duas escolas foram visitadas<sup>13</sup>. Seleccionadas pela Secretaria, as escolas foram escolhidas por contarem com os poucos atuais diretores que haviam passado pelo Pró-gestão dado que, com a mudança da gestão estadual, a maior parte deles não continua mais no cargo.

Nas escolas visitadas as conversas se deram exclusivamente com os diretores, sendo que o tempo oferecido pelo entrevistado foi bastante curto (cerca de 15 minutos).

### **Análises do uso do Indique**

A seguir, a partir dos depoimentos dados nas entrevistas por telefone e correio eletrônico e nas visitas, são descritos e analisados os indicadores e respectivos descritores.

#### **Mobilização**

##### **1. Qualidade do processo de disseminação**

- a. Interesse inicial que motivou a procura pelos Indicadores da Qualidade na Educação compatível com os objetivos do Projeto.

---

<sup>13</sup> As escolas visitadas em Salvador foram: Colégio Estadual Thalles de Azevedo e Colégio Estadual Raphael Serravalle.

Formas de contato com o material:

<b>Localidade</b>	<b>Forma de contato</b>
Amazonas	Reunião Consed
Bahia	Reunião Consed
Guarulhos	Site do MEC
Ibitiara	Articulação Programa Crer Para Ver, da Fundação Abrinq / Projeto Chapada
Ituiutaba	Pesquisa no site da Ação Educativa
Londrina	Articulação Ação Educativa
Rio de Janeiro	Reunião Consed
São Félix	Pesquisa no site da Ação Educativa
Suzano	Fórum Undime

As entrevistas apresentaram um conjunto diverso de motivações em adotar o Indique: utilizar um material que permitisse trabalhar e avaliar o tema qualidade na educação (Ituiutaba); integrá-lo num processo de formação de gestores escolares, identificando-se grande relação entre as dimensões trabalhadas e a aplicabilidade dos módulos do Pró-gestão nas escolas públicas estaduais (Bahia); adotar uma avaliação institucional em moldes diferenciados, baseada na auto-avaliação (Bahia); adotar novos caminhos de avaliação das escolas, indo além dos resultados declarados nos índices oficiais de desempenho escolar ou nas avaliações estaduais e nacionais que se propõem a mensurar a aprendizagem dos alunos por meio de provas e testes (Londrina); implantar uma metodologia de avaliação de simples aplicação (Amazonas); estabelecer critérios de avaliação do trabalho da rede municipal e de qualidade das escolas e estimular a melhoria (São Félix); fortalecer a gestão democrática na rede (Suzano); melhorar a capacidade de alfabetização na rede (Guarulhos e Ibitiara).

Suzano foi o município que mais explorou a motivação inicial para uso do Indique, encarando-o como um meio de promoção da gestão democrática. A apresentação do caderno de sistematização da utilização do material na rede ilustra bem essa relação:

“Ao assumirmos o compromisso de implementar a gestão democrática na rede municipal de Suzano, buscamos ampliar os processos de participação e decisão na escola, construindo relações horizontais entre as pessoas que compõem a escola e, fundamentalmente, reconstruir conceitos e práticas enraizadas na história de nossas escolas e de nosso país. Desta forma, o esforço no sentido da democratização da gestão passa pela re-significação da idéia de participação na escola, concebendo-a como direito e ampliando sua incidência para todas as questões (pedagógicas, organizacionais, administrativas e financeiras), com vistas à garantia da qualidade social das escolas” (Prefeitura de Suzano, 2006, pág. 5).

No município, a questão da qualidade é associada de forma direta à participação popular. O Indique é concebido como um instrumento capaz de promover a participação e dando a ela um novo lugar, calcando-a em princípios de horizontalidade e ampliando-a para as esferas pedagógica, organizacional, administrativa e financeira, de forma que a participação construa a qualidade.

Na visita da Ação Educativa a Suzano o princípio da gestão democrática como um eixo estratégico do governo foi bem ressaltado. A equipe técnica da secretaria iniciou seu depoimento retomando o plano de governo para a educação e suas diretrizes de promoção da gestão democrática e da participação popular. Nas palavras de um técnico da secretaria: *“Por que a opção pelo uso dos Indicadores? Apostou-se no uso do Indique como mecanismo de participação nas escolas”*.

Do ponto de vista das escolas, as motivações alegadas para o uso do Indique foram a *“necessidade de saber a opinião dos diversos segmentos da comunidade sobre a minha gestão e sobre a escola”* (segundo a fala de duas diretoras), e *“a tentativa de melhoria da qualidade de ensino da escola”*.

b. Existência de formação/orientação aos implementadores.

Dentre as nove Secretarias de Educação entrevistadas, cinco desenvolveram oficinas de formação para uso do Indique com assessoria da Ação Educativa: Amazonas, Bahia, Londrina, Ituiutaba e São Félix. As três primeiras não tiveram ônus com a assessoria, que se deu com recursos do Unicef. Já em São Félix e Ituiutaba, as prefeituras pagaram pelas oficinas.

Na Bahia, as oficinas para uso do Indique foram realizadas juntamente com o Pró-Gestão, curso de formação de gestores escolares desenvolvido pelo Consed.

Em Suzano e Guarulhos, o material foi distribuído junto aos diretores com a recomendação de seu estudo e preparação das etapas para realização das avaliações participativas, não havendo uma formação propriamente dita para o uso.

No município de Ibitiara, a Secretaria de Educação promoveu um encontro formativo abordando a proposta e os objetivos do Indique.

No Rio de Janeiro, a Secretaria não desenvolveu nenhuma formação ou orientação para uso, uma vez que a rede não chegou a estruturar ações para utilização do material.

- c. Pertinência dos tipos de atores participantes das formações em relação às ações a serem desenvolvidas.

Em Ituiutaba e Londrina, as oficinas de formação tiveram a participação das equipes gestoras das escolas, formadas por diretores, vice-diretores (somente no caso de Ituiutaba) e supervisores, além de técnicos da Secretaria. Na Bahia, os participantes foram os tutores e multiplicadores do Pró-Gestão, representantes da Secretaria (superintendências e outros setores) e membros do Conselho Estadual de Educação. Em São Félix, participaram da formação diretores e professores da rede municipal e em Ibitiara estiveram presentes diretores e coordenadores pedagógicos,

No Amazonas, a formação envolveu todos os setores da Secretaria Estadual (em torno de 30), alguns diretores de escola e todos os coordenadores regionais (em torno de 16).

- d. Desenvolvimento de ações visando à implantação do Indique na rede para além das formações/orientações para o uso.

Das cinco Secretarias de Educação que desenvolveram oficinas de formação para uso do Indique com assessoria da Ação Educativa, apenas uma - São Félix - não estruturou ações visando à continuidade do processo e à efetiva implantação do Indique nas redes. A dirigente educacional do município avaliou a formação de forma muito positiva, com a afirmação de ter tido um bom envolvimento dos professores e gestores. No entanto, não foram tomadas providências para aplicação do Indique na rede. A razão apontada pela dirigente é a “*falta de cobrança externa*”.

Em Londrina, a implantação do Indique na rede municipal se beneficiou do apoio da Ação Educativa, que realizou um acompanhamento do uso do material no município a fim de avaliar sua aplicabilidade, adequação e eficácia. Além da oficina de formação e do acompanhamento das avaliações e planejamentos nas escolas, a Ação Educativa foi também responsável pela realização de um segundo encontro com o grupo de escolas, focado na avaliação dos processos e resultados e na discussão de ações conjuntas para melhoria da qualidade escolar e de sugestões de aprimoramento do instrumental.

Em Ituiutaba, a estruturação das ações visando à implementação do Indique também contou com assessoria da Ação Educativa. O processo é descrito em detalhes no início deste capítulo. O município, após promover a formação para o uso, imprimiu

exemplares do Indique<sup>14</sup> para distribuição nos estabelecimentos de ensino, acompanhou todas as avaliações e planejamentos nas 17 escolas municipais e realizou uma sistematização das avaliações e propostas, que orientou, por sua vez, a implantação de uma série de programas municipais.

No Amazonas, após a formação dada pela Ação Educativa, a Secretaria realizou uma seqüência de formações com as coordenadorias para multiplicar os conteúdos abordados. Entretanto, a realização das avaliações pelas escolas ficou a critério das mesmas, não havendo demais ações de estímulo ou apoio ao uso.

Suzano, que implementou o Indique sem nenhuma assessoria externa, distribuiu o material junto aos diretores com a recomendação de seu estudo e preparação das etapas para realização das avaliações participativas. A participação das escolas foi obrigatória, ou seja, não se deu por adesão.

A falta de orientação para a aplicação do Indique foi levantada nas visitas feitas às escolas de Suzano. Uma diretora se refere à insegurança que isso gerou: *“foi difícil entender, no começo ficamos um pouco apavoradas. Apostila é enorme, muito material para estudar, ninguém nunca tinha feito uma avaliação. Ficamos apreensivos em como trazer a comunidade”*.

No Rio de Janeiro, o material foi apenas divulgado em reuniões com as Coordenadorias Regionais do Estado. Segundo a técnica da Secretaria que concedeu a entrevista, o conteúdo do Indique contribuiu, de forma geral, com as discussões sobre qualidade de ensino na rede. Ela afirmou que o Indique despertou interesse nos diretores de escola, mas que não conseguiu viabilizar o envio de exemplares para as escolas. A técnica chegou a fazer uma solicitação de envio do material junto ao MEC, que não foi bem sucedida, e disse que o acesso à versão eletrônica do instrumental foi prejudicado pela baixa disponibilidade da Internet entre as escolas.

Em Ibitiara, após a participação no encontro formativo, os diretores e coordenadores pedagógicos fizeram reuniões com as comunidades escolares a fim de preparar o processo.

---

<sup>14</sup> A tiragem da impressão do Indique pela Prefeitura Municipal de Ituiutaba foi de aproximadamente mil exemplares. Todos os participantes das avaliações receberam um caderno.

e. Continuidade no uso do instrumental após a primeira fase de aplicação.

Das Secretarias de Educação entrevistadas que de fato chegaram a utilizar o Indique, duas – Amazonas e Londrina – não deram continuidade ao uso. Ituiutaba, Guarulhos, Suzano e Ibitiara seguem com o uso sistemático. Na Bahia, houve continuidade no uso do Indique no âmbito do Pró-gestão, curso de formação de gestores escolares. Entretanto, a continuidade nas escolas foi prejudicada pela nomeação de novos gestores escolares em substituição aos que passaram pela formação. Apesar disso, os gestores da Secretaria afirmam que algumas escolas continuaram consultando o Indique em busca de idéias sobre como agir frente a problemas cotidianos. O que foi confirmado por um dos diretores entrevistados.

No Amazonas, o motivo de descontinuidade alegado foi a reestruturação e mudança de equipe da Secretaria de Educação, que deu outro foco para o trabalho.

Em Londrina, não foram oferecidos motivos para a descontinuidade do uso na entrevista. Os assessores da Ação Educativa responsáveis pelo acompanhamento realizado no município consideram que a Secretaria não priorizou a utilização do instrumental dentre as diversas ações desenvolvidas pela Secretaria. Em visita dos assessores da Ação Educativa à Secretaria de Educação, por ocasião anterior à realização deste Balanço Avaliativo, a coordenadora de gestão afirmou que o município desenvolvia um conjunto extremamente grande de projetos, de forma que não foi possível prosseguir com o uso do Indique. Leu-se nas entrelinhas que o Indique era apenas “mais um” e que não houve prioridade para sua continuidade.

Em São Félix, a Secretária de Educação não apontou uma grande dificuldade de viabilização da aplicação. Refere-se à falta de cobrança externa como principal fator para não implantação do Indique nas escolas. O Indique é considerado um bom instrumento, mas que deveria ter maior cobrança e acompanhamento por parte de algum agente externo.

Ituiutaba e Suzano realizaram aplicações em todas as escolas da rede em 2005 e 2006, com novas ações previstas para o ano de 2008.

Em Ibitiara houve avaliações com o Indique em 2005 e 2006 e em 2007 trabalhou-se com a Dimensão Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita. Em 2008, a previsão é que duas escolas trabalhem com todas as dimensões e que as demais retomem aspectos que perceberem que há necessidade.

Em Guarulhos ainda não é possível fazer uma avaliação da continuidade, uma vez que as escolas aplicaram a Dimensão Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita pouco tempo antes da realização deste Balanço Avaliativo.

Ao ser indagada por quantas vezes a escola aplicou o Indique, uma diretora de escola de Londrina respondeu que *“somente uma vez. Não é muito fácil. A burocracia da escola nos absorve muito”*. Diz que o uso do Indique não deveria ter sido suspenso, mas como não houve demanda externa, em suas palavras, *“ninguém falou nada”*, o material foi utilizado somente uma vez e não se tornou uma ferramenta de avaliação cotidiana.

*Comentários em relação ao indicador 1 “Qualidade do processo de disseminação”*

Podemos afirmar que as motivações que levaram à procura do Indique são compatíveis com os objetivos do material - gerar melhoria na qualidade da educação por meio do fortalecimento da participação da comunidade escolar. Embora o uso do instrumento seja desencadeado por razões distintas, de acordo com a situação e prioridades de cada Secretaria de Educação, a questão da qualidade da educação está presente, ainda que com diferentes ênfases. O uso do Indique por meio das Secretarias parece ter se realizado com maior força onde houve um encontro entre o objetivo do material e as motivações dos órgãos.

Percebe-se que são duas as principais formas de disseminação do Indique que tiveram resultados junto às Secretarias pesquisadas: a reunião realizada na sede do Consed, em Brasília, por ocasião da realização do Seminário Nacional Qualidade da Educação, e o *site* da Ação Educativa. A apresentação do Indique no Fórum da Undime e a articulação de uma instituição do grupo técnico resultaram no uso por Suzano/SP e Ibitiara/BA, respectivamente. As informações coletadas geram a hipótese de que disseminações via Consed ou Undime são eficientes tendo em vista a relação direta com os dirigentes de educação. Com o Consed houve uma reunião com poucos secretários, na qual a comunicação pôde ser mais intensa e as dúvidas respondidas com maiores cuidados. Junto à Undime, houve uma fala durante o Fórum, em uma mesa que tratou de vários assuntos. O público era muito amplo, gerando uma distância maior entre o expositor e os ouvintes. Não havia, como foco único, o uso do Indique. Talvez essa tenha sido a razão que explique o maior aproveitamento da reunião com o Consed, enquanto estratégia de mobilização: a proximidade com o público, o foco da reunião, a possibilidade de uma comunicação

mais intensa. Intui-se que contribuiu também o fato de que a reunião no Consed tenha sido realizada após o Seminário Nacional sobre Qualidade na Educação, um evento que teve o Indique como um dos temas principais.

Conclui-se que a estratégia de comunicação direta com dirigentes de educação, via instituições que lhes representam, tem relação direta com a qualidade do processo de disseminação e tem potencial de gerar interesse junto a tais dirigentes, inclusive levando a ações independentes da Ação Educativa, como é o caso de Suzano.

A entrevistada da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, estado que não adotou o material de forma estruturada, sugeriu que o Indique esteja na pauta do Consed de forma planejada e articulada com a sua divulgação, implantação e monitoramento nos estados.

A Internet também revelou-se uma boa estratégia de divulgação, ainda mais nos tempos atuais, onde muita pesquisa é realizada na rede. Ela é interessante pois é permanente, ou seja, o site está sempre acessível para quem consultar.

Suzano, Guarulhos e Ibitiara implementaram o Indique sem nenhuma assessoria externa. Tal fato leva a concluir, que as indicações metodológicas contidas na publicação são suficientes para uma operacionalização sem apoio técnico externo, apresentando ainda capacidade de pautar ações de continuidade a partir dos órgãos dirigentes.

Percebe-se que municípios pequenos, como Ituiutaba e Londrina, permitem a realização de oficinas de formação tendo como público as próprias equipes de gestão das escolas, o que já é mais difícil de se viabilizar num estado, como o Amazonas, que teve como público técnicos da Secretaria de Educação. Quando o público é formado por técnicos, a Secretaria necessita ter um esforço maior para estruturação do processo de uso do Indique, já que será necessário realizar novas formações descentralizadas. Quando a formação é feita diretamente com o diretor, a principal ação para viabilizar o uso do material pela Secretaria já está realizada. No caso da Bahia, mesmo sendo um estado grande, a formação se deu diretamente com os gestores escolares.

Por fim, a análise das entrevistas mostra que, para além das formações, a estruturação de ações para a efetiva implantação do Indique nas redes de ensino é muito necessária para o sucesso da experiência. Apenas realizar as oficinas e

aguardar que as escolas utilizem o instrumento pode não gerar os resultados esperados ou ainda dificultar o processo nas escolas.

## **2. Qualidade do processo de mobilização da comunidade escolar**

- a. Potencial de mobilização do Indique (bom – todos os segmentos participaram; médio – a maior parte dos segmentos participou, incluindo alunos e pais ou mães; baixo – participaram os segmentos intra-muros da escola).

Londrina afirmou que houve uma boa mobilização e envolvimento das comunidades escolares com o Indique, com a indicação de que os segmentos diversos tiveram maturidade para fazer e receber críticas, destacando-se a participação dos pais.

O representante da Bahia disse que *“como o material é muito atraente, de fácil compreensão e muito prático houve envolvimento e autenticidade das respostas envolvendo todos os segmentos da escola e da comunidade”*.

No Amazonas, a resposta foi que o material foi bem aceito pelos gestores. Entretanto, o trabalho não teve acompanhamento, de forma que o técnico da Secretaria não tinha maiores informações sobre o envolvimento das comunidades escolares propriamente ditas com o Indique.

Ituiutaba afirmou que houve adesão de todas as escolas municipais para uso do material, considerando este um indicador do envolvimento das escolas com o Indique. Um indicativo do envolvimento das unidades foi a adoção do material como tema do desfile do dia sete de setembro por uma escola. Com o título *“a importância dos Indicadores se refletiu como tema desta escola no desfile de sete de setembro em 2007”*, a Escola Municipal Quirino de Moraes, situada na zona rural, expôs, na visita de avaliação, fotos do desfile com a comunidade escolar vestida com motivos do Indique. O resultado, um tanto inusitado, da aplicação do Indique na rede, transparece que de fato o uso do material teve sentido dentro a comunidade.

Os técnicos do município de Suzano destacaram que houve muitas resistências no envolvimento e adoção do Indique pelas escolas. Em sua análise, a concepção dos modelos de avaliação é o que está na base dessas resistências. *“O que estamos entendendo como avaliação? Talvez seja um dos motivos de resistência. A avaliação tal como tem sido feita é usada para punir, fiscalizar”*, disse um deles. De fato, é sabido que as avaliações de larga escala encontram muitas resistências entre

docentes. Afirmaram que as escolas acreditavam que iria ter comparação dos resultados até a publicação da sistematização pela Secretaria, quando a suspeita não se confirmou. Neste sentido, um técnico se referiu a casos de professores que retaliaram alunos que avaliaram indicadores com a cor vermelha.

Os técnicos de Suzano identificam também a resistência dos professores e diretores quanto à participação dos pais na escola, especialmente num processo avaliativo. Afirmou-se que *“a rede tinha muito preconceito com a comunidade, causando um distanciamento que não é culpa do professor, é a forma de gestão da escola pública brasileira. A idéia do secretário (de uso do Indique) foi ótima para propiciar essa aproximação com a comunidade”*. Nessa aproximação, se identificaram resistências em explicar questões internas das escolas que historicamente são exclusivas dos técnicos e professores.

Outras razões levantadas para as resistências foram a possibilidade que enxergaram de evidenciar problemas e mexer com uma estrutura até então fechada e a não adequabilidade do material à educação infantil. Algumas escolas deste nível de ensino desqualificaram o material e não aplicaram o Indique. Entretanto, não foi apenas na rede que foram encontradas resistências, e sim também dentro da Secretaria de Educação. Segundo um técnico, o motivo principal foi fundamentalmente por *“concepção de mundo”*.

Segundo os técnicos, as resistências foram progressivamente sendo quebradas quando as escolas perceberam que a proposta do Indique se centrava na auto-avaliação e na proposição de soluções para os problemas identificados.

De acordo com as informações coletadas, pode-se afirmar que o Indique tem um bom potencial de mobilização, proporcionando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Suzano, localidade que não realizou orientação às escolas sobre como utilizar o material e também sobre como mobilizar a comunidade escolar, foi o único local estudado onde apareceu (em uma das escolas) a afirmação de que os pais não acompanharam o processo de avaliação até o final. O caso de Suzano nos leva à hipótese de que a extensão do material pode interferir no grau de mobilização dos pais, por tornar a atividade cansativa.

Na segunda escola visitada em Suzano afirmou-se que durante o processo avaliativo com base no Indique os alunos estavam, o tempo todo, junto com os pais, que consultavam sempre os filhos. Inicialmente, as crianças tiveram maior desinibição para a participação do que os pais. A fala indica que com o tempo os pais se sentem

mais seguros para expressar sua opinião. De acordo com a diretora desta escola, *“inicialmente, foi mais trabalhoso, pois não conhecíamos, agora ficou mais prazeroso”*. Tais falas parecem indicar ainda que o uso do Indique é também um processo de aprendizagem e que o nível de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar também dependem desta aprendizagem. Neste sentido, o uso periódico do material pode ser um ganho.

Destaca-se na apresentação das experiências das escolas de Ituiutaba a participação de representantes da chamada “comunidade local”, tais como presidentes de associações de bairro, policiais militares e funcionários do posto de saúde. Um dos participantes do debate realizado na secretaria relatou como um aspecto positivo do Indique o momento de estar integrando escola, comunidade, associação de bairro, tratando a educação como interesse de todos.

- b. Mecanismos para mobilização dos pais, mães e responsáveis e outros representantes da comunidade local (bom – mais de três mecanismos foram utilizados; médio – 2 ou 3 mecanismos diferentes; abaixo – apenas um mecanismo).

Ao que indicam as entrevistas, as escolas estão sendo criativas e desenvolvendo estratégias variadas para a mobilização da comunidade escolar. Um estabelecimento de Suzano afirmou que *“fizemos bilhetes para os pais, colocamos faixa na frente da escola, fizemos cartazes com os conteúdos das dimensões”*, outra escola do município disse ter feito estudos do material em reuniões pedagógicas.

Em Londrina, as escolas relataram ter colocado cartazes pela escola e pelo bairro, realizado reuniões com pais e APM, enviado carta para os pais, divulgado no rádio e em eventos nas associações comunitárias locais.

Em Ituiutaba, todas as escolas frisaram como primeira etapa da implantação do Indique o envolvimento da comunidade escolar. Algumas das estratégias adotadas foi o envio de bilhetes para os pais, faixa na frente da escola e discussão em sala de aula.

Vale comentar que dois municípios fizeram uso de uma estratégia interessante: aproveitamento de espaços de participação já existentes nas escolas como Conselho Escolar, APM, Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) e Grêmios Estudantis. Nessa perspectiva, as equipes das escolas de Londrina mobilizaram os familiares

para o uso do Indique na APM e uma escola de Suzano utilizou as reuniões pedagógicas (HTPCs) para estudo do material com os professores.

- c. Opinião sobre a clareza do material (objetivos e orientações para a mobilização).

Perguntados se consideram que o material é claro em seus objetivos, a maior parte dos entrevistados respondeu simplesmente com um “sim”. Ituiutaba afirmou que “é uma metodologia bastante clara”, e o representante da Bahia disse que “o material é didático, claro, se aplica a todos os segmentos tranquilamente”.

Quanto às dificuldades encontradas para aplicação do Indique, poucas são apontadas, com a afirmação de que é claro e de fácil entendimento e aplicabilidade. A Bahia relatou a dificuldade de mobilização da comunidade em algumas escolas envolvidas e a queixa de alguns diretores de não ter espaço nas escolas para realizar as reuniões. A sugestão era fazer as reuniões por segmentos quando não houvesse espaço para a reunião, o que foi bem aceito.

Para complementar a avaliação sobre a clareza do material, as escolas foram indagadas sobre quais seriam, nas palavras delas, os objetivos do Indique. As respostas foram:

- “Introduzir a comunidade e saber até que ponto está inteirada da escola” (Suzano).
- “Instrumento para gestão democrática e apropriação da escola pela comunidade “(Suzano).
- “Melhorar a qualidade da escola, com a opinião “deles<sup>15</sup>” (Suzano).
- “Propiciar melhores condições de trabalho ao gestor” (Bahia).
- “A necessidade de saber a opinião da comunidade da minha gestão” (Londrina).
- “Sempre melhorar a qualidade da educação” (Londrina).
- “Mostrar o que e como ir buscar” (Ituiutaba).

---

<sup>15</sup> Intui-se que o “deles” refere-se aos pais

*Comentários em relação ao o indicador 2 “Qualidade do processo de mobilização da comunidade escolar”*

De forma geral, podemos afirmar que o Indique apresenta um bom potencial de mobilização das comunidades escolares que têm compreendido bem seus objetivos.

As escolas parecem estar seguindo as orientações dadas pelo material quanto à mobilização da comunidade escolar para participação na aplicação do Indique. Estratégias variadas foram relatadas.

Pelas informações coletadas, a qualidade do processo de mobilização da comunidade escolar para o uso do Indique parece depender dos seguintes fatores: orientação externa; acompanhamento e monitoramento do processo por parte do órgão dirigente da rede educacional ou outra instância externa; capacidade e experiência da escola com o uso de instrumentos de avaliação e planejamento; capacidade da equipe de gestão, orientada ou não pela Secretaria de Educação, conseguir criar um sentido do processo junto a comunidade escolar como um todo; continuidade do uso, com apoio e acompanhamento do órgão dirigente ou outra instituição externa.

Quanto à participação da comunidade local em Ituiutaba, é interessante perceber o Indique como um instrumento de aproximação da escola com a redondeza, favorecendo a articulação de projetos e a integração com outros agentes educativos.

A Secretaria de Educação que mais verbalizou a existência de resistências para uso do Indique foi a do município de Suzano. Uma das hipóteses que podem ser levantadas é a forma que o material foi introduzido na rede. Seu uso foi imposto, não houve processo de adesão. Ademais, não houve um processo de formação das equipes escolares para o desenvolvimento da proposta. Avalia-se que a etapa da Secretaria apresentar a proposta do Indique para as escolas é extremamente importante, pois esse também é um momento mobilizador, no qual se conquista as escolas para a participação. Ou seja, as informações indicam ser relevante a construção do sentido da avaliação com as escolas.

Outra hipótese que pode ser levantada para explicar a vigência de resistências é a possibilidade que o Indique traz de evidenciar problemas da escola. Em Ituiutaba, um dos participantes relatou o medo que identificou durante as avaliações de *“tocar em pontos da minha parte”*. Neste sentido, alguns setores, prevendo que a avaliação irá explicar aspectos da qualidade relacionados a seu trabalho, podem manifestar resistências em desencadear o uso do Indique em suas escolas.

Há ainda um outro fator que pode explicar resistências: o Indique parece incidir sobre as relações de poder. O uso do instrumento leva ao compartilhamento de informações antes dominadas por professores e diretores. Durante a avaliação, esses atores têm que explicar aos demais vários processos, práticas, procedimentos que ocorrem na escola. Em Suzano esse mal estar ficou claro em pelo menos uma das escolas visitadas. Uma funcionária, fora do espaço dedicado à entrevista com todos os demais atores da escola, explicitou claramente que achava que os professores tinham “preguiça” de explicar as coisas e por isso tinham “má vontade”. Mas que depois do Indique havia compreendido que ela também era responsável pela educação na escola. De acordo com a observação desta funcionária, desde o dia da avaliação baseada no Indique, o refeitório é palco de processo educativo devido à sua atuação como educadora.

## **Avaliação**

### **3. Pertinência da metodologia proposta**

- a. Opinião sobre o nível de operacionalidade da metodologia proposta.

Questionados sobre como avaliavam a metodologia de operacionalização do Indique, representantes das Secretarias de Educação responderam que: “*não houve dificuldades. O uso das cores como índice de avaliação é bom*” (Ituiutaba); “*boa metodologia, especialmente o fato de trabalhar em grupos; muito boa, clara, facilita o entendimento de todos, a proposta é objetiva*” (Bahia); e “*o Indique é um material simples e menos burocrático para avaliação*” (Amazonas).

Já entre as escolas, as respostas apontaram que “*o entendimento é fácil, o processo de aplicação que é difícil*”, “*a parte introdutória é clara*” (Suzano); “*são boas as orientações, claras, não teve dificuldades de entendimento*” (Londrina); “*o uso das cores foi bem prático*” (Ituiutaba); “*não houve dúvidas*” (Bahia).

As escolas de Suzano afirmaram terem tido dificuldade de entendimento sobre a aplicação do Indique no início, o que pode ser atribuído à falta de experiência das escolas no uso de instrumentos de avaliação participativa associado à falta de orientação por parte da Secretaria.

*Comentários em relação ao o indicador 3 “Pertinência da metodologia proposta”*

Quanto à aplicabilidade do material, as informações levam à hipótese de que se trata de uma metodologia clara, de fácil entendimento. Ainda assim, dada a falta de experiência das escolas no uso de instrumentos de avaliação e planejamento participativos, a orientação da Secretaria de Educação ou de órgãos externos pode ser relevante para a eficiência do processo.

#### **4. Adequação dos indicadores e perguntas propostas**

##### **a. Opinião sobre a clareza dos indicadores e perguntas propostas.**

Quanto à clareza dos indicadores e perguntas propostas, os representantes das Secretarias foram unânimes em responder “sim”. A Bahia completou dizendo que os indicadores podem ser aplicados de norte a sul no Brasil e traduzir bem as questões hoje colocadas em relação a necessárias melhorias para melhoria da qualidade na educação.

Professores das escolas visitadas em Suzano afirmaram que os pais tiveram dificuldade de compreender questões relativas a processos pedagógicos; que há perguntas formuladas numa linguagem complicada, que dificulta especialmente a participação dos pais. Uma escola de Suzano afirmou ainda que há perguntas repetitivas e que o material é muito pesado, com um número grande de perguntas. Uma professora disse que o material se refere a um padrão “central”, sendo mais difícil aplicá-lo na periferia.

Nenhuma escola relatou ter acrescentado um novo indicador ou pergunta para ser avaliado, tal como sugerido como possibilidade pelo instrumental. Tal fato pode dizer algo sobre a autonomia das escolas na relação com materiais didáticos ou projetos propostos por seus órgãos dirigentes: em geral parece que fazem pouco uso da prerrogativa de inovar. Mesmo na escola onde uma professora criticou a relação entre o Indique e o contexto local, não se incluiu novos indicadores nem houve substituição.

Dado que as críticas quanto à clareza dos indicadores se deu exatamente no município onde surgiu a hipótese de que o Indique possa, de fato, estar incidindo sobre as relações de poder entre professores e outros membros da comunidade escolar, fica a necessidade de uma avaliação mais aprofundada naquele município, caso se queira confirmar ou não as críticas relativas à clareza das perguntas. Opinião sobre a adequação dos indicadores e perguntas propostas para avaliar a qualidade na educação.

Em Ituiutaba, um dos participantes<sup>16</sup> do debate realizado na visita de avaliação afirmou que, logo no início do processo, a assessoria pedagógica afirmou que iam “*mexer em feridas*”. Disse que uma avaliação como o Indique é um trabalho doloroso, pois expõe coisas que estavam “*debaixo do tapete*”, e que a Secretaria assumiu um perigo grande, pois as pessoas envolvidas poderiam não saber trabalhar com o que aparece. Um outro participante se referiu à capacidade do material fazer com que os problemas apareçam, muitos dos quais se fazia vista grossa, complementando que “*abriu o leque, antes escondíamos os problemas da escola*”, e outro disse que o Indique possibilita uma “*oportunização, percepção de onde estávamos, se percebe o contexto*”.

Em Suzano, a capacidade de evidenciar problemas também foi apontada, desta vez privilegiando-se a participação da comunidade em trazer as questões à tona. Um técnico afirmou: “*necessidades se tornam aparentes, prementes. Vimos como as prioridades da secretaria não são as mesmas da comunidade. Mais uma vez nos encontramos com a participação popular, ver como as pessoas que são de fora do governo interferem na máquina pública*”. Foi também nesse município onde mais se falou dos conflitos que o processo pode explicitar.

- b. Nível de compreensão dos indicadores e perguntas junto a todos os segmentos da comunidade escolar participantes (alto – representantes de todos os segmentos da comunidade escolar compreenderam a maior parte dos indicadores e perguntas; médio – compreensão da maior parte dos indicadores e perguntas somente segmentos com maior proximidade com a temática; ou compreensão de cerca da metade das perguntas e indicadores; baixo – compreensão de menos da metade das perguntas e indicadores).

O nível de compreensão dos indicadores e perguntas pelos pais e familiares é comumente uma questão polêmica nas oficinas de formação para o uso do Indique. Inevitavelmente, se repete a pergunta sobre as condições dos pais avaliarem questões de caráter pedagógico. A resposta comumente dada aponta que, de fato, alguns indicadores, especialmente os constituintes das dimensões Prática Pedagógica e Avaliação e Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita, fazem referência a

---

<sup>16</sup> Como foi informado, em Ituiutaba estavam presentes na reunião de avaliação com a assessora da Ação Educativa representantes das equipes gestoras. Durante o debate, não foi possível identificar a função exercida por cada pessoa que se manifestava. Por isso, nos referimos à “participantes”.

situações, atitudes e práticas de caráter mais técnico. Muitas vezes, numa primeira avaliação, pais e alunos não têm condições de respondê-las, porém, a existência do indicador faz com que atentem para sua importância, de modo que, ao longo do ano letivo, se observe aspectos relacionados aos temas trazidos pelos indicadores, tendo mais informações para contribuir com a avaliação numa segunda aplicação do Indique. É como se seu horizonte se abrisse. O que também é observado é que, em muitos casos, pais e alunos têm sim, do lugar que lhe cabe, condições de fazer uma avaliação de indicadores considerados mais restritos a professores. Como exemplo, podemos comentar um aluno de quarta-série de uma escola em Londrina, que no indicador planejamento fez a seguinte avaliação: *“tem professor que chega com dúvida na sala de aula, perguntando o que foi dado na aula anterior, se tinha dado tarefa”*, ou seja, um depoimento que se refere ao planejamento de aula.

Em Londrina e Ituiutaba, apontou-se que, dada essa dificuldade de avaliação de alguns indicadores, muitas vezes os professores assumem uma postura de esclarecimento do que se tratam os mesmos. Reconhecem que esta prática é delicada pois, de um lado, permite uma aproximação dos docentes e pais, com estes últimos podendo conhecer melhor os processos educativos da escola. Porém, de outro, é comum haver uma tendência de indução da avaliação dos indicadores por parte dos professores nesse “esclarecimento”.

Tanto Suzano quanto Ituiutaba afirmaram ter havido indução nas avaliações. Observam também que, em alguns casos os pais ficam constrangidos em tecer avaliações diante dos professores. Muitas vezes com baixa escolaridade, os professores encarnam o saber, são autoridades, o que torna difícil a colocação dos pais. Uma outra razão possível para a ocorrência de induções é a resistência dos docentes diante da avaliação e o medo de serem avaliados, ainda que indiretamente.

Um ex-técnico da Secretaria Municipal de Suzano declarou que em muitos casos assistiu a um total direcionamento da avaliação pelo segmento docente. Num processo de construção de consensos, muitas vezes ganha a parte mais “forte”, no caso, os professores. Segundo este técnico, houve dificuldade das comunidades escolares entenderem o que é consenso e a forma de se chegar a ele.

*Comentários em relação ao o indicador 4 “Adequação dos indicadores e perguntas propostas”*

Sobre a adequação dos indicadores e perguntas propostas para avaliar a qualidade na educação, houve unanimidade no sim. Os depoimentos evidenciam a capacidade

do Indique trazer à tona problemas vividos pelas escolas, afirmando-o como um instrumento de avaliação que permite tocar em pontos fundamentais para a promoção da qualidade na educação, assim como a adequabilidade de seus indicadores e perguntas. Dois gestores de escolas de Salvador/BA falaram sobre a capacidade do Indique de explicitar conflitos, aumentando assim a capacidade de gestão. Através do Indique, afirmaram ter compreendido que uma mesma situação ou prática pode ser vista de diversas formas, dependendo de onde se fala (referência ao fato do Indique ligar com diferentes segmentos da comunidade escolar). Ou seja, as perguntas parecem estar adequadas tanto para levantar problemas, quanto para explicar conflitos o que reafirma a possibilidade de entendimento por diversos segmentos da comunidade escolar.

Vale a pena a pergunta sobre se é possível descartar totalmente a participação dos professores como mediadores do processo de entendimento, por parte de alunos e seus familiares, de alguns processos ocorridos na escola, sobretudo aqueles que se referem a processos pedagógicos. Ou seja, é possível obter um material relativo ao processo pedagógico nas escolas com perguntas que sejam sempre inteligíveis aos pais ou responsáveis ou aos alunos sem que haja necessidade de explicação por parte dos professores ou equipe de gestão? Caso a resposta seja não, pode ser avaliada a pertinência de se explicitar no material a necessidade e a importância desta mediação.

A questão da indução das respostas por parte dos professores merece também mais reflexões. De fato, são os professores e equipe de gestão aqueles que melhor conhecem os procedimentos, as práticas e as ações ocorridas na escola. São também esses os atores da comunidade escolar que têm mais facilidade para usar a fala. A fala é também um instrumento de trabalho. Assim sendo, parece meio óbvio que terão mais condições de explicitar suas opiniões. O que não implica que pais, mães, alunos e outros não possam também emitir as suas. O estudo exploratório aqui realizado indica que de fato, há tentativas de ou induções de fato.

A questão sobre o nível de compreensão é complexa e exige uma avaliação com maior profundidade para se examinar se de fato há problemas na formulação das questões ou até que ponto as induções prejudicam a avaliação participativa. As visitas a Ituiutaba e a Suzano mostram que, apesar das dificuldades, há participação. E em Suzano foi claramente explicitadas situações conflituosas em uma das escolas. A própria existência dessas situações pode ser um indicador de que diálogos estão existindo, de alguma forma.

De toda forma, pode-se afirmar que a participação da comunidade na escola, especialmente no quesito avaliação, é muito recente historicamente. É um processo que precisa ser construído e que envolve uma mudança na cultura escolar. O uso do Indique é um passo, não se espera que a comunidade escolar tenha todas as condições de avaliar a escola e sim que esta capacidade vá sendo construída. Nas visitas feitas às escolas de Suzano, esta situação se demonstra pela fala de várias pessoas: avaliaram que no primeiro ano de uso do Indique tudo foi muito mais difícil e que aos poucos foram compreendendo os objetivos, os modos de usar e o quanto a avaliação pode ser útil.

## **5. Qualidade do processo de avaliação**

- a. Nível de participação dos representantes de todos os segmentos nos grupos de trabalho (alto – todos os segmentos dão suas opiniões nos grupos, de forma equilibrada; médio – um ou dois segmentos dominaram a discussão, mas todos deram a sua opinião; baixo – um ou dois segmentos dominaram a discussão e os demais não se pronunciaram ou praticamente não se pronunciaram).

As escolas de Ituiutaba demonstraram grande participação da comunidade local, com representantes de centros de saúde, polícia militar (que tem um projeto anti-drogas nas escolas) e presidentes de associações de bairro. Relataram também a participação das crianças pequenas, inclusive as de Educação Infantil, por meio de rodas de conversa e produção de desenhos.

Uma escola de Londrina relatou que a comunidade, extremamente carente e formada por analfabetos ou semi-analfabetos, demonstrou muito entusiasmo durante a avaliação. Afirmou que *“os pais não falaram muito, não acompanham de perto a escola. Aqui, estão é agradecendo pelos filhos estarem matriculados”*.

Outra escola de Londrina afirmou que a participação não foi a que se esperava por parte dos pais, provavelmente por causa do horário da atividade com o Indique, em horário de aula.

Uma diretora da rede estadual da Bahia apontou o aparecimento de resistências por parte dos professores no processo de avaliação: *“os professores resistiram inicialmente. Foi difícil trabalhar com eles. Não havia humildade em reconhecer que muito dos problemas que se dão é também pelo despreparado dos professores.*

*Quando viram a avaliação dos demais segmentos sobre seu trabalho, não aceitaram, se colocaram como vítima”.*

Muitas das escolas se referiram positivamente ao uso das cores para representar a avaliação das perguntas e dos indicadores.

Também em Suzano, ao colocar a questão da participação, os técnicos da Secretaria de Educação se referiram a noções de cultura escolar e suas características hierárquicas e da vigência de relações de poder vigentes na escola. O Indique é colocado como uma forma de se trabalhar essas questões nas escolas.

Um técnico da Secretaria afirmou que a construção de consensos foi uma questão chave. Afirmou ter havido esquemas de votação das perguntas, professores induzindo a votação e dificuldade de entender o que é consenso e como se chegar no mesmo. Disse ainda que os professores não tinham paciência em explicar muito.

Uma das escolas de Suzano se referiu a uma postura dos pais em afirmar, durante a avaliação, que não tinham elementos para responder a pergunta, que quem poderia avaliá-la seriam os próprios professores, sobretudo os relativos a processos pedagógicos.

De acordo com os técnicos da Secretaria de Educação, o uso do Indique explicita o fato de que os professores detêm poder por conhecer melhor os procedimentos pedagógicos. E que o Indique favorece o compartilhamento deste poder com os pais e funcionários. Uma pesquisa mais aprofundada poderia jogar mais luzes sobre esta questão. De todo modo, este estudo denota que o Indique incide sobre as relações de poder dentro da escola. E que isso ocorre também pela sua capacidade de comunicar, de gerar explicações antes não efetivadas.

Na fala de alguns entrevistados foi possível identificar uma compreensão do material primordialmente como uma forma de participação dos pais. Em Ituiutaba, a diretora de uma escola, ao fazer sua apresentação, afirmou que *“nós, professores, já sabíamos das mudanças que deveriam ocorrer. Daí ouvimos os pais e as crianças”*. Isso nos faz refletir sobre uma postura possível dos professores diante do instrumental. Em algumas ocasiões, os mesmos podem encarar o Indique como uma forma dos pais emitirem suas opiniões e conhecerem mais e melhor a escola. Ou seja, em alguns casos, ainda que não possa ser possível generalizar, os professores tendem a evidenciar mais a contribuição do material em relação aos pais do que em relação eles

próprios, ainda que destaquem que a participação dos pais colabora para o seu trabalho.

*Comentários em relação ao o indicador 5 “Qualidade do processo de avaliação”*

Sobre a qualidade do processo de avaliação, de modo geral, as informações coletadas nos levam à hipótese de que o nível de participação dos vários segmentos no momento da avaliação é, em geral, médio. Ou seja, há uma tendência dos professores em dominar a fala nos grupos. Entretanto, tudo indica que pais, alunos e demais funcionários acabam também se colocando, apesar da dificuldade que têm de se expressar, tendo em vista as questões trazidas sobre a necessidade de explicação por parte do professor (se têm que explicar, é porque o Indique gerou um diálogo). Vale ressaltar que o balanço mostrou ainda que o tipo de participação dos familiares (mais ou menos participação) depende do perfil das pessoas que compõem os diversos segmentos da comunidade escolar. Por exemplo, em Ituiutaba a participação de pais foi melhor avaliada. Em Londrina houve escolas onde eles participaram mais que em outras. Em Suzano, uma das escolas foi bem mais crítica sobre a essa participação deste segmento do que outra.

As entrevistas denotam que o Indique não entra na escola provocando milagres e revolucionando a forma de fazer. Ele provoca o diálogo. Explicita alguns conflitos. É um espaço de troca de opiniões e tentativas de consenso, tudo isso, com induções dos professores, que têm o domínio da fala. Entretanto, há também sinais de que o material tem potencial de incidir sobre temáticas antes apenas dominadas por parte dos segmentos especializados e de incidir, portanto, sobre as relações de poder. Em Suzano onde a temática da Secretaria é o fortalecimento da gestão democrática, a questão das relações de poder aparece com mais clareza. Há naquela Secretaria uma grande predisposição em refletir sobre esse assunto, o que fez com que explicitassem essa questão, que é de fato corroborada por episódios e falas ocorridas no dia das visitas nas escolas daquele município. A capacidade do Indique de explicitar conflitos foi citada em Salvador. Ali, os diretores de escola entrevistados falaram sobre o compartilhamento do seu poder ao afirmar que antes eram os únicos a decidirem sobre as prioridades.

Percebe-se ainda que a capacidade do Indique de gerar de fato processos de avaliação mais significativos depende do grau de institucionalização do seu uso, do tempo de uso na rede, da continuidade dos processos.

Importante explorar ainda as visões dos diferentes segmentos sobre o Indique enquanto instrumento de avaliação. Pelo menos quatro diretores entrevistados afirmaram ser o Indique um importante instrumento de gestão, na medida em que explicita os principais problemas na visão de todos. A identificação dos problemas deixa de ser objeto de trabalho somente da equipe de gestão. Esta afirmação não veio, por parte dos diretores, carregada de tons negativos. Tal aspecto merece melhor investigação, dado que, em tese, deveria ser também outro sinal de incidência nas relações de poder dentro da escola. Entretanto, não se explicitou nas entrevistas realizadas, conflitos a ele devidos.

Outra visão mais presente na fala dos professores, mas também de diretores é de que o Indique é um meio de ampliar a participação dos familiares. Ou seja, parece haver uma tendência em ler “participação da comunidade escolar” como “participação da comunidade” entendida aí como sendo os pais, mães ou responsáveis. Os alunos também não entram. Este é um ponto que merece atenção, uma vez que tal compreensão não se reporta aos conceitos trabalhados pelo Indique.

## **6. Pertinência conceitual**

### **a. Correspondência às expectativas iniciais.**

Todas as Secretarias que utilizaram o material responderam sim para a pergunta “As expectativas iniciais de uso do Indique foram correspondidas?”.

Amazonas não pôde responder a questão, já que não houve acompanhamento e avaliação do uso do Indique na rede.

As escolas também responderam a pergunta positivamente e sem maiores comentários. Ou seja, o balanço avaliativo mostra que tanto as Secretarias quanto as escolas ficam satisfeitas com os resultados alcançados em torno do uso do Indique se comparam esses resultados com suas expectativas iniciais.

### **b. Capacidade do Indique avaliar a qualidade da educação.**

A assessora pedagógica da Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba afirmou em sua fala de apresentação da experiência, feita na visita da Ação Educativa, que *“não temos a possibilidade de sanar todas as nossas demandas, que crescem em quantidade e qualidade. Dá para perceber um amadurecimento da equipe como um todo em relação ao conceito de qualidade, sabendo utilizar e trabalhar as diversas dimensões constituintes”*. O depoimento denota que o Indique tem potencial para ser

percebido como um instrumento que favorece a compreensão da qualidade da educação como um conceito múltiplo, dono de aspectos diversos e articulados.

Uma discussão que surge tanto nas questões sobre o interesse inicial que motivou o uso do Indique quanto sobre a capacidade do instrumento avaliar a qualidade da educação diz respeito a modelos de avaliação institucional. No depoimento dos técnicos de Suzano essa discussão aparece com força, com a colocação do uso do Indique como uma forma de avaliação institucional que se justifica em oposição a outros modelos de avaliação, especialmente os baseados em testes de larga escala, tais como Saeb, Saresp e a Prova Brasil<sup>17</sup>. Na primeira escola visitada no município, a coordenadora do núcleo de gestão da Secretaria pediu a palavra para iniciar a conversa falando sobre a opção em utilizar Indique. Disse ela: *“estamos acostumados com aquela avaliação que vem pronta, focada no aluno. Quando optamos pelos Indicadores, a idéia foi fazer uma avaliação de todos os segmentos da comunidade, ver quais são os problemas que podem ser resolvidos no âmbito da escola e quais no âmbito da Secretaria, enfim, dar a oportunidade da comunidade de avaliar a escola”*.

O texto da apresentação da publicação da sistematização também auxilia na elucidação da forma que a avaliação é vista na rede:

“A avaliação adquiriu lugar de destaque na educação brasileira. Analisando as políticas educacionais recentes percebe-se a clara opção por instituir um Sistema Nacional de Avaliação em detrimento de um Sistema Nacional de Educação, isto é, as avaliações dos diversos níveis de ensino cumprem o papel de direcionar as políticas educacionais de estados e municípios, instituindo “rankings” que justificam inclusive, a destinação de verbas para as referidas instituições. Neste contexto, e aliado à vivência que muitos de nós experimentamos na história de nossa escolarização, a avaliação foi associando-se a idéia da punição, instituindo uma lógica competitiva, coercitiva e centralizadora nos processos avaliativos. Lógica que esvazia o sentido primeiro da avaliação, que é analisar um dado momento e perceber sua distância ou proximidade do objeto e o

---

<sup>17</sup> O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – Saeb e o Prova Brasil são desenvolvidos pelo Ministério da Educação. Abordam conteúdos curriculares das áreas de português e matemática e são aplicados em estudantes de quarta e oitava séries do ensino fundamental (ambos) e terceiro ano do ensino médio (apenas o Saeb). O Saeb tem caráter amostral e inclui um questionário com perguntas sobre nível sócio-econômico, escolaridade dos pais e outras informações. O Prova Brasil é censitário em todas as escolas públicas urbanas com mais de 30 alunos matriculados na série avaliada. O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo - Saresp é desenvolvido pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e avalia habilidades cognitivas de leitura e escrita e matemática adquiridas pelos alunos ao longo de todas as séries do ensino fundamental e médio. A participação no Saresp é compulsória para todas as escolas estaduais administradas pela SEE/SP. A participação das demais redes de ensino (municipal e particular) ocorre por adesão.

projeto que concebemos. E, é justamente esse sentido que queremos resgatar” (Prefeitura de Suzano, 2006, pág. 5).

O texto continua com o foco dado pelo Indique de uma avaliação que ofereça um diagnóstico da situação presente e aponte soluções para os problemas identificados. O Indique é colocado como uma avaliação que possibilita dialogar com as pessoas, o que não as avaliações de larga escala não permitem. Em seu depoimento, o Saresp e a Prova Brasil tentam fazer uma avaliação da qualidade da educação por meio daquilo que os alunos respondem nos testes. Já o Indique vai na direção de identificar os problemas e pensar em como podem ser resolvidos. A questão da auto-avaliação proporcionada pelo Indique também foi destacada pelos técnicos.

Depoimentos de Ituiutaba afirmam que o Indique “*é um bom instrumento de avaliação, diagnóstico e acompanhamento. A avaliação proporcionada pelo uso do Indique tem as dimensões da escola integradas o que permite uma visão ampla da educação, em contraposição a formatos fechados e de respostas frias*”. Mesmo sem a referência direta às provas em larga escala, denota-se na fala da assessora pedagógica do município a contraposição às avaliações nestes modelos quando se fala em “formatos fechados”.

Em Londrina, depoimentos também confirmam que “*sim, é um bom instrumento para avaliar a qualidade da educação em função do envolvimento da comunidade no processo de avaliação, e pela transparência como aborda os temas, possibilitando espaços de discussão nos quais os segmentos podem emitir suas opiniões, e discutir as dificuldades que enfrentam no dia-a-dia*”. No relatório do acompanhamento da aplicação do instrumento na rede elaborado pelos assessores da Ação Educativa, também há a associação do Indique como alternativa aos modelos de avaliação institucional vigentes:

“O Indique veio atender a uma busca da Secretaria de adotar novos caminhos de avaliação das escolas, indo além dos resultados declarados nos índices oficiais de desempenho escolar ou nas avaliações estaduais e nacionais que se propõem a mensurar a aprendizagem dos alunos por meio de provas e testes” (Gusmão e Bernini, 2004).

A concepção da qualidade na educação baseada num conceito múltiplo, formado pelas dimensões da qualidade presentes, foi destacada pela Bahia: “*por meio das diversas dimensões apresentadas [o Indique] facilita a análise da situação real em que cada escola se encontra de forma clara e objetiva*”. O representante do estado também afirmou que o material serve ainda como formação política e para a própria Secretaria de Educação priorizar as “coisas certas”. “*É um material lúdico que não amedronta a comunidade escolar. Serve como subsídio para o sistema educacional*”.

O representante do Amazonas, ao ser perguntado se considera o Indique um bom instrumento para se avaliar a qualidade na educação, diz que “*sim, pela facilidade de aplicação. As escolas, até o Indique, se preocupavam somente com dados e não com o processo escolar e de qualidade da educação*”.

Em São Félix, a Secretária diz que os parâmetros de avaliação utilizados pela rede eram (e ainda são) diferentes daqueles propostos pelo Indique. Na Secretaria, trabalha-se com um viés mais pedagógico, centrado nas questões de ensino. A dirigente afirmou que a formação com o Indique abriu novas perspectivas de avaliação da educação na rede.

Em Suzano, indagadas sobre a adequação do Indique em avaliar a qualidade da educação, as escolas responderam que sim, mas fizeram algumas ressalvas quanto ao tamanho do instrumento. A diretora de uma escola disse que “*o pessoal ficou assustado achando o material muito pesado, com muitas dimensões e questões*”. Uma diretora de Londrina foi na mesma direção, respondendo que “*é preciso ser enxuto, menos complicado. Depende muito do tipo de clientela, depois de aplicado por alguns anos poderá surtir efeito se conseguir uma comunidade mais consciente do valor da escola e de sua participação*”.

#### *Comentários em relação ao indicador 6 “Pertinência conceitual”*

Os dados mostram que os técnicos lotados nas Secretarias de Educação ou dirigentes educacionais não têm dúvidas quanto à capacidade do Indique de avaliar a qualidade da educação. Junto às escolas, dúvidas surgem, não necessariamente sobre a pertinência conceitual quando a questão em mente é a qualidade da educação. Mas, houve considerações de que o material está muito grande ou de que é muito complicado para que, sobretudo os pais, possam utilizá-lo com autonomia. Sobre esse aspecto, volta-se a considerações já feitas anteriormente: a pergunta sobre a possibilidade dos pais já possuírem, originalmente, informações que lhes possibilitem compreender processos educacionais ou de gestão educacional, independente da linguagem. Mas temos ainda novas questões: a avaliação denota a necessidade de que o Indique seja analisado sob a ótica de seu tamanho. Fica a questão: seria possível e/ou necessário reduzir seu número de questões/dimensões, sem prejudicar sua capacidade de avaliar a qualidade da educação nas escolas?

O modo como a avaliação proposta pelo Indique pode ser compreendida em contraposição a avaliações como o Prova Brasil precisa ser objeto de um estudo mais aprofundado. O Indique não desconsidera as avaliações oficiais e a importância

destas avaliações para a melhoria da qualidade da educação. Entretanto, verificou-se que o instrumento tem gerado uma posição que contrapõe dois tipos de avaliação: os de larga escala, via testes e aqueles focalizados na escuta relativa a processos.

Vale também ressaltar o fato do Indique ter sido considerado como uma avaliação que faz uso do lúdico. Esta dimensão do material não havia ainda sido percebida claramente e, de fato, o uso das cores, a proposta de votação, a idéia de uma reunião como se fosse um dia festivo na escola pode sim justificar tal percepção. Um ponto positivo tendo em vista a importância do lúdico nos processos educativos. Mas essa compreensão não é unânime, tendo em vista que o processo avaliativo do Indique também foi percebido por alguns outros atores como sendo cansativo e longo.

A ampliação da noção de qualidade da educação, citado como algo que o Indique tem potencial de gerar, merece também ser destacada fortalecendo a avaliação anterior de que o Indique tem sido relativamente bem compreendido e de que tem propriedade conceitual.

## **Planejamento**

### **7. Potencialidade do Indique para fazer com que as escolas planejem**

- a. Quantidade de escolas que, após utilização do indique, elaboram um plano articulado, com ações, responsáveis e prazos para enfrentar os problemas.

Em Ituiutaba a elaboração dos planos de ação foi uma etapa de trabalho comum a todas as escolas. Na visita ao município, destaca-se o potencial do Indique em, à luz das questões identificadas nas avaliações, pensar e implementar soluções coletivas. As escolas que expuseram suas experiências na visita de avaliação no município mineiro apresentaram ações diversas, relativas ao conjunto de dimensões da qualidade na educação, evidenciando a criatividade das comunidades escolares e a potencialidade do Indique em fazer com que as escolas planejem.

Em Londrina, município que, assim como em Ituiutaba, teve assessoria da Ação Educativa, todas as escolas elaboraram o plano de ação como uma etapa de trabalho. Também houve uma reunião com participação de diretores e supervisores das escolas participantes para sistematização geral dos resultados das avaliações e planejamentos, a fim de trocar experiências e reflexões sobre o processo e identificar questões comuns. A Secretaria de Educação afirmou que todos os segmentos da

comunidade escolar tiveram representatividade na elaboração do plano de ação, com exceção dos parceiros.

Indagadas sobre essa etapa de trabalho, as duas escolas londrinenses entrevistadas afirmaram ter elaborado seus planos de ação. Uma diretora de Londrina afirmou que acha que a aplicação do material deve ser acompanhada, com orientação para sanar dúvidas, dizendo que precisa ter objetivos claros “para frente”, não só os imediatos de utilização. Este depoimento leva a crer que o uso do Indique deve ter seu objetivo bem amarrado entre a Secretaria de Educação e as escolas, criando sentido a respeito do desenvolvimento da proposta como um todo e pensando-o de fato como um processo, e não apenas como um evento de avaliação. A segunda escola afirmou que, embora tenham feito a avaliação e o planejamento, não definiram uma comissão representativa para acompanhamento desse plano, entretanto houve seguimento pelos professores e corpo diretivo nas reuniões pedagógicas.

Na Bahia, o plano de ação foi elaborado nos moldes definidos pelo Pró-gestão. O programa de formação de gestores tem como um dos produtos previstos a produção de plano de melhoria das escolas ou plano de gestão pelos cursistas, cuja construção, dentre outras fontes, inclui a aplicação do Indique. Ou seja, o plano de ação nas escolas do estado não é resultado apenas do uso do Indique, e sim da participação no programa de formação como um todo. O Indique é utilizado como uma forma de contribuir com a construção do plano, sob responsabilidade da equipe de gestão da escola. Os resultados do Indique, vistos como as opiniões da comunidade a respeito da escola, servem de subsídio para este processo.

A Secretaria Estadual da Bahia não tem mais os planos de ação elaborados pelas equipes de gestão tendo como subsídio o uso do Indique. Eles foram devolvidos para as escolas. Entretanto, avalia que os planos de ação procuraram incidir sobre problemas apontados na avaliação feita pelos diversos segmentos da comunidade escolar. Foram elaborados gráficos durante o curso, apontando onde os planos de ação estavam incidindo mais. Entretanto, não há nenhum documento na Secretaria que possa resgatar estas informações. A diretora de uma das escolas visitadas informou que o principal problema quanto à implementação do plano de ação foi que não houve avaliação das ações realizadas.

Em Ibitiara, o planejamento também ocorreu no conjunto de escolas.

Em Guarulhos, as escolas realizaram a avaliação, porém não chegaram a planejar ações para a mudança. A Secretaria pretende sistematizar os resultados com vistas a realizar ações de formação.

Já em Suzano, temos uma experiência distinta das demais localidades. Ao que indica o depoimento dos técnicos da Secretaria de Educação, assim como a publicação preparada pelo órgão com a sistematização do uso do Indique, a rede deu um foco maior na realização da avaliação participativa, sem prever a elaboração dos planos de ação pelas escolas tal como sugerido na metodologia do Indique. As escolas avaliariam e definiriam prioridades. No entanto, essas prioridades não originaram planos estruturados, com ações, prazos e responsáveis.

Talvez o processo de elaboração dos planos de ação não tenha ficado claro para as escolas e mesmo para os gestores do município. Na visita de avaliação, indagadas sobre a elaboração do mesmo, a diretora de uma escola respondeu positivamente, que sim, tinha elaborado o plano, e que este tinha voltado recentemente da Secretaria de Educação. Solicitamos uma cópia e, em análise posterior, concluímos que não se tratava do plano, e sim dos resultados das avaliações e das idéias / prioridades estabelecidas.

A segunda escola visitada, quando perguntada sobre o plano, se referiu à existência de propostas para melhoria, mas não ao plano de ação de ação propriamente dito. De toda forma, afirmaram que *“em 2005, quase não tínhamos propostas, somente coisas maiores, já em 2006 muitas idéias surgiram, coisas diferentes”*, o que mostra, ao menos, o potencial do Indique de suscitar idéias para a melhoria da qualidade.

Em Suzano, mesmo sem ter originado planos de ação estruturados tal como sugere o Indique, as escolas relatam que o uso do material contribuiu para a revisão do PPP. Nas palavras de uma diretora: *“começamos a incluir muito do que apareceu nas avaliações no planejamento e para o PPP. Nesse ano, queremos ouvir de novo a comunidade como um todo, não só os representantes. Mudar o PPP, pois ele vai mudando”*. Fizeram uma divisão do que apareceu por escola x secretaria. Após a devolutiva falaram sobre o que ainda precisava melhorar. Aproximou os pais dos professores.

- b. Uso de resultados de avaliações escolares feitas com base no Indique para planejamento de ações da Secretaria da Educação.

Em Ituiutaba, o município adotou uma estratégia interessante: após a elaboração dos planos de ação, as equipes gestoras das escolas se reuniram para, a partir de um consolidado reunindo as avaliações e planejamentos do conjunto de unidades, discutir aspectos comuns e contribuir com a definição de prioridades, estratégias e diretrizes gerais da Secretaria de Educação para os anos seguintes. Naquele município, de acordo com técnicos da Secretaria, o Indique é entendido pelo Secretário Municipal de Educação, como um Guia de Investimentos. Ou seja, um meio pelo qual, a Secretaria analisa a rede e define como resolver os problemas (planeja) rumo à melhoria da qualidade na educação.

Em Ibitiara, a partir de 2008, passou-se a considerar que a solução para os problemas identificados na avaliação com o Indique deveriam ser pensadas dentro do PPP, sendo que o Indique foi usado como prévia à elaboração do plano pedagógico. A representante da Secretaria de Educação informou que, após a avaliação, os diretores enviaram ofícios apresentando suas demandas e, então, a Secretaria elege prioridades para atendimento.

A Secretaria Municipal de Suzano iniciou o uso do Indique em 2005. Tinha como objetivo fazer duas aplicações do Indique por ano. Foi assim no primeiro ano e, em 2006, no início dos preparativos da segunda rodada de avaliação, a Secretaria notou a vigência de resistências para uma nova aplicação. Havia uma grande pressão das escolas para a Secretaria “resolver” as demandas colocadas pelas comunidades. Neste momento, a Secretaria teve a iniciativa de propor a realização de uma devolutiva das avaliações já realizadas às escolas, mostrando como os problemas identificados tinham sido encaminhados.

Segundo os técnicos da Secretaria, a devolutiva foi muito importante para amarrar e dar sentido à avaliação com base no Indique. Foi trabalhada a idéia de que a avaliação é destinada à escola, e não à secretaria ou como uma forma de reporte às instâncias superiores. A proposta consistiu em propor a cada escola fazer uma retomada dos resultados das três aplicações do Indique e preparar a apresentação das conclusões do processo à comunidade escolar, visando à elaboração do projeto político pedagógico do ano subsequente. O objetivo era relacionar de forma mais evidente as avaliações realizadas com o planejamento de cada escola e desvincular a visão de que a Secretaria de Educação deveria responder a cada uma das avaliações das unidades de ensino.

A dinâmica utilizada para devolutiva foi, primeiramente, reunir diretores e presidentes dos Conselhos Escolares de todas as escolas, debater a proposta e formatá-la coletivamente. Em seguida, os mesmos conduziram a apresentação e a discussão com suas comunidades escolares.

A devolutiva foi citada de forma extremamente positiva nas duas escolas visitadas pela Ação Educativa. Em seu depoimento, fica claro como a estratégia foi importante para criar sentido para a avaliação. A devolutiva permitiu explicitar os resultados que já haviam sido alcançados com o uso do Indique, o que atuou de forma mobilizadora tanto entre os docentes quanto com os pais, que viram que seu trabalho estava rendendo frutos. Uma das escolas contou que fez uma divisão das propostas que apareceram entre responsabilidades da escola e responsabilidades da Secretaria. Em seu depoimento, este momento serviu para aproximar os pais dos professores.

Fica claro que a devolutiva foi tão importante justamente por a rede suzanense não ter dado foco na elaboração dos planos de ação. Da forma como foi conduzido o processo, com o envio das avaliações e prioridades para a Secretaria, dando origem ao caderno de sistematização, de fato se dava margem às escolas esperarem um retorno da Secretaria sobre as idéias de melhoria levantadas pela comunidade.

Tal situação leva a se concluir a importância do plano de ação para a completude do processo desencadeado pelo uso do Indique.

*Comentários sobre o indicador 7 “Potencialidade do Indique para fazer com que as escolas planejem”*

O conjunto de informações sobre os planejamentos das escolas após o uso do Indique possibilita a identificação de dois municípios (Ituiutaba e Londrina) onde todas as escolas envolvidas elaboraram planos de ação nos moldes do Indique como uma etapa do trabalho.

Outro aspecto interessante sobre essas localidades é que, após a elaboração dos planos, as equipes gestoras das escolas das redes de ensino se reuniram para trocar experiências sobre os processos de avaliação e planejamento possibilitados pela utilização do Indique. O Indique aparece nessas experiências com grande capacidade de trazer à tona problemas vividos pelas escolas. Especialmente em Ituiutaba, destaca-se ainda seu potencial de, à luz das questões identificadas, pensar e implementar soluções coletivas. As escolas que expuseram suas experiências

apresentaram ações diversas, relativas ao conjunto de dimensões da qualidade na educação, mostrando a criatividade das comunidades escolares.

Em Ibitiara e Suzano as avaliações suscitadas pelo uso do Indique contribuíram para as discussões sobre os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas e na Bahia para o plano de gestão discutido pelo Pró-gestão. São importantes contribuições do Indique para que as equipes técnicas ampliem o debate sobre a gestão da escola e incluam nesse processo outros atores da comunidade escolar.

Sobre o planejamento de ações das Secretarias de Educação, os municípios de Ituiutaba e Ibitiara utilizaram as avaliações para pensar prioridades, estratégias e diretrizes gerais de gestão nas escolas. No caso de Guarulhos, nota-se significativo interesse da Secretaria em utilizar a sistematização das avaliações para elaboração de uma formação junto à rede de ensino. Esse é um processo que será realizado em 2008.

Vale comentar que uma diretora de Londrina e outra da Bahia ressaltaram a importância do apoio e acompanhamento das Secretarias de Educação para que haja sucesso na elaboração e implementação dos planos de ação nas escolas.

Os dados coletados sobre o planejamento revelaram que a realização de uma avaliação participativa, por meio do uso do Indique contribuiu, de alguma maneira, para que ações prioritárias fossem pensadas nas escolas com a perspectiva de melhoria da qualidade do ensino. Nesse processo, o envolvimento das Secretarias de Educação apareceu como um aspecto importante para a continuidade dos trabalhos nas escolas.

Na primeira edição do caderno do Indique, em 2004, a referência ao planejamento era sintética. Afirmava-se a importância do mesmo e disponibilizava-se um modelo para elaboração. Muitas das experiências analisadas (Ituiutaba, Suzano, Londrina e Bahia, por exemplo), trabalharam com esta versão do material. Já na segunda edição, em 2005, o planejamento ganhou mais espaço, com um texto mais detalhado sobre sua formulação. Avalia-se que é fundamental construir com as Secretarias de Educação que trabalhem com o Indique a importância de ter a elaboração dos planos de ação como uma etapa de trabalho das escolas, e que esta esteja articulada com outras ações da rede.

## 8. Capacidade de gerar mudança

### a. Mudanças ocorridas nas escolas e nas redes devido ao uso do Indique.

De modo geral, como foi comentado na descrição metodológica, os resultados foram mais perceptíveis nas localidades onde ocorreram as visitas de avaliação. Por isso, Ituiutaba, Suzano e Bahia são as redes sobre as quais temos mais informações para descrever e analisar os resultados.

Os entrevistados nas escolas de Londrina tiveram dificuldade de apontar os resultados advindos do uso do Indique. A razão alegada foi o tempo – de fato, as avaliações e planejamentos ocorreram em 2004. Uma diretora do município afirmou que “só sei que eu enquanto gestora procurei melhorar aspectos que descobri falhos”.

A entrevistada de São Félix, mesmo com o Indique não tendo sido utilizado na rede, afirmou que somente a formação realizada já despertou as gestoras escolares e professoras para as situações propostas no instrumento, gerando impacto sobre as escolas e seu funcionamento, além de propiciar a discussão sobre a qualidade na educação da rede municipal de um modo geral.

A seguir, as mudanças são comentadas por aspectos em comum entre as Secretarias estudadas.

#### *Melhorias no ambiente físico-escolar*

No município de Londrina, a técnica entrevistada apontou como resultados a cobertura de quadras de esporte e a adoção do projeto de leitura “Palavras Andantes”, ainda vigente na rede municipal, que teve impacto no aumento da retirada de livros nas bibliotecas, compra de acervo e formação continuada de funcionários e professores.

Em Suzano as escolas entrevistadas apontaram a construção de rampa de acesso, da sala de professores e do parque infantil como resultado do uso do Indique.

Em Ituiutaba houve muita referência à estrutura física e material como um todo. Uma diretora afirmou que os materiais pedagógicos disponibilizados melhoraram muito. Um dos grandes resultados do uso do Indique neste município foi a construção de uma escola de educação infantil para suprir a demanda por este nível de ensino num determinado bairro.

### *Reuniões pedagógicas*

Tanto Ituiutaba quanto Londrina tiveram como um dos resultados do uso do Indique a retomada da reunião pedagógica semanal no horário de trabalho regular. A importância desses encontros apareceu quase na totalidade das escolas das duas redes<sup>18</sup>.

### *Interação escola – pais*

A maior aproximação e interação dos pais com a escola é um resultado que transparece nas visitas feitas a Ituiutaba, Londrina e Suzano. Verifica-se a capacidade que o instrumental tem em trazer a comunidade para a escola, comunicar melhor o que acontece no cotidiano escolar, como é o trabalho desenvolvido e as dificuldades enfrentadas pela escola. Em Ituiutaba, um participante da reunião de avaliação afirmou que *“até então os pais colocavam as crianças na escola e deixavam lá e pronto. Vemos mudança nas atitudes dos pais”*. Os pais, conhecendo melhor a escola, podem interagir melhor.

Em Ituiutaba, alguns depoimentos destacaram a importância de propiciar a participação de funcionários e “serviçais”, que enriquecem e trazem outros pontos de vista às discussões.

Em Suzano, o maior interesse dos pais pelo processo educativo de seus filhos apareceu com força nas duas escolas visitadas. A diretora de uma delas avalia que a participação dos pais em geral ainda é pequena, mas que o Indique proporcionou um maior interesse pelos assuntos escolares, não só no âmbito das escolas, também sobre o funcionamento da educação nas esferas local e nacional. Afirmou também como resultado que melhorou o atendimento aos pais e crianças pela escola, *“com sorriso, sem cara feia”*, além da melhoria da disciplina e do respeito entre as pessoas.

Uma professora da mesma escola afirmou que, após o Indique, se preocupa mais com *“a explicação para os pais, em falar sobre minha prática para eles. Me preocupo em justificar para os pais. É um exercício, pois ele logo começa a questionar. Ou seja, fortalecer a parceria com os pais. Os pais estão acompanhando o processo dos filhos, sabendo apoiar melhor em casa”*.

---

<sup>18</sup> Apesar de não lembrado pela técnica, os assessores da Ação Educativa responsáveis pelo acompanhamento realizado em Londrina relataram o retorno das reuniões pedagógicas entre as equipes escolares com um dos resultados do uso do Indique na rede.

### *Definição de Diretrizes Municipais*

A partir do uso do Indique na rede de Ituiutaba foram traçadas estratégias e projetos de ação em temáticas diversas. O fato de que a primeira rodada de avaliação com o Indique ter sido realizada no início da gestão certamente contribuiu para que o instrumento tivesse uma função estruturadora da gestão educacional do município. Indagando José Abílio Perez, consultor que presta serviços à Secretaria, sobre a visão do secretário de educação sobre o Indique, ele nos disse que o dirigente encara o material como um guia de investimento. Seu uso permite a identificação de prioridades pelas próprias comunidades escolares e direciona os investimentos dos recursos municipais.

De acordo com a assessora pedagógica da Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba, o Indique serviu como eixo organizador da gestão e dos diversos investimentos realizados. A assessoria técnico-pedagógica da secretaria construiu um quadro dividido pelas sete dimensões da qualidade e respectivos indicadores constituintes do Indique, nos mesmos moldes do modelo de plano de ação proposto no instrumental. No quadro, a secretaria lista as ações propostas para atuar em cada indicador. O quadro completo de ações e projetos pode ser consultado no Anexo 1 deste relatório.

Seguem exemplos de ações consideradas como fruto do uso do Indique na rede de Ituiutaba:

- Projeto Fios e Tramas: Teia do Saber - formação continuada em serviço dividida nos seguintes cursos: alfabetização e letramento: uma discussão contemporânea; alfabetização matemática: desenvolvimento e generalização do pensamento infantil na escola; pedagogia de projetos: trabalhando a interdisciplinaridade no cotidiano escolar; interdisciplinaridade e inovação educacional: a pedagogia de projetos; e o papel do pedagogo no contexto educacional: importância, objetivos, funções e atribuições. Incluiu a distribuição de kits de materiais diversificados.
- Projeto Brincando - atividades desenvolvidas no contra turno com o objetivo de aumentar o tempo na escola.
- Aquisição de livros.
- Doação de computador com acesso a internet às escolas.

- Estruturação e fortalecimento dos conselhos escolares, com palestras e oficinas com especialistas do MEC e inauguração da Casa dos Conselhos (espaço para reuniões do Conselho Municipal de Educação, Conselho do Fundef, Conselho do Transporte Escolar, Conselho da Alimentação Escolar e Conselhos Escolares). Visa promover mais autonomia, articulação e interação dentre os diversos colegiados.
- Projeto Grêmio Estudantil – apoio técnico na estruturação dos grêmios.
- Programa de saúde bucal – parceria com a Secretaria Municipal de Saúde.
- Construção de Escola Municipal de Educação Infantil para suprir demanda de um bairro.
- Inauguração da cozinha centralizada para fornecimento de merenda escolar.
- Construção de novas salas de aula em três escolas, de um anfiteatro em uma escola e de três quadras poliesportivas em mais três escolas.
- Retomada da reunião pedagógica semanal no horário de trabalho regular, com contratação de uma equipe permanente de suplentes, formada por arte-educadores, para substituição dos professores durante as reuniões.

Esse efeito estruturador do Indique é também perceptível nas escolas da rede de Ituiutaba. A diretora de uns dos estabelecimentos que apresentaram a experiência afirmou que o Indique funcionou como uma mola mestra da gestão. Disse que, quando foi preparar a exposição e colocar tudo no papel, teve uma dimensão de tudo que foi possível com o Indique.

Em 2005, concomitantemente ao processo de uso do Indique, Ituiutaba se organizava para a elaboração do Plano Municipal de Educação. Segundo a avaliação de Luciane Ribeiro, assessora pedagógica da Secretaria, *“a utilização dos Indicadores nas avaliações participativas das unidades escolares foi um diferencial no processo do Plano Decenal. Tem permitido que todos tenham mais clareza quanto às dimensões envolvidas na qualidade que queremos para a educação de Ituiutaba”*. No que tange a resultados mais mensuráveis no plano, como as metas, a assessora considera que foram mais tímidos. A razão, segundo ela, é o jogo de forças antagônicas existente num processo como o de elaboração de um plano decenal.

### *Construção / revisão do projeto político-pedagógico (PPP)*

A elaboração ou revisão do PPP como resultado do uso do Indique aparece com força em quase todas as redes entrevistadas. Em Suzano, no relato das escolas sobre a devolutiva, fica claro como a adoção desta estratégia contribuiu para que a avaliação com base nos indicadores de qualidade pudesse resultar em propostas para o aprimoramento dos PPPs. A diretora de uma das escolas visitadas afirmou que *“começamos a incluir muito do que apareceu nas avaliações no planejamento e no PPP; o PPP vai mudando”*.

Na Bahia, o depoimento foi que o Indique influenciou bastante na construção/aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos e regimentos escolares das escolas envolvidas com o uso do Indique. Uma diretora baiana apontou que *“as respostas da comunidade às perguntas do Indique foram usadas para a reformulação do PPP, as sínteses eram colocadas em murais e criaram comissão participativa para sistematizar os resultados e depois para reconstruir o PPP”*.

### *Mudança na maneira de utilizar indicadores tradicionais de avaliação*

Nenhuma das redes estudada se referiu a mudanças nos indicadores tradicionais de avaliação como decorrência do uso do Indique. Ao que parece, para a maior parte delas esta não é uma questão que se coloque. Como exceção, Ituiutaba afirmou que *“até o ano de 2007, as ações da SME com a utilização do Indique para avaliação da rede não se traduz ainda em números expressivos, e sim um impacto sobre os processos, o que tem gerado uma certa ansiedade. Para o ano de 2008, haverá um trabalho concentrado para melhoria dos índices de avaliação, para consolidar os Indicadores e estabelecer a sustentabilidade pelos índices”*.

### *Melhoria na circulação de informações*

Os técnicos de Suzano disseram que *“foi bastante interessante perceber que a aplicação dos Indicadores faz com que informações sobre a escola e a rede circulem entre todos os segmentos e trás a superfície assuntos e temas que geralmente não são debatidos e percebidos pela escola. Essa dinâmica de debate gera a possibilidade de sugestões e propostas para reorganização da escola. Os conflitos aparecem, nos mostrando os diversos debates a serem aprofundados por todos”*.

A melhoria na comunicação também foi trazida como resultado por escolas de Ituiutaba.

### *Aproximação Secretaria de Educação - escolas*

Um dos aspectos que ficam evidentes no uso do Indique na gestão municipal de Ituiutaba é uma maior aproximação das escolas com a Secretaria de Educação. De acordo com a assessoria pedagógica do município, no começo da implantação do Indique havia a preocupação dos gestores escolares com a verbalização dos problemas, representada pelo “medo do vermelho<sup>19</sup>”. O trabalho com o Indique fez mudar a concepção dos gestores ao perceberem que não seriam objetos de censura por apontar problemas, e sim sujeitos de novas ações para solucioná-los. Esta percepção contribuiu para a criação de uma nova relação entre escolas e Secretaria, possibilitando um diálogo mais aberto e com maior liberdade entre elas. De acordo com entrevistas feitas no município, agora as escolas percebem que podem dizer o que querem e como querem.

Contribui para essa mudança de relação em Ituiutaba a real presença da Secretaria em todas as etapas do Indique, desde a oficina de formação, passando pelo acompanhamento das avaliações e planejamentos, pela reunião de análise geral dos resultados das escolas e, por fim, a proposição de ações no âmbito da rede para trabalhar os problemas identificados.

Uma diretora do município afirmou que *“o que achei de melhor no Indique foi a secretaria estar junto com a gente”*. Outros disseram que *“a secretaria está vindo mais até a escola, mostrando maior interesse”*, *“a secretaria mudou a interação com as escolas, tem recebido melhor, com maior apoio e interação”* e *“a secretaria pôde conhecer melhor as escolas”*. E, por outro lado, pôde-se também perceber que na medida em que fornece um quadro de como as escolas vão em relação às dimensões e indicadores, contribui para os gestores e técnicos conhecerem melhor os estabelecimentos.

Nessa mudança de relação escolas – Secretaria verifica-se também que se altera a compreensão acerca das responsabilidades frente às melhorias da qualidade na educação, mostrando que muitas das demandas identificadas pelo Indique são de responsabilidade da Secretaria, mas também que muitas outras podem ser resolvidas no âmbito de cada escola. A fala de um participante da reunião de avaliação em Ituiutaba ilustra bem esta questão: *“antes achavam que tudo a secretaria tem que prover. E as coisas todas que as escolas podem fazer?”*.

---

<sup>19</sup> Como foi dito, a avaliação dos indicadores constituintes do Indique é representada por meio das cores verde, amarela e vermelha.

Em relação às atribuições que são de fato da Secretaria, percebe-se também um avanço. Um diretor de Ituiutaba afirmou que *“antes tinha um receio de pedir para a secretaria, agora nos recebem melhor”*. Ou seja, as demandas das escolas chegam com mais legitimidade nas Secretarias de Educação, já que são resultado não somente da opinião do diretor, e sim de uma avaliação participativa.

A maior proximidade entre a Secretaria de Educação e os diretores das escolas que aplicaram o Indique também foi afirmada pela técnica entrevistada em Londrina, o que, segundo ela, ajudou no encaminhamento e resolução de vários problemas destas escolas.

Na Bahia, de acordo com o entrevistado, o Indique junto com o Pró-Gestão representou um trabalho de maior proximidade e confiança afetiva entre a Secretaria e os diretores. No começo da implantação do Indique, a avaliação acabava sendo um *“muro das lamentações”*. No decorrer do tempo, o Indique apresentou-se como um instrumento que registra a situação da escola e mostra sua realidade.

Os técnicos de Suzano afirmam que a mudança na relação das escolas com a Secretaria se deu na conscientização de que muitos problemas podem ser resolvidos no âmbito das unidades de ensino. Nas palavras de um deles: *“Qualquer problema que a escola tinha era direto aqui, depois as escolas puderam compreender que cada um pode fazer a sua parte. A credibilidade do material foi aumentando”*.

A representante de Ibitiara afirmou que a relação da Secretaria de Educação com as escolas mudou muito, com maior aproximação, circulação de informações e estabelecimento de diálogo mais pertinente sobre o que cada escola tem e do que necessita, contribuindo com a definição das prioridades da rede. Afirmou também a mudança do olhar da Secretaria sobre as escolas, inclusive sobre o que as escolas podem fazer sozinhas e o que depende da Secretaria.

Na visão das comunidades escolares, houve uma quase unanimidade em relação à melhoria da relação das escolas com a Secretaria de Educação. A diretora de um estabelecimento de Suzano afirmou que *“ouve-se mais a escola, com mais respeito à autonomia”*.

Apenas a diretora da segunda escola de Londrina disse que não houve nenhum tipo de mudança.

### *Constituição e fortalecimento dos conselhos escolares*

Percebe-se, especialmente nos municípios de Ituiutaba e Suzano, que o Indique contribuiu de forma decisiva para a constituição dos conselhos escolares e fortalecimento da atuação dos mesmos. O princípio da gestão democrática que orienta o material e a inclusão de indicadores com referência direta aos conselhos faz com que as comunidades escolares construam sentido em relação a atuação destes órgãos colegiados e insiram objetivos relacionados em seus planos de ação.

Em Suzano, na publicação da sistematização realizada pela secretaria, afirma-se que:

“Com a instituição dos Conselhos de Escola, a realização da segunda edição da avaliação dos indicadores de qualidade ocorrerá num patamar diferenciado. Todo o diagnóstico e a proposição dos planos de ação estará articulada a ação do Conselho de Escola que poderá, ao longo do ano, promover e acompanhar a execução do plano de ação”.

A diretora de uma escola de Suzano afirmou que após a aplicação do Indique o Conselho Escolar passou a funcionar melhor. O interesse dos participantes aumentou e o número de inscrições para a eleição do Conselho cresceu. A escola também passou a respeitar mais o interesse das crianças e dos pais. Usaram o Indique no Projeto Cidade das Flores, onde perguntaram “o que a criança queria da escola e da cidade?”.

### *Gestão escolar democrática*

A diretora de uma escola da rede estadual da Bahia disse que, como resultado do uso do Indique, houve um grande impacto no trabalho da gestão, principalmente no que toca à determinação das prioridades, que passou a ser coletiva. A gestora passou a consultar o Conselho Escolar para aplicar os recursos financeiros, definir as prioridades, conduzir os problemas de disciplina dos alunos e posturas inadequadas dos professores. Em suas palavras, “*depois que conhece o Indique, o gestor passa a dividir mais as responsabilidades*”. Disse também que a avaliação antes era feita no máximo com os coordenadores e que, após o uso do instrumento, ganhou a consciência de que é melhor fazer com todos.

A mesma diretora da Bahia afirma que o Indique “*serviu ao que o Progestao queria: aprimorar a atuação do gestor, numa direção mais democrática e eficiente*”. O desenvolvimento da postura democrática apontado pela diretora pôde ser visto na sua atitude ao assumir a gestão de uma nova escola: “*a primeira coisa que fiz foi convocar todos os segmentos da comunidade escolar para uma reunião para ouvir todos sobre*

*a escola e para me apresentar. Em 11 anos, me disseram, foi a primeira vez que os funcionários participaram de uma reunião sobre a escola (...). Trouxe para esta escola o que aprendi sobre divisão de responsabilidade. Sempre faço uma conclusão do que todos decidiram, nas reuniões, pois isso fixa na cabeça das pessoas, seu compromisso. Tenho certeza que a escola não vai mais aceitar uma direção que não compartilhe responsabilidades”.*

A participação da comunidade também é apontada como melhoria pela diretora baiana, tanto em quantidade quanto em qualidade.

O segundo diretor da Bahia entrevistado afirmou que uns dos benefícios do Indique foi ver que a sua imagem sobre a escola não correspondia à visão dos demais segmentos, tendo então um retorno para mudar suas atitudes. Disse ele que “o resultado foi de uma profundidade muito grande e precisou de um tempo para digerir, retratava o que era positivo e negativo nas ações do próprio gestor”. De posse do resultado, fazia a discussão com a equipe gestora e chegava-se a uma conclusão. Na verdade, o tempo para a discussão era muito pequeno, um problema. Às vezes não existia.

#### *Potencial para melhorar a equidade na rede*

Tanto em Ibitiara, como em Ituiutaba, os projetos / ações não são mais executados indistintamente em todas as escolas. O retrato tirado de cada escola permite ao órgão municipal dirigente executar ações específicas para escolas com problemas específicos. Um programa somente chega a uma escola, se seus problemas tiverem apelo para tal programa. Tal uso do Indique possibilita a realização de ações que consideram as diferentes necessidades entre as escolas, aumentando assim o potencial da gestão de atuar pelo fortalecimento da equidade na rede<sup>20</sup>.

#### *Outras mudanças apontadas pelas redes e escolas*

Os representantes da comunidade escolar da segunda escola visitada em Suzano referiram-se à reconstrução do sentido da avaliação, passando de um registro no qual se remetia muito à nota e à cobrança para um modelo de mais diálogo.

---

<sup>20</sup> De acordo com a Unesco, a qualidade da educação, na América Latina, precisa “reunir” as seguintes dimensões: respeito aos direitos, relevância, pertinência, **equidade**, eficiência e eficácia. As duas últimas dimensões são fundamentais, porém não podem ser consideradas como parâmetros únicos (UNESCO, 2007).

As escolas de Ituiutaba se referiram aos seguintes resultados: implementação de ações visando melhorar a disciplina, cuidados com o meio-ambiente, construção do cantinho de leitura, desenvolvimento da postura democrática, elaboração do código de ética, fortalecimento do grêmio estudantil, possibilidade dos professores refletirem sobre sua prática, maior comprometimento com a direção.

Em Ibitiara, uma das mudanças percebidas pela Secretaria foi a relação professor aluno na alfabetização devido ao uso do Leitura e Escrita.

*Comentários em relação ao o indicador 8 “Capacidade de gerar mudança”*

As experiências analisadas permitem afirmar que o objetivo principal do Indique, mobilizar a comunidade escolar em torno de ações voltadas ao cumprimento do direito a uma educação pública de qualidade, é cumprido. O uso do material permite o desenvolvimento da capacidade propositiva das comunidades escolares, o que fica claro tanto pelo discurso dos gestores e técnicos das secretarias de educação quanto pelas visitas realizadas nas escolas e leitura de planos de ação elaborados a partir das avaliações.

Fica evidente a grande capacidade do Indique incidir em mudanças tanto na rede de ensino como um todo quanto nas escolas propriamente ditas. Percebe-se uma gama de resultados diversa, atuando em vários aspectos, de forma que é possível dizer que o uso do material contribui com a melhoria da qualidade da educação.

**9. Alcance sobre as redes**

a. Número de escolas envolvidas.

b. Número de alunos beneficiados.

<b>Localidade</b>	<b>Nº de escolas envolvidas</b>	<b>Nº de alunos beneficiados</b>
Bahia	268	318.000
Ituiutaba	17	7.581
Londrina	12	5.000
Suzano	70	23.000
Guarulhos	56	_ 21
Ibitiara	16	_ 22
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>353.581</b>

<sup>21</sup> A Secretaria de Educação Municipal não nos repassou a informação.

<sup>22</sup> Idem.

Como não foi realizado nenhum tipo de acompanhamento das escolas na rede estadual do Amazonas, o técnico da Secretaria que foi entrevistado não soube informar quantas escolas de fato realizaram a avaliação com o Indique após as formações.

## **V. Considerações finais e recomendações**

### **Apropriações diversas do Indique**

Este estudo mostrou a existência de um leque diverso de uso do Indique. Isso denota a capacidade do material ser apropriado de várias maneiras, utilizado em diferentes contextos, integrando programas federais, projetos de institutos empresariais e organizações não-governamentais e políticas municipais e estaduais.

No âmbito do governo federal, temos seu uso subsidiando o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. O Indique, incorporado como caderno de consulta no material instrucional do Programa, é utilizado como material de formação para conselheiros escolares e de apoio ao colegiado, como uma proposta de realizar um diagnóstico da qualidade da escola.

Também no governo federal o Indique foi utilizado na versão piloto do Programa Escola de Gestores, evidenciando sua capacidade de apoiar ações formativas e de fortalecer a ação dos diretores de escola, tal como visto no estado da Bahia, onde o Indique é utilizado no âmbito do Programa Pró-gestão.

Seu uso também foi diagnosticado em programas e projetos de institutos empresariais. No Projeto Escola Brasil, do Banco Real, o Indique é concebido como uma ferramenta de aproximação dos voluntários com a escola, evidenciando áreas e temas da atuação voluntária. No Programa Ação na Escola, do Instituto Embraer, o material é compreendido como uma ferramenta metodológica participativa que auxilia na elaboração de projetos pautados nas prioridades eleitas pelas comunidades escolares. O Indique, assim, é utilizado como uma etapa para a elaboração dos projetos e uma prerrogativa para a escola ganhar o apoio financeiro do Instituto. Neste caso, o programa também está associado a uma ação de voluntariado: os funcionários da Embraer são parceiros das escolas na elaboração e submissão dos projetos. No Projeto Amigos do Futuro, o Instituto Votorantim utilizou o Indique como uma ferramenta de identificação de prioridades de investimento em redes de ensino.

No espectro das organizações não governamentais, temos a experiência da Missão Criança e do Cenpec. Na Missão Criança, o Indique foi utilizado como uma metodologia de monitoramento da inclusão e do sucesso escolar de crianças e

adolescentes. No Programa Melhoria da Educação no Município, do Cenpec, o Indique foi apresentado como uma ferramenta de apoio aos participantes do programa, inserindo-se na estratégia de contribuir com a promoção de diagnósticos e planejamentos participativos da educação nos municípios.

Nas redes de ensino, a adoção do Indique também varia segundo motivações e intenções particulares. No caso de Ituiutaba, o objetivo foi usar o material como um meio de melhorar a qualidade da educação no município. Em Suzano, o interesse primordial em utilizar o Indique foi como um instrumento de fortalecimento da gestão democrática e de participação popular, assim como uma modalidade de avaliação institucional diferenciada. Em Londrina também apareceu a busca de novos caminhos de avaliação das escolas, indo além dos resultados declarados nos índices oficiais e nos testes padronizados. Já no estado da Bahia o uso do Indique esteve integrado num projeto de formação de gestores escolares. A implantação de uma metodologia de avaliação de simples aplicação foi o que motivou o Amazonas e a melhoria da capacidade de alfabetização na rede foram os motivos de Guarulhos e Ibitiara.

Tal percepção leva à reflexão de que os processos de disseminação precisam continuar contemplando tal diversidade de possibilidade de uso. As estratégias de disseminação devem ser nela referenciadas.

### **Atualização e contextualização dos conteúdos**

O Indique tomou forma, pela primeira vez, numa versão piloto que foi testada num conjunto de escolas, cujas equipes aportaram diversas contribuições para sua melhoria. Depois da primeira edição, em 2004, ocorreram mais duas revisões, em que o sistema de indicadores foi melhorado ou complementado com base nas aprendizagens realizadas durante seu uso. Na edição de 2005, foram feitos ajustes visando retirar redundâncias, e sintetizar o quanto possível as questões relativas a cada indicador. Em 2006, a dimensão Ensino e Aprendizagem da Leitura e da Escrita foi desenvolvida para atender este aspecto central dos processos e resultados da prática escolar que não estava suficientemente contemplado. Ainda que a recomendação do grupo técnico que apoiou o desenvolvimento dessa dimensão fosse a de que ela ficasse integrada às demais, foi feita uma publicação avulsa onde só ela figura, visando atender objetivos específicos de formação de professores. No caso de Guarulhos, a opção foi trabalhar apenas com essa dimensão, pois era a que melhor respondia às necessidades da conjuntura da rede.

Tivemos notícias também de escolas que realizaram adaptações e criaram indicadores que respondiam a suas especificidades. Isso foi necessário especialmente no caso do uso do material em unidades de educação infantil.

Tendo em vista que algumas escolas acharam o material excessivamente longo ou ainda inapropriado para a educação infantil, mas não se sentiram autorizadas a fazer as adaptações necessárias, seria interessante incentivar essas adaptações locais que, reunidas, poderiam inclusive servir como subsídio para a produção de novas edições atualizadas do material. Já está em curso a elaboração de um novo Indique especial para a Educação Infantil e já se planeja também iniciar o mesmo para o ensino médio.

### **Criação de sentidos**

Foi interessante notar que a realização das visitas nas três localidades serviu como um momento de elaboração das experiências, possibilitando reflexão e criação de sentidos acerca da utilização do material. Isso foi particularmente interessante, pois tanto Ituiutaba, quanto Suzano e a Bahia irão fazer uma nova rodada de aplicação dos Indicadores neste ano de 2008. As visitas contribuíram para eles pensarem os novos desafios para este novo momento. Sem saber se é uma coincidência ou não, as três localidades visitadas aplicaram o Indique nos anos de 2005 e 2006, não voltando a fazê-lo em 2007 e demonstrando interesse em repetir em 2008. O uso sistemático do material demanda estruturação do trabalho e uma certa renovação do processo. As escolas não se mostrariam motivadas em repetir a avaliação se o processo como um todo não estivesse respaldado em um alcance de resultados.

Um técnico de Suzano relatou a expectativa das escolas em apresentar bons resultados na avaliação, “em ter tudo verdinho”. A assessora pedagógica de Ituiutaba falou sobre a preocupação dos gestores escolares com a verbalização dos problemas, representada pelo “medo do vermelho<sup>23</sup>”, no começo da implantação do Indique. O relatório do acompanhamento da Ação Educativa realizado em Londrina também aponta a vigência de preocupações, principalmente por parte dos diretores de escola, em terem uma avaliação positiva. De fato, o Indique tem uma proposta de avaliação diferenciada, na qual, mais do que resultados respaldados tecnicamente, o intuito é mobilizar a comunidade escolar para o engajamento em ações pela melhoria da qualidade na educação. Pode-se dizer que essa visão diferenciada ainda não é comum no país, ou seja, precisa ter seu sentido construído junto a quem usa. O

---

<sup>23</sup> Como foi dito, a avaliação dos indicadores constituintes do Indique é representada por meio das cores verde, amarela e vermelha.

Indique promove uma avaliação qualitativa, baseada em aspectos subjetivos, de forma que a criticidade da comunidade escolar pode influir muito nos seus resultados. Por isso, é muito importante orientar as Secretarias de Educação em construir o sentido da avaliação com o Indique nas escolas, evidenciando o objetivo de mobilizar a comunidade escolar para o engajamento em ações pela melhoria da qualidade. O balanço mostrou que há uma clara relação entre a possibilidade de construir sentidos, o uso sistemático do material, o acompanhamento das Secretarias e a percepção, por parte da comunidade escolar, dos resultados alcançados.

### **Vontade política**

Sabe-se que as secretarias de educação e as escolas, em geral, têm muito trabalho. São muitas atribuições e responsabilidades. Por isso, iniciar um trabalho com o Indique, para dar certo, exige colocá-lo de fato como uma prioridade e ter vontade política de fazer as coisas acontecerem. Percebe-se que as experiências que realmente levaram a cabo a iniciativa assumiram o uso do Indique como um eixo estratégico da gestão, tal como foi evidenciado em Ituiutaba e Suzano.

Em Ituiutaba, o secretário de educação deu carta branca à assessora pedagógica e esta “vestiu a camisa” dos Indicadores. Percebe-se que ela é uma grande entusiasta da proposta. Em seu depoimento, se refere que, na primeira reunião que teve com a assessoria da Ação Educativa, pensou bem se realmente iria desencadear um trabalho que mexeria em feridas internas. A decisão foi seguir em frente.

Já em Londrina, quando cessou a assessoria da Ação Educativa o município não voltou a usar o material<sup>24</sup>, mesmo havendo uma fala inicial de que sua proposta vinha de encontro aos anseios de um modelo diferenciado de avaliação e um entusiasmo quanto aos seus resultados. A principal alegação foi a alta quantidade de projetos desenvolvidos na educação municipal. Leu-se em sua fala que o Indique era apenas mais um, que de certa forma se perdia naquela imensidão.

O município de São Félix, que pagou os honorários do assessor da Ação Educativa para fazer a formação, não chegou a estruturar ações para implantação do Indique. O estado do Amazonas, que também teve uma oficina, ainda que seus custos tenham sido arcados pelo projeto, não chegou a consolidar a estruturação de um processo de uso.

---

<sup>24</sup> A negociação inicial entre a prefeitura de Londrina e a Ação Educativa era que o município iria dar continuidade à implementação do Indique após o encerramento da assessoria.

De fato, o uso do Indique exige investimento por parte das Secretarias de Educação. Não investimentos financeiros, e sim de cunho técnico, ou melhor, de priorização das equipes de trabalho para se dedicarem à implementação da proposta trazida pelo material.

## **Recomendações**

A título de contribuição para a adoção de estratégias futuras do Projeto Indicadores da Qualidade na Educação, podemos tecer algumas recomendações à luz das reflexões tecidas neste Balanço Avaliativo.

Primeiramente, seria interessante retomar as ações mais propositivas de disseminação do material. A publicação foi lançada em 2004 e sua divulgação se concentrou, sobretudo neste ano e também em 2005. Desde então, o material foi divulgado principalmente por meio do site do projeto, hospedado na página da Ação Educativa. O grupo técnico responsável pela elaboração do material poderia ser contatado com a fim de se pensar novas estratégias de disseminação, principalmente junto à Undime e ao Consed, instituições de grande capilaridade no país.

A produção de conteúdos relativos ao Indique e sua publicação no portal Educaredes parece ser uma iniciativa acertada. Os materiais disponibilizados apresentam boa interatividade e atratividade e primam por uma divulgação calcada nos aspectos práticos da utilização do Indique, oferecendo dicas diversas e apoio para o desenvolvimento da proposta. Destacam-se também os instrumentos que o portal oferece, como os fóruns virtuais, onde podem ser realizadas trocas de experiência e discussão de temas correlatos ao uso do Indique. O novo canal de divulgação web pode apoiar ações de disseminação em parceria com Consed, Undime e demais instituições do grupo técnico, auxiliar as formações realizadas pelo projeto e ser útil no acompanhamento de Secretarias de Educação e escolas na utilização do material, especialmente aquelas que passaram por oficinas de formação.

O contato direto, via espaços específicos como a Undime e o Consed, com os dirigentes municipais e estaduais de educação deveria ser retomado. Tal contato deveria ocorrer colado à possibilidade de realização de formações para o uso que tem capacidade de estruturar melhor as ações nas redes de ensino. A decisão do uso do Indique por dirigentes educacionais parece depender de uma motivação relacionada com a melhoria da qualidade da educação. Assim, sendo as disseminações precisam pensar em meios de estimular tais motivações.

A Internet traz como vantagem a possibilidade de conectar os diferentes atores relacionados ao Indique: coordenadores, grupo técnico, Secretarias de Educação, escolas, institutos empresarias, voluntários, dentre outros. Alias, técnicos e professores se mostraram curiosos acerca de outras localidades que também usam o Indique. Nossa avaliação é que muito pode ser ganho com a troca de experiências entre escolas e redes, o que pode se dar via o canal que está sendo construído no portal Educarede e no próprio site do Projeto, hospedado na página da Ação Educativa.

Na mesma direção do que tem sido proposto pelo Ministério da Educação, pensa-se que uma estratégia interessante é calcar o uso do Indique na atuação dos Conselhos Escolares. Na perspectiva da gestão democrática, ter os Conselhos como órgãos responsáveis pela operacionalização do Indique nas escolas pode ser mais interessante do que se trabalhar exclusivamente com o gestor escolar. O colegiado já conta com uma representatividade da comunidade escolar, ganhando-se na permeabilidade da proposta das escolas. Outra razão é a grande volatilidade das equipes escolares no Brasil. Focando-se no Conselho temos um grupo responsável, mesmo que um saia, outros permanecem. Já com o gestor, se ele deixa a escola, a principal referência do Indique se perde.

Outro ponto importante é aprofundar com as Secretarias de Educação e escolas a importância do monitoramento. Ao que se pôde observar, poucas experiências em curso guardam esta perspectiva, o que é fundamental especialmente nas redes nas quais há uma regularidade no uso do Indique. O monitoramento contribui com a criação de sentido da avaliação.

Algumas pessoas, especialmente os técnicos do município de Suzano colocam o uso do Indique em oposição às avaliações de aprendizagem de larga escala, tais como o Saesp, Saeb e Prova Brasil. O Indique é concebido como uma proposta de avaliação diferenciada, calcada na participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, de características formativas e não baseada em rankings ou comparações. As demais avaliações, em contraposição, teriam um registro de punição e culpabilização das escolas e docentes, sujeitas a comparações. Para além de julgamentos a respeito da natureza das avaliações de larga escala, é preciso ficar claro que o Indique não tem a pretensão de substituí-las, e sim atuar numa perspectiva de complementação.

Seria também interessante obter mais informações sobre o uso do Indique por instituições empresariais e ONGs e explorar melhor também o potencial do Indique como instrumento de formação de gestores escolares e também professores.

Por fim, vale dizer que este Balanço Avaliativo teve sua estratégia concentrada em levantar elementos relativos a um uso mais macro do Indique. Não foi feita a prospecção de escolas que, eventualmente, utilizam o material de forma independente. Como foi dito no capítulo sobre os procedimentos metodológicos, inicialmente previa-se que esta pesquisa seria realizada em paralelo a um estudo mais próximo de dez escolas públicas, acompanhando-as desde o primeiro contato com o material até a implementação das ações previstas nos planos elaborados, passando pelos momentos de mobilização da comunidade escolar, avaliação participativa e planejamento. A realização de tal estudo está prevista para o ano de 2008. Seria interessante comparar seus resultados com este Balanço Avaliativo, a fim de termos uma avaliação mais completa do potencial do uso do Indique por comunidades escolares.

## **VI. Bibliografia**

PREFEITURA DE SUZANO. *Avaliação Institucional dos Indicadores da Qualidade na Educação*. Suzano: Xamã, 2006.

GUSMÃO, Joana; BERNINI, Nino. *Acompanhamento do uso dos Indicadores da Qualidade na Educação na rede municipal de Londrina*. São Paulo: 2004, Ação Educativa (mimeo).

UNESCO. *Educação de qualidade para todos: um assunto de direitos humanos*. Brasília: Unesco/Orealc, 2007.

## **VII. Anexos**

### **Questionário Secretarias de Educação**

1. Como e quando a secretaria tomou contato com os Indicadores?
2. Qual foi o interesse inicial que motivou a procura pelos Indicadores da Qualidade na Educação?
3. Quais as ações desenvolvidas pela secretaria para que as escolas implantassem o Indique?
4. Se a Secretaria realizou ações de formação próprias, quem participou? Como foi a formação (quais instrumentos utilizados, duração, local, materiais etc.)?
5. Qual sua opinião sobre o grau de envolvimento das comunidades escolares com o Indique?
6. Houve continuidade no uso do Indique pela rede e as escolas? Se sim, como foi? Se não, por quê?
7. Você considera que o material é claro em seus objetivos?
8. Quais as dificuldades encontradas para a aplicação do Indique?
9. Como você avalia a metodologia de operacionalização do Indique?
10. Os indicadores e perguntas do Indique são claros?
11. Você considera que os indicadores e perguntas propostas conseguem traduzir questões relevantes sobre a temática da qualidade da educação?
12. As expectativas iniciais de uso do Indique foram correspondidas?
13. Na opinião, o Indique é um bom instrumento para avaliar a qualidade da educação? Por quê?
14. Você tem conhecimento sobre os resultados que podem ser atribuídos ao uso do Indique nas escolas? Se sim, quais?

15. Houve alguma mudança na relação das escolas com a Secretaria devido ao uso do Indique? Se sim, qual?
16. Você considera que o Indique pode incidir sobre a melhoria dos indicadores oficiais de educação (colocar exemplos)? Algo deste tipo já foi percebido na rede?
17. A utilização do Indique favoreceu outras ações tais como o Plano Municipal de Educação, elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos nas escolas, realização de formações, dentre outras?
18. A Secretaria fez alguma sistematização resultante do processo de uso do Indique? Se sim, poderia disponibilizar?
19. Você sabe pelo menos aproximadamente quantas escolas da sua rede fizeram uso do Indique?
20. Você sabe pelo menos aproximadamente quantos alunos da sua rede que foram beneficiados pelo uso do Indique?
21. Você poderia indicar de duas a três escolas que podem ser contatadas a fim de colhemos mais informações?

## Questionário escolas

1. O que motivou o uso dos Indicadores da Qualidade na Educação - Indique?
2. Quais foram as ações desenvolvidas para mobilização da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, diretor, representantes de instituições com parceiras da escola) para a participação na avaliação com o Indique?
3. Na sua opinião, quais são os objetivos do Indique?
4. Como você avalia as orientações para operacionalização do Indique?
5. Os indicadores e perguntas do Indique são de fácil compreensão para os diferentes segmentos da comunidade escolar? Quais são as dificuldades?
6. Como foi a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, diretor, representantes de instituições com parceiras da escola)?
7. Vocês incluíram algum novo indicador ou nova pergunta para ser avaliado?  
Se sim, qual?
8. A sua escola elaborou o plano de ação após a discussão feita em torno do Indique, conforme o material sugere?
9. Se sua escola não elaborou o plano de ação, quais foram os motivos?
10. Caso a escola tenha feito o planejamento, quais foram os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, diretor, representantes de instituições com parceiras da escola) que participaram da elaboração do plano de ação?
11. Caso a escola tenha feito o planejamento, foi designada alguma comissão para acompanhar a realização das ações ou há algum outro mecanismo de acompanhamento?
12. Quantas vezes a escola aplicou o Indique? Se aplicou apenas uma vez, por que não voltou a usar o material?
13. As expectativas iniciais de uso do Indique foram correspondidas?

14. Em sua opinião, o Indique é um bom instrumento para avaliar a qualidade da educação? Por quê?
15. Que resultados podem ser atribuídos ao uso do Indique na sua escola?
16. A relação da sua escola com a Secretaria de Educação sofreu alguma mudança devida ao uso do Indique?
17. A utilização do Indique favoreceu outras ações tais com a elaboração ou revisão do Projeto Político Pedagógico da escola, realização de formações, dentre outras?
18. A escola fez alguma sistematização resultante do processo de uso do Indique? Se sim, poderia disponibilizar?

**Questionário organizações não governamentais.**

1. Quais foram as atividades de disseminação realizadas pela instituição?  
Descreva.
2. A instituição fez algum tipo de formação para uso do Indique? (somente para quem respondeu sim na primeira pergunta)
3. A instituição apoiou o uso por escolas? Se sim, de que forma? (somente para quem respondeu sim na primeira pergunta)

## Plano de Ação da Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba

DIMENSÃO	INDICADORES	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO
<b>1- AMBIENTE EDUCATIVO</b>				
	1- amizade e solidariedade	Curso CEMAP: O papel do Pedagogo no Contexto Escolar. PEAS – Programa Afetivo Sexual.	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Alegria	Projeto BRINCRIANDO	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Respeito ao outro	Curso: Um novo olhar sobre a sexualidade.	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- Combate à discriminação	Projeto BRINCRIANDO DANDARA/GINGANDO Curso C E M A P História e Geografia da África. Aquisição de livros de histórias. Seminário: Samba na Escola. Palestras.	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	6- Respeito ao direitos das crianças e adolescentes	Curso C E M A P: Dificuldade de Aprendizagem e Inclusão Escolar	SMEC/CEMAP	ANO 2006
<b>2- PRÁTICA PEDAGÓGICA</b>				
	1- Proposta pedagógica definida e conhecida por todos		SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Planejamento	Encontros sobre as Diretrizes no C E M A P	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Contextualização	Projeto Fios e Tramas: Teia do Saber – socialização momento na Escola	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- Variedades das estratégias e dos recursos de ensino – aprendizagem	Cada escola Municipal recebeu: 1 computador completo ligado a Internet para sala do Prof., 1 DVD, um kit de ambiente alfabetizador para F.I.	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	5- Incentivo à autonomia e ao trabalho	Curso Fios e Tramas: Pedagogia de Projetos.	SMEC/CEMAP	ANO 2006

DIMENSÃO	INDICADORES	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO
	coletivo.			
	6- Prática pedagógica inclusiva.	Curso C E M A P: Dificuldades de Aprendizagem e Inclusão Escolar	SMEC/CEMAP	ANO 2006
<b>3- AVALIAÇÃO</b>				
	1- Monitoramento do processo de aprendizagem dos alunos	Curso Formação Continuada – Prof. Décio	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Mecanismos de avaliação dos alunos	Curso Formação Continuada – Prof. Décio	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Participação dos alunos na avaliação de sua aprendizagem	Curso Formação Continuada – Prof. Décio	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- Avaliação do trabalho dos profissionais da escola	Curso Formação Continuada – Prof. Décio	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	5- Acesso, compreensão e uso dos Indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino.	Reunião com a Equipe Gestora – Resultado Prova Brasil	SMEC/CEMAP	ANO 2006
<b>4- GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA</b>				
	1- Informação democratizada		SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Conselhos escolares atuantes	- Inauguração da Casa dos Conselhos - Palestra com profa. Dra Regina Vinhais - Reuniões mensais	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral	Projeto: Grêmio Estudantil	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos	Programa Saúde bucal Parceria UFU – Formação Continuada em Serviço.	SMEC/CEMAP	ANO 2006

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
	5- Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia-a-dia da escola	Curso C E M A P: Filosofia para Crianças Projeto BRINCRIANDO: Educação para Pensar	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	6- Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola	- Abertura da C/C da Caixa Escolar - Recebimento Mensal	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	7- Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais	- Semeando - Escrevendo O Futuro - Seminário CBC - Educadores Ambientais	SMEC/CEMAP	ANO 2006
<b>5- FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA</b>				
	1- Habilitação	Programa de Bolsas para Graduação e Pós-Graduação (Funcionários Efetivos)	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Formação Continuada	- Ampliação da Biblioteca Municipal Senador Camilo Chaves - Projeto Fios e Tramas: Teia do Saber (Formação Continuada em Serviço)	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Suficiência da equipe escolar	Contrato temporário de recursos humanos	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- Assiduidade da equipe escolar	Quadro de frequência dos professores	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	5- Estabilidade da equipe escolar.	Plano de Carreira	SMEC/CEMAP	ANO 2006
<b>6- AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR</b>				
	1- Suficiência do ambiente físico escolar	- Inauguração e Criação da Escola Municipal de Educação Infantil Clorinda Junqueira  - Inauguração da Cozinha Centralizada, ampliada e transformada em fornecedora de alimentos balanceados para todos os alunos da rede municipal de ensino.	SMEC/CEMAP	ANO 2006

DIMENSÃO	INDICADORES	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO
		-Construção de 6 salas de aulas no Cime Sarah Feres. - Construção da quadra poliesportiva coberta na E.M. Bernardo José Franco (rural) - Construção de 6 salas de aula no Cime Tancredo de Paula Almeida. - Construção de 6 salas de aula na E.M. Manoel Alves Vilela. - Construção de um Anfiteatro na E.M. Manoel Alves Vilela - Construção da quadra poliesportiva coberta na E.M. Quirino de Moraes (rural) - Construção da quadra poliesportiva coberta na E.M. Rosa Tahan. - Cosntrução da E.M. José da Silva Ramos		

#### 7- ACESSO, PERMANÊNCIA E SUCESSO NA ESCOLA

	1- Número total de faltas dos alunos	Transporte Escolar	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	2- Abandono e evasão	Projeto BRINCRIANDO	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	3- Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem	Projeto SANKOFA	SMEC/CEMAP	ANO 2006
	4- Atenção às necessidades educativas da comunidade	- salas da EJA - Parceria Bem-Me-Quer e APAE (encaminhamento) Sala Recurso	SMEC/CEMAP	ANO 2006