



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**TAIANNE CRISTINA LEMOS FEITOSA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA:  
LIMITES E POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL**

**SÃO CRISTOVÃO- SE  
2013**

**TAIANNE CRISTINA LEMOS FEITOSA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA: LIMITES E  
POSSIBILIDADES DE PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO  
INSTITUCIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Pedagogia, apresentado à Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup> Heike Schmitz.

SÃO CRISTOVÃO – SE

2013

## AGRADECIMENTOS

Sou muito grata a Deus, fonte de todo o conhecimento. E por estar sempre comigo em todos os momentos da minha vida. Agradeço muito a minha família, ao meu amado filho Nicolas Lemos, a razão do meu viver, que dá a minha vida o sentido para vencer os obstáculos, meu Príncipe, minha vida!!! Ao meu marido Marcos Michell por estar ao meu lado ao longo desses anos, desde a preparação para entrar na universidade até hoje. Agradeço ao meu pai Jean José Feitosa, por ter me dado a vida e a minha mãe Nadja Gleide (in memoria) por ser a minha maior inspiração, mesmo não estando ao meu lado em corpo, mas sei que está presente em coração, por isso dedico grande parte dessa vitória a ela. “Mãe, o nosso amor é como o vento, não se vê, mas se sente”. Obrigada a minha única e querida irmã Tatiane Lemos (melhor não teria), que esteve ao meu lado, me encorajando e me dando força, e que me deu dois sobrinhos lindos Lulu e Kauan, Amo vocês!!! Agradeço a todos os professores do Departamento de Educação que me guiaram nessa caminhada, em especial a Dr<sup>a</sup> Heike Schmitz, a todos os amigos e companheiros que fiz nessa trajetória, dentre eles, uma grande amiga e companheira que Deus colocou na minha vida, para me ajudar e caminhar comigo nessa etapa e com certeza em muitas outras, Érica Tatiana, Te Adoro!!! Por fim a todos que fizeram e fazem parte da minha vida.

Recebam o meu “MUITO OBRIGADA”.

Taianne Cristina Lemos Feitosa

## RESUMO

Na gestão democrático-participativa a avaliação institucional da escola se torna elemento-chave. Para que a gestão escolar gere mudanças desejadas pela sociedade, ela precisa de informações fiéis sobre a situação atual da escola. Apenas assim ela pode elaborar estratégias adequadas ao contexto. A escola precisa se autocompreender, acompanhar seu funcionamento, registrar o seu desempenho institucional escolar. E garantir uma comunicação mais transparente entre todas as pessoas envolvidas. Esse estudo cujo objeto é a avaliação institucional na escola pública brasileira objetiva compreender os limites e as possibilidades da avaliação institucional. Em específico buscou-se conceituar a avaliação institucional, analisar o planejamento educacional da unidade escolar no que diz respeito à avaliação institucional e sistematizar a percepção da comunidade escolar da escola pública sobre avaliação institucional. Para alcançar esses objetivos foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre gestão escolar conforme modelo democrático participativo em geral, e sobre a avaliação institucional, em particular. Após isso foram aplicados instrumentos em um estudo de caso múltiplo, em duas escolas da rede pública, do município de Aracaju, Sergipe. Foram realizadas visitas *in loco*, analisados os projetos políticos pedagógicos e levantados por meio de questionários, a percepção de gestores, professores e funcionários. Dentro dos principais resultados, destaca-se a falta de relação entre o que se encontra estabelecido no PPP, por exemplo, e o entendimento dos sujeitos escolares sobre os aspectos fundamentais para uma melhoria no quadro organizacional.

**Palavras-chaves: Avaliação. Gestão escolar. Projeto Político Pedagógico.**

## ABSTRACT

In managing democratic participatory institutional assessment of the school becomes key. For school management manages changes desired by society, she needs faithful information about the current situation of the school. Just so, she can develop strategies appropriate to the context. The school needs to autocompreender, monitor its operation, register your school institutional performance. And ensure a more transparent communication between all involved. This study whose purpose is to assess the institutional Brazilian public school aims to understand the limits and possibilities of institutional assessment. In specific aim was to conceptualize the institutional assessment, analyze the educational planning of the school unit with regard to the institutional assessment and systemize the perception of the community public school on institutional assessment. To achieve these goals we developed a bibliographic research on school management as participatory democratic model in general, and on the institutional assessment in particular. After that, instruments were administered in a multiple case study in two public schools, the city of Aracaju, Sergipe. Visits were carried out in situ, analyzed the pedagogical and political projects collected through questionnaires, the perception of managers, teachers and staff. Within the main results is the lack of relationship between what is established in the PPP and understanding of school subjects on the fundamental aspects for improving the organizational framework.

**Keywords: School management. Evaluation. Educational Policy Project.**

## **LISTA DE TABELAS**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabela 1 | Produção acadêmica sobre avaliação institucional em âmbito educacional (2007-2011) | 11 |
|----------|--|----|

## LISTA DE QUADROS

|          |                           |    |
|----------|---------------------------|----|
| Quadro 1 | Estrutura ideal de um PPP | 38 |
|----------|---------------------------|----|

## SUMÁRIO

|           |   |    |
|-----------|---|----|
|           | <b>INTRODUÇÃO</b>   | 9  |
| <b>1.</b> | <b>METODOLOGIA</b>  | 11 |
| <b>2.</b> | <b>ESTADO DA ARTE</b>   | 14 |
| 2.1       | AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR        | 14 |
| 2.2       | AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO BÁSICA            | 19 |
| <b>3.</b> | <b>AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA</b>                            | 24 |
| 3.1       | JUSTIFICATIVA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA                  | 26 |
| 3.2       | FUNÇÕES E BENEFÍCIOS ESPERADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA | 30 |
| 3.3       | IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA                  | 32 |
| 3.4       | OBSTÁCULOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA                     | 35 |
| <b>4.</b> | <b>AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR</b>   | 37 |
| 4.1       | PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO   | 37 |
| 4.2       | COMUNICAÇÃO   | 42 |
| 4.3       | AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E AVALIAÇÃO EXTERNA                           | 44 |
| 4.4       | AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL   | 49 |
| <b>5.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>   | 52 |
|           | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                   | 54 |

## INTRODUÇÃO

Na gestão democrático-participativa a avaliação se torna elemento-chave. Para que a escola gere mudanças desejadas pela sociedade, a gestão escolar precisa tomar decisões adequadas a sua própria realidade e elaborar estratégias e medidas realísticas considerando o contexto interno e externo. Para isso, a escola precisa de informações fiéis. Ela precisa se autocompreender, acompanhar seu funcionamento formativamente, registrar o seu desempenho institucional e garantir uma comunicação transparente sobre seu funcionamento e seus resultados entre todas as pessoas envolvidas. Políticas de avaliação externa, implementadas pelo Estado, objetivam auxiliá-la na solução de problemas educacionais, dando o devido retorno acerca dos processos de ensino e aprendizagem no intuito de saber se os efeitos desejados e os objetivos propostos estão sendo alcançados. Todavia, as avaliações externas em larga escala não fornecem informações que servem para responder a questão: qual caminho andar?

Apenas um olhar institucional consegue levantar informações sobre as condições – seus pontos fortes e fracos – e pode avaliar medidas para solucionar problemas. Precisa-se de avaliação institucional da escola, que tem como objeto o desempenho da organização, tanto no sentido de avaliação dos resultados como também no monitoramento dos processos e esforços aplicados pela organização.

Numa visão mais abrangente (Stufflebeam 1983 apud PESTANA, 2007, p.59) define avaliação como um processo de tracejar, alcançar e fornecer informações úteis para análise das decisões. Neste contexto a avaliação institucional é uma ferramenta primordial para o planejamento e a gestão educacional, tomando como base os pressupostos de um processo crítico e dialógico, que visa a atribuição de valores aos meios e processos, almejando a busca pelos objetivos institucionais, focando na qualidade de ensino, desempenhando seu papel diagnóstico e não classificatório, ocasionando mudanças e o desenvolvimento institucional.

Nas atuais políticas públicas que passam para as instituições cada vez mais responsabilidade por encontrar soluções adequadas aos problemas vividos, a avaliação institucional torna-se ainda mais pertinente. O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), fundado em 1995, prevê, por exemplo, a transferência de recursos adicionais, oriundo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, para as escolas públicas para que essas busquem estratégias de melhoria dos processos pedagógicos e da manutenção da

infraestrutura. Exigindo como base desse programa o envolvimento e participação de todos os sujeitos escolares e uma gestão democrática, a escola precisa apresentar um planejamento, que partiu de um diagnóstico da realidade da escola e do seu contexto. (BRASIL, 2007)

Também o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE-Escola), fundado em 2007, exige um olhar estratégico da gestão escolar que parte de uma avaliação dos desafios que a instituição enfrenta para formular e efetivar em seguida os planos de ação da escola, sempre com a participação da comunidade escolar em todos os processos de sua realização. (BRASIL, 2007).

Perante a relevância que o Plano Nacional de Educação atribui à avaliação da qualidade de educação e à gestão democrática, pergunta-se: quais são os limites e possibilidades para realizar uma Avaliação Institucional?

Devido à importância da avaliação institucional esta pesquisa a tornou objeto de investigação. Buscou-se compreender os limites e as possibilidades da avaliação institucional em âmbito da escola. Especificamente se propôs a 1) conceituar a avaliação institucional; 2) analisar o planejamento educacional da escola no que diz respeito à avaliação institucional; 3) sistematizar a percepção da comunidade escolar sobre avaliação institucional na escola.

Para alcançar estes objetivos foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa. Após um levantamento de fontes científicas sobre a avaliação institucional no contexto da gestão democrático- participativa e um estudo bibliográfico dessas fontes, foi realizado um estudo de caso múltiplo em duas escolas da rede pública, do município de Aracaju, Sergipe. A pesquisa de campo abrangeu a análise dos projetos político pedagógicos de ambas as escolas e visitas em loco. Foram aplicados questionários com coordenadores, professores e funcionários.

Esta monografia estrutura-se em seis partes, incluindo essa introdução. O próximo capítulo apresenta mais especificamente a metodologia da pesquisa. No segundo capítulo descreve-se a fundamentação teórica construída a partir dos resultados da pesquisa bibliográfica. Os resultados da pesquisa de campo são apresentados e analisados no quarto capítulo. Nas considerações finais reflete-se sobre os principais resultados, como também sobre a experiência e aprendizagem adquirida desta pesquisadora durante a pesquisa.

## 1. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo é de caráter bibliográfico e empírico. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

A fim de verificar a pertinência e relevância do nosso estudo na área de políticas públicas educacionais, tendo como foco principal a Avaliação Institucional das instituições educacionais, realizou-se uma pesquisa no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O levantamento foi feito nos dias 20 e 24 de setembro de 2012, utilizando como palavra-chave “Avaliação Institucional”. Delimitamos a busca do tema ao período de 2007 a 2011, tendo como um critério de delimitação deste período, a implantação do PDE-Escola em 2007, que passou a integrar o grupo de ações prioritárias determinadas pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Focalizando no âmbito escolar, não foram incluídas pesquisas da área da saúde, da administração empresarial, escolas técnicas, entre outras áreas. Reduzindo o número de achados de 2.034 para 24 com resultados na área da educação como mostra a tabela a seguir:

**TABELA 1- PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM AMBITO EDUCACIONAL (2007-2011)**

| <b>Ano</b>   | <b>Nº de Dissertações</b> | <b>Nº de Teses</b> |
|--------------|---------------------------|--------------------|
| <b>2007</b>  | 3                         | 3                  |
| <b>2008</b>  | 5                         | 1                  |
| <b>2009</b>  | 3                         | 1                  |
| <b>2010</b>  | 2                         | –                  |
| <b>2011</b>  | 3                         | 3                  |
| <b>Total</b> | 16                        | 8                  |

FONTE: BANCO DE TESES DA CAPES

O levantamento de fontes bibliográficas no site Scielo com as palavras-chaves “Avaliação institucional formativa”, “Avaliação institucional interna”, “Avaliação institucional participativa” chegou ao resultado de 23 fontes achados após ter fontes excluídos que tratam de assuntos não diretamente ligados a nosso tema. E o levantamento na BICEN, com a palavra-chave “Avaliação Institucional”, chegou ao resultados de 8 livros.

O estudo e sistematização com fichamentos, dessas fontes bibliográficas ocorreu conforme seguintes focos: o que significa avaliação institucional? Por que se precisa da avaliação institucional? Para que e como se faz avaliação institucional? Quais seus obstáculos e benefícios?

Após a pesquisa bibliográfica iniciou-se a pesquisa de campo. Para a análise do planejamento educacional foi recorrido o Projeto Político Pedagógico. Antes, contudo, foi estudado fontes bibliográficas e um documento oficial do Governo da Bahia com instruções para elaboração do PPP. Conforme desta estrutura ideal do PPP foi analisado o Projetos Políticos Pedagógicos da escola, comparando a estrutura e conteúdo apresentado. O foco aqui foi: De que forma o PPP menciona e utiliza a avaliação institucional?

Para identificar a percepção dos coordenadores, professores e funcionários foram aplicados questionários com perguntas fechadas, semi-abertas e abertas, sistematizadas em blocos temáticos. Optou-se pela apresentação dos dados de ambas as escolas pelas seguintes temáticas: projeto político pedagógico, participação e comunicação na gestão, avaliação educacional e avaliação externa, e avaliação institucional.

Participaram duas escolas da rede pública nesta pesquisa, que pertence à rede municipal de Aracaju. Aqui nomeamos as Escola A e Escola B para manter o sigilo.

A Escola A desenvolve a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I e II, atualmente possui 1.904 alunos matriculados, quatro coordenadores (geral, administrativos e duas coordenadoras pedagógicas), 70 professores, 5 especialistas, e 19 estagiários, 13 agentes no âmbito administrativo e quatro no âmbito de serviços gerais, além de 33 serviços emprestados. A evolução do Índice do Desenvolvimento da Educação (IDEB), referente ao 5º ano do Ensino Fundamental, revela uma tendência negativa. O IDEB da escola A, registrado para o ano de 2007, alcançou o índice de 4,4 em 2009 essa média baixou para 3,9. Contudo, o índice alcançado atinge a meta estabelecida de 3,8.

Já a Escola B, oferece o Ensino Fundamental I e II e EJA, abrange 552 alunos matriculados, 3 coordenadores (geral, administrativo e pedagógico), 37 professores, 10 agentes no âmbito administrativo e 7 agentes no âmbito de serviços gerais. Ela não conseguiu alcançar a sua meta do IDEB/2009, isto é 3,4. O IDEB da Escola B do ano 2007 baixou de 2,9 para 2,3 no ano 2009.

Na hora da aplicação dos questionários contou-se com a presença de 52 pessoas da comunidade escolar da Escola A e 24 pessoas da Escola B.

Das 52 pessoas da Escola A, 39 são professores, com idades entre 21 e 65 anos, onde 30 são concursados que trabalham na instituição de 2 a mais de 10 anos, e os outros 9 se dividem entre estagiários e contratados, que têm um vínculo com a instituição de até 2 anos.

Foi-se observado também que dentre os professores entrevistados 28 tem mais de dez anos que lecionam, 4 tem experiência de 6 a 10 anos, e os outros 7 variam de 1 a 5 anos de experiência na área de atuação. Do total dos professores 22 atuam em outra instituição e 17 lecionam apenas na instituição relatada.

Participaram da dinâmica os 4 coordenadores, todos com experiência de mais de dez anos na educação e concursados, onde 1 tem também experiência de mais de dez anos na coordenação e os demais variam entre 1 a 9 anos de experiência. Foi referido ainda que dentre os coordenadores, 2 atuam em outra instituição, mas não foi divulgado em que área.

Os funcionários que estavam presentes totalizou um grupo de 9 que são: 4 serviços gerais, 1 agente de limpeza, 2 orientadores educacionais e 1 pedagoga, o tempo de atuação na educação varia entre 1 a 10 anos, onde 6 são concursados e 3 contratados, com vínculo na escola que vai 1 a 10 anos, dentre esses sujeitos escolares 3 atuam em outra instituição.

Na Escola B, o grupo de funcionários que estavam presentes totalizou em 6 que são: 2 serviços gerais, 1 auxiliar de apoio, 3 administrativos e 1 merendeira, o tempo de atuação na educação varia entre 1 a 10 anos, onde todos contratados, com vínculo na escola que vai 1 a 10 anos, dentre esses nenhum atuam em outra instituição.

Foram 15 professores participantes, com idade entre 21 e 52 anos, onde 10 são concursados que trabalham na instituição a mais de 10 anos, e os outros 5 são estagiários, que têm um vínculo com a instituição de até 2 anos. Foi-se observado também que dentre os professores entrevistados 9 tem mais de dez anos que lecionam, e os outros 6 variam de 1 a 5 anos de experiência na área de atuação, como também ficou constatado que esses 6 atuam em outra instituição.

Preencheram os questionários os 2 coordenadores, todos com experiência de mais de dez anos na educação e concursados, com experiência de cinco anos na coordenação, foi referido ainda que 1 dos coordenadores atua em outra instituição.

## 2. ESTADO DA ARTE

Para realizar o *status quo* da produção científica sobre o nosso objeto foi realizado um levantamento de teses e dissertações no Banco de Dados da CAPES com a palavra-chave “Avaliação Institucional”. Foram encontrados após exclusões de trabalho não relevantes em respeito a delimitação do nosso objeto, 24 dissertações e teses que se referem a temática aqui proposta.

Descrevemos brevemente nesse capítulo a estrutura das pesquisas encontradas, abordando o foco do objeto, objetivo geral e metodologia para apontar, em seguida, os resultados e conclusões no que diz respeito aos obstáculos e possibilidades na implantação da Avaliação Institucional nas instituições de ensino dos respectivos autores das pesquisas aqui analisadas. O resultado dessas pesquisas são apresentadas em duas categorias: Avaliação Institucional em instituições do Ensino Superior e Avaliação institucional em instituições Educação Básica.

### 2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

Entre os anos de 1993 e 1994 ocorreu um debate que focou o tema avaliação nas instituições de ensino superior. Esse acontecimento reuniu a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANFIGRS) convocado pela Associação Brasileira dos Reitores das Universidades. Nesse episódio foi criado um programa de apoio à avaliação de sistema de ensino superior, chamado Programa Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Esse programa tinha como intenção a adesão voluntária das universidades brasileiras, estabelecendo-se como necessário a autoavaliação da instituição, que por conseguinte, ofereceria informações para a concretização de uma avaliação externa, já que esse programa visava a continuidade e sistematização do processo de avaliação.

Por meio das pesquisas bibliográficas foi observado que a maioria dos artigos, teses e dissertações publicados dizem respeito à Avaliação Institucional vinculada ao ensino Superior. Embora constatado esse fato, faz-se relevante a análise das mesmas, já que a autoavaliação no ensino superior visa o diagnóstico da realidade institucional, ou seja, é uma construção do conhecimento por meio da instituição sobre si, a fim de compreender os significados das suas atividades conjuntas para a melhoria da qualidade educacional, alcançando uma relevância social. “Para tanto, sistematiza informações, analisa coletivamente

os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e potencialidades e estabelece estratégias de superação de problemas.” (GALDINO, 2006, p.8).

A avaliação institucional têm por meio do Projeto Político Pedagógico uma referência para a aquisição das informações essenciais na análise do ambiente, pois no PPP contém as ações planejadas para o desenvolvimento da escola, assim como as características dos ambientes escolares, como por exemplo, os aspectos físicos, estruturais e pedagógicos. Desse modo Lima (2012) salienta que é relevante em primeiro momento a avaliação do PPP da instituição, que deve ser elaborado coletivamente, proporcionando a responsabilização e orientação pelos sujeitos escolares das suas propostas educacionais.

Segundo Sanches (2007) a Avaliação Institucional e sua articulação com Projetos Pedagógicos traz uma importância ao aprimoramento dos planejamentos de médio e longo prazo das instituições escolares, viabilizando o processo interativo, contribuindo assim para que as instituições escolares repensem os objetivos da instituição em prol da formação de profissionais competentes. Seu estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo em uma Instituição de Ensino Superior. Trazendo a reflexão de que a Avaliação Institucional deve ser compreendida como instrumento de melhoria da qualidade das instituições, adotando a sistemática de vinculá-la aos Projetos Pedagógicos.

A participação de toda a comunidade escolar no processo avaliativo é relevante, seja no planejamento, no levantamento, na organização ou na análise dos dados. A participação e colaboração de todos, valida o processo de avaliação, acarretando benefícios que fornecem um aprimoramento contínuo, para o conhecimento das limitações e potencialidades e de diversas ações, provocando mudanças e melhorias que induzam ao desenvolvimento da instituição. Desse modo, compreende-se que a auto-avaliação é um processo que busca contribuições para a melhoria da qualidade e eficiência da instituição, uma ferramenta de questionamento, “um processo de reflexão e aprimoramento dos objetivos ou missão desta no contexto social, econômico, político e cultural no qual a instituição está inserida”. (ALMEIDA, PINTO; PICOLLO, 2007, p.516).

Santana (2007) traz em sua pesquisa a discussão sobre a universidade brasileira, as relações de saber e de poder e seus efeitos sobre a sua função social de construtora do saber e da cidadania. O pesquisador focaliza na avaliação institucional, em primeiro momento, como uma ferramenta de avaliação do Estado controlador e regulador da universidade, aborda no seu estudo, a autonomia e a alteridade institucional. Reconhece-se a avaliação institucional

como processo para promover o autoconhecimento e reflexão crítica em todos os níveis da instituição. A Auto-avaliação, assim, conclui o autor, traz por meio da sua prática dialógica benefícios, contribuindo de tal modo para a qualidade educacional.

Uma avaliação institucional efetiva terá efeitos positivos também para o grau da avaliação da aprendizagem em sala de aula, cuja prática é de responsabilidade do professor. Nesse sentido, Freitas (2009, p.45) aponta que “trata-se do acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes em termos afetivos, atitudinais e cognitivos”. Afirmando que neste contexto a formação continuada pelos professores, torna-se relevante, no auxílio de criar práticas que se adequem ao ensino e aprendizagem, incluindo-se as de avaliação. Embora seja de responsabilidade do professor, esta ação de relação entre as práticas e a avaliação, deve-se associar ao PPP, este preparado pelo coletivo da instituição, que a avaliação institucional, como vimos, faz-se de base para o diagnóstico institucional.

A pesquisa de Araújo (2007) tem como objeto as influências do novo modelo de avaliação e a percepção dos docentes da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua prática pedagógica. Deste modo, buscou-se analisar os estudos que se referem a esse tema, identificando junto à Universidade pesquisada o processo de implantação da Auto-avaliação. Foram aplicados questionários com o diretor do Curso de Fisioterapia de uma Universidade de Curitiba e professores escolhidos aleatoriamente. Os resultados da sua pesquisa mostram que os docentes não conhecem todo o processo da Avaliação Institucional.

Rodrigues (2007) discute em seu estudo os saberes ou conhecimentos elaborados no exercício da Auto-avaliação e do planejamento participativo em ambientes da Universidade Federal do Ceará (UFC), com a intenção de construir as bases para uma mudança de cultura de avaliação. A pesquisa quali-quantitativa por meio da pesquisa-ação durante um ano, foi realizada em dois ambientes da universidade, sendo eles, a Subunidade de Pagamento da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) e uma Subunidade da Diretoria Administrativa da Maternidade-Escola Assis Chateaubriand (MEAC). Foram escolhidos por serem ambientes de pouco ou nenhum trabalho participativo. A pesquisa indica que os ambientes aprenderam sobre Auto-avaliação e aplicaram na prática alguns conhecimentos, que foram utilizados nas suas vidas, tanto pessoal, quanto profissional.

Pegorini (2008) investiga as relações existentes entre as Políticas de Avaliação Institucional e as Políticas de Formação Continuada dos professores nas Instituições de Ensino Superior (IES), dando ênfase na percepção de professores e alunos da Educação Superior sobre essas relações. A pesquisa foi realizada em uma Universidade e uma

Faculdade, nos cursos de Secretariado Executivo, utilizando-se de questionários com professores e alunos do curso. Pode-se observar neste estudo que a Avaliação institucional não está vinculada com a Formação Continuada de Professores.

Assis (2008) analisa a Avaliação Institucional e o trabalho Docente na Educação Superior, visando à identificação das repercussões das políticas públicas de Avaliação Institucional implementada pelo MEC/INEP na docência da educação superior, buscando como os professores percebem e vivenciam estes processos. O estudo foi desenvolvido em nove cursos de graduação de três IES, sendo uma faculdade, um centro universitário e uma universidade, foram feitas entrevistas com os coordenadores dos cursos de: Administração, Engenharia, Direito, Sistemas de Informação e Pedagogia, e realizados questionários e entrevistas com os professores e os estudantes dos mesmos. Traz como resultado o aumento ao longo dos anos da formação continuada pelos docentes, mas ressalta que na fala dos alunos das instituições essa formação não causou mudanças nas práticas dos docentes.

Freitas, Sordi, Malavasi apontam que embora o crescente aumento dos docentes pela busca da formação continuada, não diferem nas práticas utilizadas pelos mesmos.

[...] Mesmo nas esferas progressistas, está se configurando a ideia de que as políticas de valorização do magistério (formação continuada e melhoria salarial), embora necessárias, não tem sido suficientes para romper com o conceito de um serviço público que, por ser público, é visto como sendo de ninguém e não necessitando ter, portanto, melhor qualidade. (FREITAS, SORDI, MALAVASI, 2009, p.44).

Também Caron (2008) pesquisou a Avaliação Institucional, procurando a compreensão das contribuições dessa para a melhoria da ação docente, na percepção dos docentes e discentes, inclusive em respeito ao planejamento pedagógico. Essa pesquisa foi realizada no curso de Pedagogia de uma Instituição de Ensino Superior, utilizando-se de um levantamento e análise de dados dos questionários aplicados aos docentes e discentes. Concluindo-se que os objetivos da avaliação mais reconhecidos pelo docente é a melhoria do desempenho e o subsídio na tomada de decisões justas, na eficiência da prática docente e na ascensão e expansão da qualidade institucional.

Oliveira (2009) em sua pesquisa aponta a Avaliação Institucional e a Formação Docente, sendo esses, ferramentas indispensáveis para um ensino de qualidade. Aborda a Avaliação Institucional como instrumento que orienta as Instituições de Ensino Superior na formulação de seus planos para a formação de profissionais éticos. Nessa pesquisa foram aplicados questionários com alguns coordenadores do curso de uma Instituição de Ensino

Superior. Dentre os resultados relacionados ao trabalho docente, se revelou desconexo da Avaliação Institucional no processo ensino-aprendizado e para a necessidade do desenvolvimento de propostas que possibilitem a formação dos docentes.

A avaliação institucional é um processo sem fim pela procura da qualidade do fazer educacional e demanda de uma predisposição à mudança. Não se pode pensar em efetivar a avaliação institucional desagregada da mudança. Já que a mudança é um processo que visa a qualidade das ações. A constituição da mudança é orientada pelo PPP que como aponta Freitas, Sordi e Malavasi (2009, p.39) “[...] configura uma ‘cesta de indicadores’ com os quais se compromete e se responsabiliza, demandando do poder público as condições necessárias à sua realização”.

Sanches (2010) aborda a Avaliação Institucional como um importante instrumento de gestão, por ela permitir diagnosticar a realidade institucional. Com esse intuito essa pesquisa analisou os resultados de uma Avaliação Institucional realizada nos anos de 2005/2006. Essa pesquisa se desenvolveu na Universidade Estadual de Goiás, na cidade de Anápolis. Foram realizados questionários com coordenadores de cursos, professores e acadêmicos e entrevistas com membros da Comissão de Avaliação e do Diretor da Unidade Universitária. A pesquisa constatou que a Avaliação Institucional realizada teve sua formatação e organização por um grupo de fora da Instituição, e por isso não houve participação da comunidade no processo avaliativo. Ela não serviu aos interesses da comunidade, também não serviu para implementar as melhorias na gestão e nas práticas pedagógicas de seus docentes.

Cunha (2011) analisa a relação entre Avaliação Institucional e os processos de mudança institucional. O estudo foi realizado na Universidade de Pernambuco, através de entrevistas com gestores e membros da Comissão Própria de Avaliação e das Comissões Setoriais de Avaliação, e observações de reuniões das Comissões. Concluindo que existe uma grande resistência pelos sujeitos da instituição em realizar a avaliação institucional.

Tahim (2011) em sua pesquisa abrange uma investigação sobre a Avaliação do Desempenho Docente em instituições de ensino superior, sendo observando o que é percebido pelos discentes e docentes sobre os processos avaliativos dos docentes. Essa pesquisa foi realizada em duas instituições de ensino superior particular, com professores e alunos do curso de Pedagogia. A pesquisa traz a visão dos docentes em relação as suas responsabilidades pela melhoria do desenvolvimento das atividades escolares, onde eles se veem como responsáveis e indispensáveis para essa melhoria, contribuindo assim para a qualidade dos serviços oferecidos para a sociedade.

Utzig (2011) aborda em que medida a perspectiva Freiriana está presente em um programa de Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior, pautando-se na ontologia de Paulo Freire que considera o humano como ser incompleto e inacabado, mas, com desejo e vocação de ser mais. Esse estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica. Concluindo que a avaliação é importante no processo de autonomia da instituição.

## 2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM INSTITUIÇÕES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

A avaliação institucional é uma tendência da educação brasileira, atualmente, um fato constante no ensino superior, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), todavia, ainda, em fase inicial, na educação básica. A Avaliação Institucional Participativa se apresenta como possibilidade na busca da qualidade social da educação ofertada às camadas populares nas escolas públicas.

Segundo Betine (2010) a avaliação institucional participativa se estabelece na participação de toda a comunidade escolar, em prol da melhoria organizacional e tendo em vista um processo de reflexão e transformação da instituição. Para que esse processo seja efetivo, faz-se necessário o envolvimento político da gestão, incentivando a participação da comunidade escolar e promovendo as interações entre os âmbitos educacionais.

Betine (2010, p.128) traz como relevante “frisar que a Avaliação Institucional Participativa só fará sentido se estiver ligada ao PPP, como uma ação educativa, como o reencontro da escola, com seus objetivos educacionais, como resultado de um trabalho coletivo”.

Grochoska (2007) realizou um estudo sobre as contribuições da Auto-avaliação Institucional para a gestão da escola, na sua busca pela melhoria da instituição de ensino. Sua pesquisa foi realizada em uma escola de educação básica, onde participaram pais de alunos e funcionários da escola, apontando as várias contribuições na tomada de decisão do gestor e nos melhoramentos reais a instituição de ensino.

Pipolo (2008) desenvolveu seu trabalho sobre a percepção dos gestores escolar no processo de Avaliação Institucional das escolas públicas, buscando a compreensão dos conceitos epistemológicos e metodológicos da avaliação, caracterizando a natureza da participação de todos os ambientes que são envolvidos. Esse trabalho foi realizado em escolas públicas estaduais de Ensino Médio de Salvador, com a aplicação de questionários com

gestores que participaram do Progestão do ano 2004 e 2006. A pesquisa trouxe na fala dos gestores princípios e características de uma avaliação de natureza processual.

Moraes (2008) aborda a Auto-avaliação Institucional na escola pública, analisando o seu processo de implementação, trazendo para uma perspectiva de aperfeiçoamento. Essa pesquisa foi realizada em uma escola pública básica, de pequeno porte e de zona rural, da rede estadual de São Paulo, com consulta de documentos do estabelecimento de ensino e a utilização de questionários com 23 participantes, dentre eles, diretores, professores, funcionários, pais e alunos. O autor conclui que existe um meio de se realizar a Avaliação Institucional para que ela seja capaz de proporcionar um ambiente participativo, desenvolvendo assim uma cultura avaliativa desde que a gestão democrática seja valorizada.

Macedo (2009) analisa a Avaliação Institucional e como ela tem contribuído para democratização da gestão escolar, dessa forma a Avaliação Institucional assume um caráter diagnóstico emancipador, apresentando-se como ferramenta ativa para que a escola possa (re)pensar seu Projeto Político Pedagógico por meio da reflexão crítica coletiva que considera todos os envolvidos no contexto escolar. Foi desenvolvido durante a pesquisa a coleta de dados por meio de análise documental e entrevistas, em uma escola de educação básica situada em Presidente Prudente SP. Evidencia-se que a escola elabora sua Avaliação Institucional, para cumprir uma exigência burocrática, sem alcançar seu propósito inicial de transformação das práticas escolares e atualização de seu projeto político pedagógico.

Dalben (2008) foca sua pesquisa na implantação da Avaliação Institucional participativa das escolas públicas, buscando identificar os aspectos que influenciaram a sua implantação. Seu estudo foi realizado em uma escola estadual do Ensino Fundamental situada na periferia da cidade de Campinas – SP. Afirmou-se que a Avaliação Institucional Participativa é um recurso da gestão democrática que colabora para a superação dos problemas enfrentados pela escola e também um potente recurso para a formação de sua comunidade, pois ao favorecer um ambiente que articula o serviço público e seus usuários, cria um compromisso de todos os envolvidos para a melhoria da qualidade educacional.

Betini (2009) traz em sua pesquisa uma análise sobre a Avaliação Institucional Participativa, partindo da indagação de como ela contribui para a qualidade social das escolas públicas. Essa pesquisa, no início, foi realizada em três escolas municipais de ensino fundamental de Campinas, após a desistência de uma delas, o trabalho foi desenvolvido em todas as etapas do processo apenas com duas. Conclui-se que a Avaliação Institucional

Participativa contribui expressivamente para a construção de uma qualidade social para aqueles que a frequentam, beneficiando a ampliação e concretização do trabalho participativo.

Brandalise (2007) tendo objeto de seu estudo a escola e a avaliação que nela e dela se faz, objetiva de construir um processo de Auto-avaliação institucional significativa e efetiva para a escola básica. Sua pesquisa foi realizada em uma escola pública no município paranaense, sendo realizado um diário de campo e questionários com professores, funcionários e pais de alunos da escola. Em seu estudo é confirmado que a Auto-avaliação pode ser desenvolvida coletivamente nas instituições escolares, desde que tenha uma postura dialético-crítica, entre os sujeitos da comunidade escolar. Abordando ainda a complexidade que envolve a construção de um processo de Auto-avaliação, onde aponta também caminhos para a construção de uma nova cultura da avaliação nas escolas, trazendo a Auto-avaliação como um processo construído coletivamente. O autor chegou ao resultado de que a avaliação interna da escola como processo coletivo não se funda ainda em uma prática na maioria das instituições escolares.

Lima (2011) se pautou tomando-se por base a visão do diretor de uma escola de anos finais do ensino fundamental na compreensão da sua ação e influência sobre as práticas avaliativas ocorridas na escola em seus três níveis: a avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e avaliação de larga escala. A pesquisa foi realizada em uma escola de anos finais do ensino fundamental da rede oficial de ensino do Distrito Federal, sendo a diretora a principal interlocutora. A autora apontou que a gestão conhece as práticas e as concepções dos três níveis de avaliação, mas mesmo trazendo esses conhecimentos a gestão não garantiu mudar as práticas dos docentes em sala de aula quanto ao tema avaliação. Também abordando a importância da formação continuada dos docentes.

Xavier (2011) em sua pesquisa aborda os limites e possibilidades do papel do Orientador Pedagógico como articulador do processo de implementação da Avaliação Institucional Participativa nas escolas públicas, buscando desvendar esses limites e possibilidades enquanto ator institucional indicado para articular esse processo. A pesquisa foi realizada em escolas municipais de Ensino Fundamental da Região Sudoeste de Campinas, onde foram feitas entrevistas com os Orientadores Pedagógicos. Conclui-se que a avaliação quando posta em prática como agente da qualidade da escola torna possível uma instituição autônoma, e pode garantir uma educação pública que não fique só nos documentos e nos discursos, podendo de fato auxiliar na formação de um cidadão crítico e participativo.

Também Rodrigues (2010) buscou identificar o nível de envolvimento dos sujeitos e a legitimidade do processo de Avaliação Institucional no estado do Ceará. A pesquisa foi desenvolvida através de uma análise documental, analisando em primeiro momento os relatórios divulgados pela Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC), com datas de 1996 e 2006, após foi feita uma coleta de dados com utilização de formulários com os gestores, professores, funcionários, pais e alunos de 6 (seis) escolas estaduais do Município de Fortaleza. Os resultados apontam a falta de participação dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar na legítima atuação da Avaliação Institucional.

Mendes (2011) em seu estudo analisa o processo de implementação de uma política de Avaliação Institucional Participativa, buscando entender como se consolidou a implementação da política, as metodologias aplicadas, os significados a ela conferidos e os desafios dessa escolha. O estudo foi realizado através da observação, análise documental e entrevistas com os gestores da política em nível central e orientadores pedagógicos, nas escolas de ensino fundamental em Campinas. Confirmou-se que a implementação da política é marcada e desmarcada pelas influências de todos os atores institucionais e das próprias instituições.

Mas também em outros níveis de ensino a Avaliação Institucional foi investigado. Para a educação infantil, em específico, Rampazzo (2009) pesquisou sobre implantação da Avaliação Institucional nessa modalidade de ensino, procurando conhecer, entre as escolas de Educação Infantil, como esse processo de implantação se deu, identificando quais os limites e as possibilidades que envolveram o desenvolvimento de tal processo. A pesquisa foi realizada através de uma entrevista feita com diretores, professores, funcionários e pais de alunos, e realizado uma análise documental do Projeto Político-Pedagógico de uma escola de Educação Infantil no município de Campinas. Identificou-se que as limitações encontradas na implantação da Avaliação Institucional está relacionada com a própria ordenação de funcionamento da instituição e a forma como estabelece as relações interpessoais. Observando ainda que, as possibilidades deram-se de forma positiva, trazendo a comunidade para dentro da escola, explorando a participação e o anseio pela melhoria da instituição de todos de forma participativa e o interesse manifestado por todos os envolvidos na gestão.

A partir das pesquisas analisadas podemos verificar a existência de inúmeros obstáculos para a implantação da Avaliação Institucional no âmbito escolar. As pesquisas apontam que embora seja relevante uma reflexão sobre o tema, pouco se conhece ainda, ou se faz a esse respeito. Podendo ser observadas que várias reflexões a respeito da avaliação

institucional serão necessárias, mas também há a necessidade de uma mudança nas práticas das escolas sobre a avaliação institucional voltada para as instituições, com fins de melhoria dos ambientes educacionais.

Os aspectos encontrados na análise de teses e dissertações, estimulou para um aprofundamento por meio de uma pesquisa bibliográfica. A próxima seção aborda os resultados dessas análises das fontes bibliográficas, encontradas no site do Scielo e Bicen.

### **3. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA**

Os resultados da pesquisa bibliográfica apresentam-se por 5 focos. Em primeiro momento buscamos responder o que significa avaliação institucional? Em seguida apresentamos respostas encontradas na literatura estudada sobre a questão do por que avaliar uma instituição escola? Também buscam compreender para que realizar uma avaliação institucional e quais benefícios se espera. Finalmente era do nosso interesse compreender como se realiza a avaliação e quais os obstáculos observados.

Em primeiro momento, vale ressaltar que a avaliação institucional não deve ser confundida com a avaliação educacional que tem como objeto o desempenho do aluno, e que compara os resultados obtidos ao longo do trabalho educacional entre professor e aluno. Essa avaliação tem como objetivo verificar os avanços e diagnosticar as dificuldades encontradas e assim serem feitas as devidas correções para a melhoria educacional.

Segundo Almeida (2010) existem várias formas de classificar a avaliação, dependendo do objeto a que ela se designa. Na educação a avaliação utilizada é a avaliação educacional, que é subdividida, em avaliação de sistemas, avaliação de currículo, avaliação de desempenho, avaliação da aprendizagem e a avaliação institucional, esta última objeto do nosso estudo.

A avaliação de sistemas, também conhecida como avaliação externa ou avaliação de larga escala, tem como objetivo diagnosticar a qualidade do ensino que é ofertado pelos sistemas educacionais nacional, estaduais e municipais a partir do monitoramento recorrente das aptidões desenvolvidas pelos alunos, como aponta Almeida (2010). Com os dados coletados se propõe um auxílio que ajuste as políticas públicas educacionais tendo em vista à melhoria da qualidade da educação.

A avaliação de currículo, segundo Silva (2006 apud ALMEIDA, 2010, p.19) traz em sua colocação que essa avaliação “deve ter em vista o aprimoramento de um curso e seu objetivo principal é verificar os efeitos que o curso avaliado produz, ou seja, que mudanças ele provoca nos alunos. Deve verificar, também e principalmente, quais os aspectos que merecem revisão e ajustes de forma que o crescimento educacional geral do aluno seja cada vez mais beneficiado”.

A avaliação de desempenho é como o próprio nome já diz, avaliar o desempenho do aluno. A avaliação do desempenho do aluno colabora para a política educacional fazendo parte da avaliação dos sistemas de ensino. Essa avaliação é uma das estratégias para a avaliação dos sistemas, com a finalidade de determinar as prioridades por parte da União e

dos Estados, que possam ser imperiosas para a definição ou redirecionamento das direções da política educacional. (MEC, 2007).

Já a avaliação da aprendizagem, conforme Almeida (2010), deve se estabelecer numa ferramenta indispensável à inquirição do aprendizado atingido pelo aluno. Assim como também, deve oferecer um auxílio ao trabalho docente de tal forma que este busque o melhor enfoque pedagógico e o método didático mais apropriado ao contexto sócio-econômico durante o ano letivo.

A avaliação institucional, foco do nosso estudo a partir de agora, é uma ferramenta da gestão, um processo que se associa ao planejamento educacional. Integra-se aos métodos de monitoramento que acompanham diretamente as práticas educacionais. E outros processos internos mantendo relação entre este e seus resultados. Tem como objetivo também de colaborar para apontar as mudanças e correções que são necessárias durante o caminho percorrido pela instituição, de maneira a garantir a sua efetividade.

Observando que ela é mais do que coleta de dados e informações, Lück (2012) consiste a avaliação institucional da escola em um processo sistêmico, abrangente e contínuo de observação, coleta de dados, interpretação e julgamento da realidade e prática escolares, em seus desdobramentos e interações, contribuindo para o avanço sucessivo das atividades educacionais e seus resultados. Dessa forma “a avaliação institucional é um processo evolutivo e dinâmico orientado tanto para captar as transformações institucionais como para contribuir para a sua alavancagem”. (LÜCK, 2012, p. 59).

A avaliação institucional começa um diagnóstico realizado na instituição para se conhecer qual a situação deste ambiente, tomando como base dados reais levantados durante uma análise do ambiente interno e externo da instituição. Perfeito (2007) aponta que para que se inicie a análise do ambiente externo e interno é preciso que haja um planejamento estratégico na instituição, que é uma ferramenta da gestão. Precisa-se sensibilizar a equipe que participará do processo de elaboração e implementação do planejamento para a sua necessidade. Após essa conscientização é que se inicia a análise dos ambientes.

A análise é feita de maneira interativa, identificando suas possibilidades e cenários, por meio de bases conceituais que apresentem um referencial para compreensão da realidade, utilizando, para isso, a coleta de dados quantitativa e qualitativa. A análise do ambiente externo envolve o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento de sua missão. E, do interno, objetiva evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes), com o intuito de estabelecer quais são os aspectos que tornam a instituição única no mercado. (PERFEITO, 2007, p.57).

Sobre essa ferramenta de análise dos ambientes, denominado SWOT, aprofundaremos na seção 3.3 sobre a implementação da avaliação institucional.

A avaliação institucional não se restringe a um diagnóstico para planejar as ações. Também abrange o monitoramento dos processos e a verificação dos seus resultados.

A avaliação institucional, de acordo com Lück (2012), em uma visão estratégica se orienta em conhecer os diversos aspectos da atuação institucional e tem a capacidade de colaborar para a efetividade da escola contribuindo para gerar o necessário desenvolvimento institucional desta como um meio educacional de caráter social. Este fato ocorre mesmo que os dados obtidos na análise sejam positivos ou negativos, já que o trabalho da avaliação institucional é demonstrar as bases para as contribuições dos aspectos positivos e superação dos negativos, que precisam ser revelados para que sejam trabalhados.

Pestana (2007) define a avaliação do desempenho do sistema nacional como “[...] um mecanismo privilegiado para aportar informações oportunas e válidas sobre processos e resultados do ensino às instancias encarregadas de formular e tomar decisões sobre políticas educacionais.” Assim compreende-se avaliação institucional não apenas como uma atividade voltada nos métodos que são adotados, mas, especialmente como uma atividade política e administrativa.

O modelo CIPP de Stufflebeam (1983 apud PESTANA, 2007, p.59) prevê quatro dimensões de informações, isto é, o contexto, o insumo, o processo e o produto. Em outras palavras, conforme Stufflebeam, torna-se relevante na avaliação de desempenho de sistemas educacionais, considerar as condições externas e internas nas quais se tomam decisões (contexto), projetam alternativas e cenários de procedimentos (insumo), a implementação em si (processo) e os resultados (produto).

### 3.1 JUSTIFICATIVA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA

No século XX segundo Pestana (2007) sugeriram mudanças que levaram a implementar a avaliação de políticas e avaliação de desempenho do sistema educacional. Nas décadas de 1960 e 1970 buscou-se racionalizar recursos aplicados no sistema educacional diante o aumento da demanda. Nas décadas de 1980 a sociedade passou por uma crise econômica que levou a uma crise social com efeito de um aumento da demanda social que inclui a educação e orçamento de recursos públicos mais limitados. Além disso, aumentou-se a competição no

mercado mundial e mudanças rápidas no âmbito tecnológico, o que exige, cada vez mais, a adaptação do sistema educacional.

O Estado buscou enfrentar o desafio de ampliar o acesso ao sistema educacional, melhorar a qualidade da educação e, ao mesmo tempo, racionalizar os recursos, ou seja, maximizar os resultados de aplicação de recursos, por meio da descentralização e autonomia da escola, esperando uma flexibilização e contextualização do serviço educacional.

O aspecto da contextualização de estratégias e adequação dos planos da escola à sua realidade social exige autonomia da escola. Uma escola tomará e realizará suas decisões conforme seu contexto apenas se tiver a devida autonomia, não apenas a autonomia didática, mas especificamente a autonomia pedagógica e administrativo-financeira.

Melchior (1991 apud GADOTTI, 2004) que diferencia em cinco perspectivas de autonomia em âmbito escolar, isto é, a autonomia filosófica, política, administrativo-financeira, pedagógica e didática.

O autor explica que a escola não tem uma autonomia filosófica, pois suas finalidades são constituídas pela sociedade e aprovadas em lei, como também a instituição não tem uma autonomia política plena, que é entendida como uma autonomia que tem relação com à política educacional.

Melchior atribui à autonomia administrativo-financeira a liberdade de escolhas por ações orçamentárias, ou seja, a competência de elaborar, executar e controlar todos os recursos orçamentários da instituição, que são aplicados para realizar inclusive as decisões em âmbito da autonomia pedagógica.

A autonomia administrativa permite tomada de decisões por meio da elaboração de planos, programas e projetos ordenados por pessoas que conhecem a realidade da escola, contribuindo dessa forma, para que a comunidade escolar participe, de forma democrática, nas tomadas de decisões. Quanto a autonomia financeira, ela pode ajustar os recursos financeiros para a efetivação dos planos e projetos da instituição. (MEC, 2006).

Para ter uma autonomia pedagógica à escola deve participar da elaboração da organização curricular, ou seja, deve decidir a sua proposta curricular. Contudo, a escola não tem plenamente uma autonomia pedagógica, já que devem ser respeitadas as normas comuns e as do sistema de ensino nacional. Já autonomia didática são as atividades de ensino-aprendizagem que a escola proporciona.

Em Barroso (1996) a autonomia da escola se divide em dois níveis de análise, isto é, a autonomia decretada e a autonomia construída, onde a primeira aborda a interpretação das

maneiras e da base que as medidas são ofertadas pelas políticas de descentralização e comparando-as com as estruturas existentes e as contestações na aplicação prática das mesmas. E a segunda reestabelece as falas das práticas, de uma maneira que seja explorado as formas de autonomia que emergem o andamento da escola, nas estratégias e na ação dos seus atores.

A autonomia decretada se estabelece, segundo Barroso (1996), na transferência de poderes e funções, tomando a escola como lugar central da gestão e reconhecendo a participação da comunidade local na tomada de decisões. Embora haja neste tipo de autonomia uma gestão que tem a possibilidade de decidir como usar os recursos que são transferidos a partir dos programas propostos pelas políticas, existe também a forma controladora dessas políticas exigirem a prestação de contas dos usos destes recursos. Brown (1990, apud BARROSO, 1996) cita que a fim de que a escola se firme em uma autonomia é preciso a mudança no controle destes recursos.

Como manifestação de descentralização, significa simplesmente que as escolas têm dinheiro suficiente para prover as suas necessidades em abastecimentos e equipamentos, pessoal, manutenção e eventualmente outros serviços, de acordo com a sua própria avaliação do que é mais adequado. A autoridade para as escolas poderem tomar decisões sobre esta matéria não é compatível com as práticas estandardizadas, em vigor na maior parte dos distritos escolares que exigem que decisões deste tipo sejam tomadas a nível central. Uma mudança em direcção ao *School Based Management* implica um aumento da flexibilidade do processo de decisão, mudanças na prestação de contas (principalmente por parte do chefe do estabelecimento de ensino) e o reforço do potencial de produtividade da escola. (BROWN, 1990 apud BARROSO, 1996, p.173).

A autonomia construída se constitui na maneira que os componentes de uma instituição forma entre si e com o meio envolvente uma dependência e interdependência, que admite organizar a sua ação em função das finalidades coletivas próprias. Dessa forma, a autonomia da escola, segundo Barroso (1996, p.186) “é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.”

Não há realmente uma autonomia decretada, sendo que, o que se pode decretar são as normas e regras formais que gerem a divisão dos poderes e a repartição de aptidões entre os diversos níveis de administração, incluindo a instituição de ensino. Essas normas beneficiam

ou atrapalham a autonomia da instituição, mas são capazes de designar ou aniquilar a autonomia da escola.

A política de descentralização e da ampliação da autonomia da escola exigem, contudo, novos meios de acompanhamento ou controle de serviços públicos, porque se precisa avaliar a eficiência de políticas educacionais, isto é, a aplicação adequada de recursos, como também a sua eficácia, isto é, o alcance dos objetivos propostos e sua efetividade, isto é, os seus efeitos. Assim pode se compreender o crescente número de políticas de avaliação no âmbito da educação. (PESTANA, 2007, p. 55 - 56)

Além disso, afirma Pestana (2007) que requer cada vez mais, por parte da sociedade, uma prestação de contas do uso dos recursos públicos. Esta pressão social também exigiu do Estado comprovar a efetividade das suas políticas educacionais e da qualidade do ensino público que o aluno usufrui. Estabeleceu-se o termo técnico de *accountability* (prestação de contas) para expressar a obrigação da prestação de contas e da responsabilidade.

Também se precisa avaliar a educação para identificar a situação atual e mapear possíveis cenários para alcançar a situação desejada. Se o Estado não obtém informações oportunas sobre a situação atual, corre-se risco de formular políticas intuitivas, desarticuladas e insuficientes.

Perfeito (2007, p.51) aborda que o contexto dinâmico com reformas no âmbito do sistema educacional são razões para buscar um novo modelo de gestão. Descentralização exige fluxo de informação entre instâncias políticas, por um lado, e autonomia escolar exige informações relevantes no nível institucional, por outro lado. Ambas para tomada de decisão e para *accountability*. Neste contexto a gestão escolar foi posta como meio principal nesse processo de transformações dos sistemas educacionais.

[...] a gestão escolar constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais na escola, com o intuito de garantir o avanço dos processos socioeducacionais da instituição de ensino, orientadas para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada. [...] (LÜCK 2000<sup>a</sup>, p. 7 apud PERFEITO, 2007, p.51-52).

### 3.2 FUNÇÕES E BENEFÍCIOS ESPERADOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA

Para que a autonomia da escola se efetive com a manutenção ou melhoria da qualidade educacional, é como vimos, estabelecido que as instituições educacionais tivessem transparência em suas ações, sendo necessário prestar contas à sociedade, tornando visíveis seus erros e acertos para direcionar as práticas e estratégias adequadas à instituição.

A avaliação institucional na gestão escolar se estabelece nas atividades organizacionais, para buscar caminhos de melhoria na qualidade dos conhecimentos educacionais dos alunos. Ela insere-se, precisamente, dentro do contexto, da gestão escolar como elemento responsável pelo fornecimento de dados relevantes para a construção e efetivação do projeto-político-pedagógico da escola, servindo ambas para uma melhor definição da identidade, autonomia, missão e objetivos institucionais, a partir de princípios democráticos e participativos.

A avaliação institucional é um processo permanente, que tem como principal função inventariar, harmonizar, tranquilizar, apoiar, orientar, reforçar e corrigir os processos organizacionais da escola para que ela cumpra de forma mais eficiente e eficaz suas funções.

Auxilia também na prestação de contas, de maneira objetiva e transparente aos pais, à comunidade, à sociedade e a mantenedores, explicitando a esses sujeitos como e/quanto a escola se empenha na realização dos seus objetivos, apresentando os seus trabalhos e consequentemente os seus resultados. Segundo Silva e Tenório (2010) auxilia na averiguação do quanto empenhada a instituição está com os seus objetivos propostos e na transmissão máxima do nível de qualidade nos seus projetos. Ela subsidia também na educação pública, para que esta se estabeleça em um padrão de excelência. A fim de que ela cumpra o seu objetivo fundamental de oferecer ações que beneficie na tomada de decisões, e na busca da instituição pela sua progressão nos seus âmbitos: administrativo, educativo, econômico e pedagógico.

Lück (2012) aponta também o outro objetivo da avaliação institucional, isto é, dar suporte ao desenvolvimento de uma cultura organizacional da escola, tomando como base a reflexão crítica pelos sujeitos da comunidade escolar sobre os seus desempenhos específicos e nas tarefas exercidas como um todo. A avaliação estabelece compromissos com os sujeitos escolares para a superação dos obstáculos e alcance de aprendizados mais avançados de desenvolvimento.

A avaliação institucional atende também nos aspectos específicos da gestão escolar, como afirma Lück (2012), contribuindo para desenvolver o processo de capacitação continuada em serviços profissionais da escola pela identificação de aspectos de desempenho escolar em que ocorre carência de competência. A avaliação auxilia na aprendizagem dos níveis de satisfação dos sujeitos envolvidos no processo educacional com o mesmo e os seus resultados, identificando os efeitos educacionais, sociais, éticos e econômicos das práticas escolares.

Entendendo que a avaliação institucional se objetiva numa melhor análise das condições reais da escola, proporcionando a essa desenvolver os aspectos favoráveis para uma melhoria no quadro educacional. Com a implementação da avaliação se torna possível abranger as informações sobre a qualidade de ensino e o que precisa ser mudado, podendo também corrigir as deficiências, modificando-as ou corrigindo os processos indesejáveis. Pestana (2007) aponta que a avaliação traz dois elementos relevantes para o meio educacional, são eles:

- a) a realidade, que se refere ao conhecimento do projeto educacional em desenvolvimento e fornece elementos que possibilitem a decisão sobre como melhorá-lo; para isso identificados impasses e indicados caminhos para superá-los;
- b) a prospecção, que significa definir e valorar um projeto educacional, o que implica verificar se os objetivos que uma sociedade tinha em relação à educação continuam válidos, se respondem às suas necessidades e se são compatíveis com as exigências do futuro próximo ou distante. (PESTANA, 2007, p.63).

A avaliação institucional traz benefícios para a gestão no seu desenvolvimento do planejamento estratégico. A avaliação possibilita promover e divulgar a escola, tornando possível ter uma visão clara dos seus rendimentos e progressos gerados pelos seus esforços. Como também a valorização dos profissionais, que com a efetivação da avaliação institucional participativa, motiva-se como sujeito envolvido na comunidade escolar, e assim desenvolvendo um trabalho conjunto de melhorias contínuas, que serão demonstradas para a sociedade e as demais escolas, concretizando um trabalho de qualidade. (LÜCK, 2012, p. 118).

Podendo ainda ser observado, com a execução da avaliação, quais os projetos trabalhados pela escola, que tem um melhor índice de desenvolvimento de aprendizagem dos alunos, e quais os que precisam de melhoria, já que a maioria das instituições escolares tem um grande número de projetos que são deixados de lado.

A avaliação institucional por ser um processo contínuo pode mudar a forma dos profissionais atuarem em sala de aula, melhorando os aspectos socioeducacionais.

Lück (2012) cita ainda outros benefícios da implementação da avaliação institucional:

[...] análise de seus desdobramentos e resultados; desenvolvimento de compreensão de suas práticas; utilização dessa compreensão na formulação de novos planos de ação para promover a superação de limitação e promoção de mudanças; divulgação dos resultados da avaliação para a comunidade escolas. [...] (LÜCK, 2012, p.125)

### 3.3 IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA

Como vimos, durante o processo de implementação do planejamento estratégico deve-se considerar a avaliação institucional para a avaliação do processo, e não apenas de resultados. A avaliação ocorre durante todo processo como um *feedback*.

Lück (2012) aborda três funções básicas de organização do trabalho que são ligadas: planejamento, monitoramento e avaliação. É indispensável que as práticas educacionais sejam cuidadosamente planejadas, e não casuais, elas devem ser pautadas em teorias consistentes e por planos de ações objetivos, que norteiem para uma visão transformadora. Contudo, após implantadas, essas ações planejadas, faz-se necessário que sejam continuamente revisadas, por meio de um processo de monitoramento e avaliação, “[...] pelo qual se acompanha, mediante um conjunto detalhado de métodos, procedimentos e rotinas, formulados para realizar objetivos propostos e para garantir a efetividade das ações praticadas”. (LÜCK, 2012, p.29).

O monitoramento e a avaliação são frequentemente apresentados como funções autônomas uma da outra, tendo em vista que a avaliação diz respeito aos resultados e o monitoramento aos processos. Entretanto, sabendo-se que a avaliação é um processo de julgamento de valor. Dessa forma, monitoramento e avaliação estão integrados nas práticas.

O ponto de partida da avaliação é elaborar perguntas relevantes para o planejamento, que seja utilizada como reflexão para a instituição na mudança do ambiente educacional. Sendo assim para a melhoria de um sistema de avaliação onde se encontram dificuldades, deve-se analisar em primeiro momento os pressupostos, ou seja, os planos, que são implícitos às práticas e especificamente dos pressupostos relevantes, do entendimento pedagógico, e à clareza do significado das finalidades de avaliação sugerida, logo após, define-se o que será

avaliado, focalizando sempre na melhoria. A partir dessa visão, afirma Lück (2012) os métodos e técnicas de avaliação farão sentido.

A questão do como avaliar se reporta à definição de métodos, técnicas, procedimentos e instrumentos de avaliação considerados apropriados em decorrência dos pressupostos e objetivos da avaliação, de quem irá envolver-se nesse processo, do que será avaliado etc. (LÜCK, 2012, p.99).

Bravo (2011) aponta que para alcançar objetivos é necessário organizar um seguimento de ações, ele denomina de metodologia de gestão do plano de ação, que consiste em uma “visão sistêmica por meio de um ciclo de melhoria e inovação em plano de ação” (BRAVO, 2011, p.136). Esse plano de ação se divide em quatro fases: planejamento, execução, verificação e atuação.

O planejamento se constitui na definição de metas e dos métodos que serão utilizados para alcançar a melhoria e na inovação das propostas para mudança. A execução se define por determinar a ação educativa para o que foi planejado, qualificando as pessoas envolvidas no plano de ação, e dando início à execução do trabalho.

A verificação consiste na autoavaliação, pois ela verifica os resultados obtidos, corroborando se os objetivos propostos no plano de ação foram verdadeiramente efetivados, e modificando/ mudando as ações que não se adequaram ao que foi estabelecido.

Para finalizar o ciclo temos a atuação, que se dividi em duas partes, segundo Bravo (2011), que é a padronização e a manutenção e monitoramento. A padronização tem a finalidade de estabilizar o plano de ação. A manutenção e o monitoramento é o que incide em aprimorar as melhorias e inovações na organização escolar. Podendo através dessa etapa fazer as correções que forem necessárias no processo do plano de ação.

Para se realizar uma avaliação é necessário estipular o tempo em que a mesma será realizada. Determinando o momento adequado para efetua-la, assim como, o seu início e fim. Além disso é imprescindível decidir também quando serão usados e divulgados os resultados. Lück (2012) aponta que o período em que é realizada a avaliação divide-se em tipos, designados como: avaliação diagnosticada, avaliação formativa e avaliação somativa.

A avaliação diagnóstica, segundo Lück (2012), é realizada antes para identificar as condições que precisam ser mudadas. Para Bravo (2011) uma ferramenta que facilita o diagnóstico institucional é o SWOT/ FOFA, que se caracteriza por ser um instrumento da gestão na formulação de estratégias, que analise as forças e fraquezas da escola, e as oportunidades e as ameaças que afetam o funcionamento da escola.

A análise SWOT é dividida em duas partes: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

As forças e fraquezas são os fatores internos que criam o valor ou o destroem. Podem incluir recursos, habilidades, os quais, tem a possibilidade de ser medidos por avaliações internas [...] as oportunidades e as ameaças são os elementos externos que originam o valor ou aniquila. (BRAVO, 2011, p.115).

Após a análise deve-se correlacionar os pontos fracos e fortes com as ameaças e oportunidades, para que se possa identificar as ações que serão realizadas, maximizando os pontos fortes e as oportunidades com o intuito de diminuir o choque das ameaças e neutralizar os pontos fortes.

Lück (2012) aborda ainda a avaliação formativa que é feita durante a execução dos planos de ação, servindo para corrigir os rumos que estão sendo utilizados durante a execução dos planos. Enquanto que a avaliação somativa é efetuada ao final da atividades executadas, é a avaliação que se constitui nos resultados finais, servindo para definir as ações concretizadas do futuro.

A autora trata também que a avaliação pode ser classificada a depender dos atores que estejam envolvidos no processo da mesma, ela se divide em: heteroavaliação, autoavaliação e coavaliação. A heteroavaliação é quando os alunos avaliam os professores, ou vice-versa, ela permite o conhecimento de como o próprio desempenho é observado pelos outros. A autoavaliação é quando os sujeitos escolares, alunos, professores, gestores, funcionários fazem do seu próprio desempenho, essa avaliação auxilia no monitoramento das próprias ações e práticas. Já a coavaliação todos se avaliam mutuamente, ela pode ser feita de forma revezada ou simultânea.

Para que o processo de avaliação seja desenvolvido com sucesso Polidori, Fonseca e Larrosa (2007) apontam a existência de “um elemento essencial e inclusive, balizador desta dinâmica que é a participação dos sujeitos no processo avaliativo como atores atuantes e não somente informantes ou meros espectadores.” Explorando que a maneira como se dirige a dinâmica do processo avaliativo e o caracteriza como participativo é o nível de envolvimento dos seus sujeitos escolares.

A avaliação participativa, por exemplo, é um modelo que proporciona uma assimilação reflexiva e socializada entre os sujeitos escolares sobre as ações da instituição, garantido, dessa forma, que os resultados sejam mais confiáveis e legítimos entre os envolvidos no ambiente escolar.

Segundo Carvalho (2009) a avaliação participativa não se restringe à coleta de dados e opiniões de um grupo de sujeitos, ela se faz valer na multiplicidade de “opiniões, valores, expectativas e representações que se têm da ação que torna esses sujeitos partícipes da avaliação”.

A participação dos sujeitos escolares na atuação, garante à avaliação grande intensidade, diminuindo o risco de conservar-se distante da realidade institucional. Possibilitando o diagnóstico precoce dos fracassos ou das estratégias impróprias à instituição, e assim, modificando-as para que ocorra uma melhoria da eficácia institucional.

Por isso se torna um subsídio indispensável à participação da comunidade envolvida e a percepção da necessidade do engajamento dos sujeitos escolares nos diferentes ambientes da escola na tomada de decisão. Essa proposta da participação de todos causa a conscientização da comunidade escolar de que todos os sujeitos da escola têm o mesmo nível de importância para o bom funcionamento da instituição e que todos podem colaborar e são responsáveis para a melhoria da educação.

### 3.4 OBSTÁCULOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA

Na realização da avaliação institucional há muitos obstáculos que impedem a implantação nas organizações. Como por exemplo, os docentes e funcionários da escola, como aponta Lück (2012), que pensam que não é função deles o trabalho de avaliar a escola como todo. É muito comum, que eles se vejam somente voltados para as suas funções limitadas.

Outro obstáculo apontado por Lück (2012) é a aproximação subjetiva, ou seja, o envolvimento dos avaliadores com o objeto de avaliação, fazendo com que não seja observada a real situação. Muitos também não acreditam que a avaliação contribua para a melhoria da qualidade educacional. Como também muitos dos docentes e funcionários da instituição não querem ter seu desempenho avaliado, por achar que estão sendo vigiados nos seus afazeres.

Weindling (2006) cita alguns obstáculos voltados para o planejamento estratégico que também pode ser comumente encontrados na implementação da avaliação institucional, como: “o sucesso anterior da escola pode cegar as pessoas para a situação atual. Também encoraja a gestão a deter-se nas estratégias testadas e avaliadas, que podem ser inadequadas as circunstâncias presentes e futuras.” (WEINDLING,2006, p.226)

No estudo feito por Silva (2010) foi constatado que os docentes apontam dificuldades na distinção da avaliação institucional de avaliação da aprendizagem, focando sempre no desempenho dos alunos como fator principal e de forte motivo nos fracassos escolares. Tornando-se evidente a falta de conhecimento, pelos docentes, sobre o que é e quais os fundamentos da avaliação institucional, mesmo sendo reconhecida, na fala dos mesmos, a relevância dessa no seu papel para o desenvolvimento das práticas educativas.

Mesmo diante os obstáculos relatados, vale o esforço implementar a avaliação, pois a avaliação institucional traz, como vimos, benefícios para a gestão no seu desenvolvimento do planejamento estratégico.

## **4. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR**

Em primeiro momento, apresentamos os dados levantados no que diz respeito ao PPP e em seguida abordamos as repostas dos questionários. Procurando identificar a percepção dos professores, funcionários e coordenadores optou-se pela apresentação dos dados de ambas as escolas pelas seguintes temáticas: projeto político pedagógico, participação e comunicação na gestão, avaliação educacional e avaliação externa, e avaliação institucional.

### **4.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

O PPP e a gestão democrática estão correlacionados em princípios que direcionam a escola democrático-participativa. A escola é um espaço público, lugar de debate, do diálogo fundado na ação coletiva. (GADOTTI, 2000, p.28). O PPP é um documento que norteia a escola respeitando sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos.

Para que se possa pensar em gestão escolar democrática é necessário que o Projeto Político Pedagógico seja estabelecido de forma coletiva. Permitindo o acompanhamento e a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

No seu projeto político-pedagógico a escola expressa, conforme Veiga (2002) sua própria organização do trabalho pedagógico escolar, abordando no mínimo os seguintes sete elementos básicos: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho, e a avaliação.

Segundo Veiga (1998, p.12) “Ao construirmos os projetos de nossa escola, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos adiante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.” Implicando assim, em uma discussão coletiva dos princípios e metas que auxiliarão a ação educativa, tomando como base a realidade escolar com a intencionalidade de melhorias futuras, caracterizando a identidade institucional da escola.

A inter-relação entre avaliação institucional e o projeto político-pedagógico, é primordial para se consolidar uma prática educativa democrática e inclusiva, que tende a partir de uma ação coletiva intervir na realidade escolar, proporcionando as mudanças adequadas ao contexto.

Sobrinho (2005) confirma que a avaliação institucional atende a necessidade de compreensão da escola enquanto organização ao beneficiar uma reflexão do desempenho escolar em sua totalidade, permitindo que todos os sujeitos da comunidade escolar reflitam sobre o papel da escola e o compromisso de cada um para a concretização dos objetivos propostos.

Para que a avaliação institucional exerça seu papel é necessário estar englobada com os objetivos educacionais, em concordância com o currículo escolar, acatando assim, aos conceitos de homem e sociedade que se quer formar a partir da prática escolar. Dessa forma, a avaliação precisa estar vinculada ao PPP.

Sabe-se que, para a instituição se fortalecer tanto pedagogicamente como em sua administração, é preciso que todos se envolvam em um trabalho coletivo e consciente, e o PPP tem o poder de subsidiar a gestão a fim de que a instituição se torne um ambiente democrático participativo.

Para o projeto político pedagógico realmente ser um direito e um dever todos os envolvidos nesse processo precisam estar cientes de que fazem parte dele, acreditando na sua importância, para não ser somente um documento, e sim ser utilizado como norteador para um trabalho pedagógico desenvolvido coerentemente entre teoria e prática. (BENTO; LONGHI, 2006, p.174).

Para a análise dos PPPs de ambas escolas, comparamos a sua estrutura com um documento oficial da Bahia que traz subsídios para a elaboração de um PPP. Analisando conforme esta estrutura ideal do PPP os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, comparando a estrutura e conteúdo apresentado, focando na forma que o PPP menciona e utiliza a avaliação institucional.

Apresentamos agora os resultados dessa análise. O quadro a seguir mostra os resultados da análise de forma sintetizada.

**QUADRO 1: ESTRUTURA IDEAL DE UM PPP**

| Estrutura Indicada                                     | Escola A | Escola B |
|--|----------|----------|
| <b>Apresentação da Escola</b>                          | ✓        | ✓        |
| <b>Justificativa do PPP</b>                            | ✓        | ✓        |
| <b>Objetivo do Projeto</b>                             | ✓        | ✓        |
| <b>Método de elaboração do Projeto</b>                 | X        | X        |
| <b>Fundamentos norteadores – Fundamentação teórica</b> | X        | ✓        |
| <b>Valores</b>   | X        | X        |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Missão</b>   | X | ✓ |
| <b>Visão de Futuro</b>  | ✓ | ✓ |
| <b>Concepção Curricular e Matriz curricular</b>                 | X | ✓ |
| <b>Concepção da Avaliação Educacional</b>                       | ✓ | ✓ |
| <b>Concepção administrativa escolar (estrutura/organograma)</b> | X | X |
| <b>Bibliografia</b>   | ✓ | ✓ |
| <b>Diagnóstico da escola</b>                                    | X | X |
| <b>Objetivos</b>  | ✓ | ✓ |
| <b>Metas</b>  | X | X |
| <b>Plano de Ação</b>  | X | X |
| <b>Avaliação institucional</b>                                  | X | X |
| <b>Meta-avaliação: Acompanhamento do PPP</b>                    | X | X |
| <b>Anexos e Apêndices</b>                                       | X | ✓ |
| <b>Calendário escolar</b>                                       | ✓ | ✓ |
| <b>Projetos: Plano e resultados intermediários</b>              | X | ✓ |

FONTE: DOCUMENTO OFICIAL DA BAHIA

LEGENDA: X – NÃO MENCIONADO NO PPP

✓ - ESTÁ DESCRITO NO PPP

O tema avaliação institucional vem ganhando relevância nos ambientes institucionais, que mostra seu valor para o processo de melhoria das escolas. A Escola A faz referência à avaliação institucional, mas mostra em seu PPP que esse diagnóstico contempla a infraestrutura da escola, faltando a análise dos outros ambientes da instituição. Na Escola B o PPP menciona a avaliação institucional como instrumento relevante para a melhoria da instituição. Apontando no PPP de ambas escolas, que a avaliação institucional ainda precisa ser estudada pelos sujeitos escolares e utilizada para designar o seu papel.

O PPP deve ser um norteamento para que a escola caminhe para sua melhoria. Falta portanto, nos PPPs das duas escolas analisadas, a situação em que a escola se encontra e o que precisa ser mudado para que se alcance os seus objetivos como instituição educacional. Não há o diagnóstico dos pontos fortes e fracos do ambiente educacional, ou seja o SWOT, que é um método bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornece informações úteis no processo de construção do PPP.

No que diz respeito ao diagnóstico, as instituições devem verificar de uma maneira geral e peculiar, todo o aspecto pedagógico da instituição, uma vez que dar-se-á mais valor ao aspecto físico, dado que tornar-se evidente na análise da Escola A. Na escola B o diagnóstico reflete as bases teóricas dos elementos e deixa pouco claro o que foi avaliado e o que precisa ser mudado para a melhoria da instituição. A ênfase nos PPPs das duas instituições é o aprofundamento da base teórica sobre os elementos, em específico, a avaliação. A falta de alguns elementos, como por exemplo, as instituições não estabelecerem nos seus PPPs os critérios para avaliação de resultados quantitativos e qualitativos que permitam identificar os bloqueios para as devidas reformulações, dificulta o diagnóstico que distancia a realidade do contexto escolar, complicando assim o processo de melhoria da instituição, como por exemplo, o processo de decisões e as relações de trabalho, não se encontram explicitadas nos PPPs, os demais elementos, são abordados de forma teórica, mas não fazem ponte com a realidade da instituição.

Quando perguntados aos professores de ambas as escolas se eles têm conhecimento do PPP revelou-se que a maioria dos professores não o conhecem.

Na Escola A, foram 22 dos 39 professores que confessaram de não conhecer o PPP. Cinco dos 39 professores apontaram que estão de acordo com o PPP, 9 assinalaram que o conhecem mas gostariam que fossem providenciadas algumas mudanças.

Na Escola B, 7 dos 15 professores que responderam o questionário, apontaram que não conhecem o PPP da escola, 2 confirmaram que o conhecem e estão de acordo e 6 marcaram que o conhecem mas preferiam que fosse feitas algumas mudanças.

A mesma pergunta foi feita aos funcionários de ambas as instituições. As respostas dos funcionários não diferem muito das dos professores. Foi demonstrado na colocação de 1 dos 9 funcionários da Escola A que conhecia o PPP da instituição, 2 apontaram que tinham o conhecimento, mas que o projeto precisava de algumas mudanças e 6 evidenciaram em sua colocação que não o conheciam.

A Escola B, 1 dos 15 funcionários que participaram não respondeu a questão e os demais ficaram divididos da seguinte forma: 1 apontou que estava de acordo com o PPP, 2 revelaram que o conheciam, mas gostariam que fosse providenciadas algumas mudanças e os outros 2 admitiram não conhecer o projeto institucional.

Segundo Bento e Longhi (2006) o PPP de uma instituição, não pode ser imposto aos sujeitos escolares como caráter obrigatório, mas deve sim ser construído coletivamente, pois

este é um documento que revela a identidade da comunidade escolar e não de uma equipe específica.

Questionados sobre se participavam na elaboração do PPP, os professores da Escola A, 8 destes informaram que tinha participação na sua elaboração, 17 apontaram que não participavam desse processo de construção e 11 relataram que não faziam parte da equipe escolar, por isso não participavam. Na Escola B, 2 professores responderam que participavam da elaboração deste, 8 confessaram que não tinha participação e 5 justificaram que não participavam pois, não faziam parte da equipe escolar.

Foi analisada também essa questão em relação aos funcionários, sendo que, Escola A, 5 confessaram que não participam desse processo, 1 relatou que não fazia parte da equipe escolar e por conta disso não participava e 2 apontaram que sim, participavam da elaboração. Na Escola B, 1 funcionário confirmou a sua participação, 3 apontaram que não faziam parte desse processo e 1 justificou a sua ausência por não fazer parte da equipe escolar.

Perguntados aos coordenadores da Escola A, se os professores e funcionários e pais/responsáveis da escola tem conhecimento do atual Projeto Político Pedagógico, o coordenador C4 esclarece que nem todos estão cientes, justificando “somente alguns professores devido à rotatividade de lotação e remoção”. Perguntou-se quais as dificuldades que levaram ao fato de que professores não conhecem o PPP, a resposta do Coordenador C4 apontou a falta de interesse e ao fato de que eles tem vínculos também com outras escolas.

Na Escola B, a colocação do coordenador C2 se assemelha com a do coordenador da Escola A, que expressa à dificuldade da participação dos sujeitos em virtude da rotatividade e da falta de interesse dos sujeitos escolares na participação do PPP. O coordenador C2 expressou-se apontando que nem todos conhecem o PPP, justificando que esse fato é “devido principalmente à rotatividade de professores, ausências dos pais ou responsáveis no âmbito escolar e falta de interesse de funcionários.”

Podemos observar através das colocações, que a maioria dos coordenadores de ambas escolas tem consciência da relevância da participação da comunidade escolar nos assuntos ligado a instituição. Contudo vale ressaltar que cabe, conforme Veiga (2002 apud ALBERTO; BALZAN, 2008) à escola, e principalmente à equipe gestora, também de proporcionar um ambiente que estimule o envolvimento do coletivo no ambiente institucional, principalmente na construção do PPP, a fim de que os envolvidos sintam-se parte da instituição em sua plenitude.

Para que a construção do projeto político pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas proporcionar situações que lhe permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2002 apud ALBERTO; BALZAN, 2008, p. 752).

Após essa análise, constatou-se que ainda há um grande desconhecimento por parte dos atores envolvidos no trabalho escolar em relação a efetiva construção coletiva do PPP das escolas. Dessa forma dificulta-se, um trabalho escolar que envolva a avaliação institucional, vista que esta, vincula-se a participação e a relação entre os sujeitos escolares, e contribui para que ocorra uma melhoria no quadro institucional. Essa falta de envolvimento impossibilita também, que o PPP seja construído com os seus devidos fins, princípios e concepções, servindo para o favorecimento dos momentos de discussão e reflexão no interior da escola, sobre a construção de saberes e as competências que cabem na organicidade do processo educacional.

## 4.2 COMUNICAÇÃO

Segundo Polidori, Fonseca e Larrosa (2007 apud DIAS SOBRINHO, 2003), a comunidade escolar composta pelos docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos, precisa ter uma participação institucional. O envolvimento necessita ser tanto nas discussões sobre a compreensão, as finalidades e o representação da avaliação quanto também, do levantamento, da organização das informações e dos dados, que oferecem prosseguimento ao processo avaliativo.

A avaliação institucional é efetiva na medida em que os professores e servidores da escola, pais e alunos são envolvidos, como uma equipe, de forma crítica interativa e integrada, em um processo de observação e reflexão conjunta, na construção de uma cultura de autoavaliação e sinergia coletiva, voltada para a melhoria do desempenho de todos que atuam na escola. (LÜCK, 2012, p.50)

Para realizar uma gestão democrática todos da comunidade escolar precisam comungar entre si através da comunicação, este aspecto se faz presente neste processo, conhecer a peculiaridade de todos os segmentos, como também as ações e decisões tomadas na instituição.

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a

escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Quando a comunicação é estabelecida entre todos os sujeitos da comunidade escolar e seus respectivos setores, todos os elementos que compõe o desenvolvimento de ensino-aprendizagem fortalecem não só democracia como a relação de confiança, credibilidade, autonomia e de transparência nas ações tomadas através do conhecimento de todos.

Neste contexto de coletividade a avaliação institucional, procura acrescentar a participação através do processo do diálogo e interação contínuo, de forma que todos compreendam as suas atuações a dos outros e os resultados educacionais das atividades coletivas. Nessa visão de avaliação institucional participativa, procurou-se compreender na Escola A e Escola B como é feita comunicação entre os setores das instituições.

Na Escola A, os coordenadores colocaram que essa comunicação em sua grande maioria é feita através de reuniões, expressa o coordenador C3: “reuniões, comunicados, conversa informal”.

Os professores também responderam evidenciando que a comunicação é feita na maioria das vezes, pessoalmente, oralmente e em reuniões coletivas e outros professores demonstraram também a comunicação através de murais.

Perguntado aos funcionários sobre como é feita essa comunicação, os resultados não se diferem muito dos professores, que aponta que através das reuniões coletivas, oralmente e pessoalmente, é feita a comunicação destes.

Foram verificados que a maioria dos professores apontaram que a comunicação é estabelecida através da oralidade em reuniões coletivas, pessoalmente/oralmente e murais, entre outros professores disseram também através de comunicado por escritos e atas.

Os funcionários que responderam a mesma questão, relataram que a comunicação também é feita através de conversas em reuniões coletivas, pessoalmente/oralmente, outros funcionário que também é feita através de notificações por escrito e atas.

Contatamos que os resultados de ambas as escolas chegam a perímetro bem próximo, que a comunicação é feita em sua maioria através de uma comunicação mais informal. Procuramos saber também como estes preferem receber as informações, pois muitas vezes o modo de como a comunicação das tomadas de decisões são divulgadas na escola não quer dizer que satisfaça ou sejam eficientes para que toda comunidade escolar.

Foi-se perguntado aos professores da Escola A de como eles preferem receber as informações, aos 39 professores 19 preferem receber informações pessoalmente e oralmente, 28 vezes responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, 18 marcaram que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro, 8 foram marcadas através do mural e 8 marcaram que preferem através de Atas em pastas acessíveis para todos.

Dos funcionários 5 vezes foi marcada a opção que preferem pessoalmente e oralmente, 4 vezes responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, apenas 1 marcou que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro e também apenas 1 respondeu que é através do mural.

Na Escola B revelou-se que dos 15 professores 7 responderam que preferem receber as informações pessoalmente e oralmente, 9 vezes marcaram que preferem oralmente em reuniões coletivas, 6 marcaram que através de comunicado escrito encaminhado para cada membro, 6 vezes escolheram através do mural e apenas 1 marcaram que preferem através de Atas em pastas acessíveis para todos.

Dos 06 funcionários, 04 vezes foi marcada a opção que preferem receber as informações pessoalmente e oralmente, Já 3 responderam que preferem oralmente em reuniões coletivas, e apenas 1 marcou que prefere através de atas.

Em ambas as escolas, os coordenadores confirmaram a predominância de unanimidades que as informações são feitas através de reuniões. A oralidade é a forma de comunicação mais antiga e a mais comum, trazendo para a comunicação organizacional uma base para a construção de um bom relacionamento com seus diversos públicos, mas a oralidade ampliou, por sua vez o registro e, conseqüentemente o acesso e uso de informações posteriormente.

### 4.3 AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E AVALIAÇÃO EXTERNA

A avaliação externa é um instrumento da gestão escolar que sugere a conscientização dos sujeitos escolares acerca dos resultados e o modo como a gestão escolar conduz o planejamento de ações pedagógicas utilizando esse instrumento como diagnóstico. A finalidade das avaliações externas, é ter informações úteis que auxiliem a melhora nas direções da educação, que confirmem o plano de ensino, o projeto pedagógico, ou seja, é um olhar de fora para dentro do processo educacional que ocorre nas escolas.

“A avaliação não é um fim em si mesmo e não se esgota com a divulgação dos resultados” (BARBOSA, 2004, p.116 apud ALMEIDA, 2010). O ato de avaliar está relacionado com a análise dos dados alcançados, e também com o uso dos resultados aos quais se chega por meio da suposição e direcionamento de ações.

Nas redes públicas de ensino, os resultados das avaliações externas exigem o desenvolvimento de processos por parte dos professores e equipes gestoras de unidades educacionais. E assim, pode-se unir esses resultados com os impactos almejavéis na escola.

A avaliação externa deve servir para a obtenção de dados e utilizá-los para verificar o que acontece na realidade de cada escola para, então, se fazer planos de ação para o aperfeiçoamento da mesma. Só divulgar esses dados não é suficiente, pois eles precisam ser analisados dentro da realidade de cada escola, utilizando das ferramentas e dos instrumentos contextuais da escola, propiciando a participação dos sujeitos escolares.

Os resultados das avaliações externas são essenciais para o planejamento da educação e das ações dos professores, de outros funcionários da instituição e também para a transparência das práticas pedagógicas dentro da escola, por parte dos diretores. Após a aquisição desses resultados, o plano de ação sobre as práticas pedagógicas é elaborado. Tanto os resultados, quanto o plano de ação, devem ser apresentados à comunidade para que esta dê opiniões e acompanhe os resultados, melhorias dos alunos e as dificuldades a serem superadas pela escola.

Perguntados sobre o que é avaliação, contextualizaram 12 dos 39 professores da Escola A que participaram da pesquisa, que a avaliação de uma forma geral, caracterizando como um processo educacional sem nenhuma definição específica, enquanto que 17 professores demonstram na sua colocação o aspecto de que a avaliação serve para medir o conhecimento daquilo que foi aprendido durante o processo educativo. Outros 9 se detiveram a um aspecto de avaliar para a melhoria da qualidade educacional, se aproximando assim, da real intencionalidade de se realizar uma avaliação, sendo que 1 professor não respondeu

Dentre esses 9 professores que se expressaram de forma mais próxima do que é avaliação, foi colocado, como exemplo, o contexto de que avaliação é “Ato de avaliar, para conquistar avanço positivo, melhorar diagnóstico e conclusão de propostas.” Outros 3 professores apontaram nas suas respostas o aspecto da avaliação como diagnóstico e 1 professor também se referiu a avaliação como *feedback*. O Professor P11 colocou que a avaliação é um meio de “obter o feedback a respeito do que so[sic] está se ensinando.” E,

conforme o ponto de vista do Professor P32 a avaliação é uma maneira de se “ter uma ideia da eficiência do processo ensino/ aprendizagem.”

As categorias encontradas nas constatações dos professores e coordenadores também se repetiram nas colocações dos funcionários. Dos 9 funcionários que fazem parte do quadro organizacional da escola, 3 contextualizaram a avaliação de uma forma geral, sem nenhuma definição específica. Dois funcionários apresentaram nas suas colocações o aspecto de que a avaliação serve para medir o conhecimento daquilo que foi aprendido durante o processo educativo e 1 se referiu à avaliação como um meio da melhoria da qualidade educacional. Dos funcionários 3 não responderam esta questão.

Já dentre os quatro coordenadores da Escola A dois explicitaram que a avaliação é uma análise de objetivos e metas. O coordenador C3 define que a avaliação é: “analisar[sic] se os objetivos e as metas propostas foram atendidas”. O primeiro coordenador se referiu na sua resposta a um diagnóstico que deve ser feito para superar as falhas, não se referindo a que tipo de falhas. O coordenador dois, referiu-se como sendo algo difícil de se definir e propondo uma auto-avaliação.

O quadro da Escola B referente a essa questão se apresenta da seguinte forma: Cinco dos 15 professores B apontaram a avaliação como um processo que faz parte da educação, enquanto que 07 professores identificaram a avaliação como um processo de medição e verificação do conhecimento daquilo que foi estudado durante o processo educativo, outros 03 se detiveram a um aspecto de avaliar para a melhoria da qualidade educacional.

Também a avaliação como diagnóstico foi mencionada. Na Escola B, os 03 professores que se referiram a qualidade da educação, mencionaram sobre o diagnóstico. Dentre eles, professor P8: “Diagnóstico de desenvolvimento pedagógico do aluno”.

Dentre os funcionários da instituição, 1 apontou a avaliação de uma forma geral, sem nenhuma definição específica, enquanto que 4 apresentaram na sua colocação a medição do conhecimento daquilo que foi aprendido durante o processo educativo. Nenhum destes se detiveram à avaliação como melhoria da qualidade educacional. E 1 não respondeu a questão proposta.

As colocações dos 2 coordenadores estavam distintas com a ideia do que é avaliação. O coordenador C1 se refere à avaliação como um processo que viabiliza o conhecimento participativo, coletivo e construtivo entre o professor e o aluno. Já o coordenador C2 aponta a avaliação como “[...] uma forma de diagnosticar, tomando como parâmetros os resultados dos instrumentos de avaliação.”

Mostra-se que dentre os sujeitos escolares, pouco que sabe do propósito da avaliação como se apresenta nas publicações científicas, deixando assim, a avaliação de se direcionar para a função à que se propõem. Além da avaliação institucional a escola pode ainda recorrer a resultados de outras avaliações.

A avaliação externa em larga escala é um dos fundamentais instrumentos para a elaboração de políticas públicas dos sistemas de ensino e redirecionamento das metas das organizações escolares. Sua prioridade é o desempenho da escola e o seu resultado é útil para os gestores de políticas públicas. Os resultados da avaliação em larga escala oferecem auxílios para a tomada de decisões que se destinam à melhorias no sistema de ensino. Os resultados das avaliações em larga escala possibilitam a construção de indicadores nacionais, bem como, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O IDEB foi implementado em 2007 com o intuito de medir a qualidade do aprendizado nacionalmente e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Ele é um indicador nacional que permite o monitoramento da qualidade da Educação pela sociedade. É um dado, com o qual a sociedade pode se movimentar em procura de melhorias. É calculado a partir das informações sobre o fluxo escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios. (BRASIL, 2007).

Interessou-se saber o que a comunidade sabe sobre o resultado dessa avaliação externa e como ele está sendo utilizado na escola. Na Escola A identificaram 21 dos 39 professores corretamente o IDEB, 11 não fizeram relação da sua colocação com o significado do IDEB, e 7 não responderam.

Quando perguntados se os resultados específico do IDEB dessa escola representam a sua situação real 6 professores disseram que sim, 20 confirmaram que apenas representa em partes e 1 respondeu que não representa a realidade. Onze professores confessaram que não conheciam os resultados do IDEB da escola e 1 não respondeu.

Também aos funcionários foram direcionados perguntas no que diz respeito ao IDEB. Em primeiro momento queria se saber se já tinham ouvido falar do IBEB. Três funcionários responderam que sim, 1 funcionário disse que sabe apenas mais ou menos do que se trata e 4 funcionários responderam que não. Um funcionário não respondeu. Em relação ao fato de que o IDEB represente ou não a situação atual da escola, 03 responderam que representa a realidade em partes; e 4 responderam que não conhecem os resultados do IDEB, apenas 2 não responderam a questão.

Os quatro coordenadores desta instituição confirmaram que esse dado representa a realidade.

Na Escola B, as respostas se dividiram de modo que 3 dos 15 professores sabiam explicar corretamente o significado do IDEB, enquanto que 12 não responderam a questão. Dois professores confirmaram que o IDEB da escola apenas representa a realidade em partes e 10 assinalaram que não conhecem os resultados do IDEB. Três não responderam.

Os funcionários da instituição B, 03 responderam que os dados representam a realidade; e 3 responderam não conhecer os resultados do IDEB. E na pergunta sobre se já tinham ouvido falar do IBEB, 4 funcionários responderam que sim e 2 funcionários responderam que não.

Já os dois coordenadores confirmaram que o IDEB representa a realidade da escola.

Dos 39 professores da Escola A que responderam a questão sobre as dificuldades em utilizar os resultados das avaliações externas, 27 afirmaram não ter dificuldades na utilização dos resultados da avaliação. Enquanto que 8 confessaram ter dificuldades nessa utilização. Por exemplo, o professor P18: “Porque eu não tenho o acesso a correção da prova e muito menos ao resultado do IDEB”. Três dos professores não responderam.

No questionário se perguntou se existe alguma dificuldade da escola em utilizar os resultados das avaliações externas. Dois coordenadores da Escola A expressaram nas suas colocações que existe essa dificuldade, sendo citado pelo coordenado C01 que a dificuldade está nos professores se conscientizarem sobre o processo educacional para a melhoria dos resultados. Os outros dois assinalaram que não tem dificuldade.

A mesma questão aplicada aos professores, foi respondida também pelos 9 funcionários da instituição, ficando dividido da seguinte maneira: 5 explicitaram que não tem dificuldades na utilização desses resultados. Um citou que tem dificuldade em utilizar esses dados. Por exemplo, F1: “não interagir a respeito”. Três não responderam.

No que diz respeito à Escola B, sete dos 15 professores apontaram que não têm dificuldades na utilização dos resultados. Enquanto que 4 confessaram ter dificuldade. Por exemplo, o professor P1: “Por que não conheço os resultados.” Quatro professores não responderam a essa questão.

Os dois coordenadores apontaram que a escola não tem dificuldades em utilizar esses resultados.

Entre os funcionários da instituição 03 apontaram não ter dificuldades. Enquanto que 2 confessaram ter dificuldades nessa utilização. Mesmo apontando a dificuldade nenhum dos funcionários disse quais eram as dificuldades. Sendo que 1 não respondeu.

Desse modo é percebido que pouco se conhece dos resultados da avaliação externa, como também a maneira que deve ser utilizado, sendo encontrados dificuldades na sua utilização, entre a maior parte dos docentes e funcionários.

#### 4.4 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Perguntou-se especificamente sobre a experiência e a percepção da comunidade escolar no que diz respeito de uma avaliação institucional.

Dos 39 professores da Escola A que responderam a questão se a escola realiza a avaliação institucional, 17 professores colocaram que a instituição realiza a avaliação institucional, 8 professores confessaram que a instituição não pratica esse tipo de avaliação, e 14 não responderam.

Com relação aos funcionários a pergunta respondida foi se a escola costuma refletir sobre si mesma: 2 funcionários colocaram que existe essa reflexão na instituição. 1 citou que a instituição não refletia sobre suas ações e dois funcionários não souberam informar sobre esse aspecto.

Dentre os coordenadores que em seu questionário responderam se na escola existe algum tipo de avaliação institucional, 1 dos 4 respondeu que desconhece, 1 confessou que não existe esse tipo de avaliação e os outros 02 assinalaram que é realizada a avaliação institucional e funciona através do IDEB.

Revelando-se assim que a avaliação institucional não é um instrumento utilizado pela instituição, vista que nas falas é observado que os gestores não sabem o que é avaliação institucional, tendo esta como uma avaliação externa, e as colocações não se encaixam com o que é exposto pelos sujeitos escolares.

O quadro da Escola B referente a essa mesma questão se apresenta da seguinte forma:

Três dos 15 professores dessa instituição apontaram que a escola realiza avaliação institucional. Dois confessaram que não é uma prática utilizada, e 10 não responderam.

Os funcionários que responderam essa questão no seu respectivo questionário, 2 apontaram a existência dessa avaliação, 1 explicitou que é um método não utilizado, e 2 funcionários não souberam informar.

No questionário dos coordenadores, os dois divergiram na resposta. O coordenado C2 explicou que existe esse tipo de avaliação na instituição e é feita por meio de conversas entre a equipe gestora e o outro confessou que não utiliza esse tipo de avaliação.

Ficando claro que o coordenador C2 não sabe como se caracteriza a avaliação institucional, apontando em sua colocação um meio de desenvolver essa avaliação restrita apenas à equipe gestora da instituição.

Perguntou-se aos professores e funcionários sobre o que gostariam que fosse avaliado. Responderam 33 dos 39 professores da Escola A que participaram da pesquisa, sendo que 06 professores não responderam.

Foi colocado, como exemplo, o desejo de avaliar o “planejamento PPP”. Outros 2 professores apontaram nas suas respostas o aspecto de ser avaliado os documentos escolares e 4 professores também se referiam as relações interpessoais, entre eles, o Professor P1 colocou como desejo de ser avaliado a “A relação entre coordenadores x professores”. E, conforme o ponto de vista do Professor P2, o que deveria ser avaliado é a gestão. A gestão aparece explicitamente nas colocações de mais doze professores.

Inclusive, seis professores mencionaram explicitamente que a situação escolar na sua totalidade deveria ser avaliada, como por exemplo, colocou o professor P35. Foram explicitados na colocação de 09 professores que os alunos deveriam ser avaliados. Como cita o professor P9: “desempenho dos alunos p/ turma”

A professora P38 se referiu na sua resposta ao processo de avaliação, visando os métodos deste, encontrando-se também nas colocações de mais três professores.

O professor P16 destaca inclusive na sua colocação a participação dos pais/responsáveis como um aspecto a ser avaliado: “A participação da família no processo ensino-aprendizagem”. Esse aspecto é abordado nas colocações de mais quatro professores.

As categorias encontradas nas constatações dos professores também se repetiram nas colocações dos funcionários. Dos nove funcionários que fazem parte do quadro organizacional da escola, 1 abordou a necessidade de avaliar as relações interpessoais. Um funcionário citou a gestão. Um também se colocou em relação ao espaço físico da instituição, e um mencionou os professores/estagiários/funcionários como aspecto que precisa ser avaliado.

Dos funcionários seis não respondeu esta questão.

O quadro da Escola B referente a questão acima mencionada se apresenta da seguinte forma:

Dois dos 15 professores da escola B apontaram as relações interpessoais, dentro eles Professor P14: “o relacionamento em os membros”. Também a escola foi mencionada. Na Escola B, dois dos professores apontaram a este aspecto da educação. O professor P5 inclusive abordou a questão do aluno: “O acompanhamento dos alunos.”. Mais 4 professores observaram em suas colocações esse aspecto.

A gestão, foi expressa como objeto de desejo de ser avaliada nas colocações de 2 professores. Um professor citou o processo de avaliação e dois mencionaram os professores/ estagiários/ funcionários como aspectos a serem avaliados.

Dos 6 funcionários 2 apontaram em suas respostas a escola como ambiente que gostaria que fosse avaliado.

Outros dois funcionários apontaram os professores/estagiários/funcionários e os mais dois enfocaram no espaço físico da instituição.

É possível observar nas colocações dos coordenadores que essa prática é confundida com a avaliação externa. Essa falta de conhecimento sobre o real significado da avaliação institucional, traz um prejuízo às instituições, que acabam por não favorecer uma auto-análise da organização escolar, e dentro de uma ação coletiva e participativa, encontrar caminhos passíveis que auxiliam na efetivação da escola que se aproxime da realidade social.

## 5. Considerações finais

A avaliação institucional é, como vimos, um processo contínuo que não se fixa simplesmente em apenas um projeto ou programa, procurando desviar-se dos métodos de medição, fiscalização e classificação.

Ela abrange em parte um diagnóstico realizado na instituição para se conhecer qual a situação da instituição no seu tempo/local. Toma-se com base os dados reais sobre o ambiente interno e externo da instituição. Dias Sobrinho (2000 apud SILVA 2010, p. 254) apontam, inclusive, a avaliação institucional como um processo que visa a ascensão da “[...] qualidade social, que implica, além dos critérios da cientificidade, os valores de pertinência, de equidade, da solidariedade, da democracia, da cidadania ativa e das dimensões públicas da vida humana”.

No entanto, como foi observado na pesquisa, são encontrados muitos obstáculos na realização da avaliação institucional como apontam os autores estudados, como por exemplo, a falta de envolvimento dos sujeitos escolares no processo educacional. Outro aspecto de grande relevância é o fato de muitos não conseguirem distinguir a avaliação institucional dos outros tipos de avaliação, confundido assim, o papel da avaliação institucional com apenas o fato de medir o conhecimento dos alunos sobre os conhecimentos desenvolvidos durante o ano letivo.

As reflexões apresentadas tiveram como questão central a participação da avaliação institucional na gestão-democrático participativa. Um subsídio que a avaliação institucional poderia trazer seria o crescente interesse de participação da comunidade e o entendimento da necessidade do empenho de todos os envolvidos na instituição escolar sobre a tomada de decisão. Essa sugestão da participação de todos traz a conscientização da comunidade escolar de que a contribuição de todos os envolvidos na instituição tem o mesmo peso para o melhorar o desempenho da instituição e que todos são responsáveis. A relevância da comunidade escolar de compreender que um processo de avaliação desenvolvido numa forma crítica é primordial para entender o movimento institucional da escola, e colaborar para o seu desenvolvimento institucional ficou comprovada com as reflexões teóricas abordadas.

Contudo, não se constatou nem no PPP nem nas colocações das pessoas que participaram desta pesquisa uma realização de avaliação institucional sistemática e com clareza. Deixando a avaliação institucional em uma posição elevada das tarefas burocráticas que a escola tem que, obrigatoriamente, realizar.

Na pesquisa de campo realizada pudemos observar que em relação à auto avaliação da escola e a avaliação dos professores, conforme explicitado pelos próprios professores, são ferramentas constantes no dia a dia dessas escolas, embora em algumas colocações essa avaliação esteja voltada estritamente para medir o conhecimento dos alunos. Já em relação sobre o conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola, os professores e funcionários dividiram-se entre dois grupos: os que têm conhecimento sobre o projeto, mas que gostaria que acontecessem algumas mudanças e os que não possuíam nenhum tipo de informação sobre o documento.

Com relação a comunicação os coordenadores valorizam o diálogo pautado na relação de coletividade, possibilitando a participação dos sujeitos escolares na identificação dos pontos mais relevantes a serem trabalhados, para que se possa garantir uma educação de melhor qualidade. Todos reconhecem que nas escolas têm um certo tipo de avaliação institucional, todavia nenhum deles compreende como esta avaliação funciona.

Espera-se, que a comunidade escolar entenda a avaliação como uma ferramenta necessária de prestação de contas à sociedade, bem como elemento de um planejamento estratégico institucional, que direciona para uma mudança. Almeja-se ainda que a revisão bibliográfica apresentada norteasse as escolas para novos horizontes das avaliações realizadas na instituição, essencialmente para a avaliação institucional, pois se estipulada e desenvolvida com os sujeitos escolares, permitirá o seu autoconhecimento e das ações voltadas ao desenvolvimento institucional, trazendo uma identificação significativa, tanto aos métodos educacionais como à comunidade escolar. Espera-se também o envolvimento do aluno na avaliação institucional para que ele se torne um sujeito ciente da sua co-responsabilidade pela qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALBERTO, Jorge Luís Moreira e BALZAN, Newton César. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade. **São Paulo**, [online], vol.13, n.3, pp. 745-776, 2008. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/07.pdf> >. Acesso em 09 out. 2012.

ALMEIDA, Samantha Nunes de Oliveira. **A Utilização dos Resultados da Prova Brasil na Tomada de Decisão pela Equipe Gestora de Teodoro Sampaio - Ba: Um Estudo De Caso**. 2010. 96 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

ALMEIDA, Tabajara Lucas de; PINTO, Suzi Santa; PICOLLO, Humberto Camargo. **Auto-avaliação na Fundação Universidade Federal do Rio Grande: metodologia de avaliação**. São Paulo. 2007, vol.12, n.3, p. 515-530.

ARAUJO, Danise Cristiane Rios. **Influências da Avaliação Institucional na Prática Pedagógica dos Docentes de Ensino Superior**. 2007.113 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2007.

ASSIS, Lucia Maria De. **Avaliação Institucional e Prática Docente Na Educação Superior: Tensões, Mediações e Impactos**. 2008. 249 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2008.

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In:\_\_\_\_\_. **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996, p.167-189.

BENTO, Karla Lucia; LONGHI, Simone Raquel Pagel. Projeto Político Pedagógico: Uma construção Coletiva. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, [online], vol.3 n.9, p.173-178, dez. 2006. Disponível em: < <http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/2pppumaconstrucaocoletiva.pdf> > Acesso em 24 dez. 2012.

BETINI, Geraldo Antônio. **Avaliação institucional em escolas públicas de ensino fundamental de Campinas**. 2009. 377 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2009.

BETINI, Geraldo Antônio. **Avaliação Institucional Participativa em Escolas Públicas de Ensino Fundamental**. Educ.: teoria e prática, Rio Claro, SP v. 20, n.35, p. 117132.Jul/dez.2010.Disponível:<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/viewFile/4089/3296> Acesso em 09 out 2012.

BONDIOLI, A. (org). **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas: Editores Associados, 2009.

BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. **Auto-avaliação de escolas: processo construído coletivamente nas instituições escolares**. 2007.213f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar**. Brasília. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/default.asp>>. Acesso em: 24 dez. 2012.

BRASIL, Ministério da Educação. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares**. In: Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília-DF. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº. 9394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério de Educação. PDE Escola Plano de Desenvolvimento da Escola. **Domínio Público do Ministério de Educação**. Disponível em: <[http://www.pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://www.pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2)>. Acesso 22 jan. 2013

BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

CALDINO, Mary Neuza Dias. **Auto-Avaliação Institucional No Ensino Superior: Um instrumento de Gestão**. 2006. 63 f. Monografia (Pós-Graduação em Administração Escolar) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.

CARON, Sheila Cristina. **Políticas De Planejamento Institucional Com Subsídios Para Ação Docente**. 2008.200 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2008.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação participativa – uma escolha metodológica. In: RICO, Elizabeth Melo (org.) **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2007, p.87-94.

CUNHA, Kátia Silva. **O Discurso da Avaliação Institucional – Trajetória Articulada no Campo das Políticas Educacionais: um estudo de Caso**. 2011. 282 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2011.

DALBEN, Adilson. **Avaliação institucional participativa na ed. Básica: possibilidades, limitações e potencialidades**. 2008. 243 f. Dissertação (Mestrado em Educação) -Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2008.

FREITAS, Luiz Carlos de et. Al. **Avaliação educacional: caminhando pela contramão**. 2. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GADOTI, Moacir. Autonomia relativa da escola. In: \_\_\_\_\_. **Escola cidadã**. 10º Ed. São Paulo: Cortez, 2004. Cap.VI, p.44-48.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: \_\_\_\_\_. **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **As Contribuições da Auto-Avaliação Institucional Para a Escola de Educação Básica: Uma Experiência de Gestão Democrática**. 2007. 128 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) -Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2007.

LIMA, Erisevelton Silva. **O Diretor e as Avaliações Praticadas na Escola**. 2011.1000 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Avaliação Institucional da Escola**. Petrópolis: Vozes, 2012. (Série cadernos de gestão).

MACEDO, Mara Elisa Capovilla Martins de. **Auto-Avaliação Institucional Na Educação Básica – Uma Contribuição Necessária Para o Aprimoramento Das Praticas Pedagógicas**. 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista, São Paulo, 2009.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. Gestão Democrática. **Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em < [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portal/cadep/gestao\\_democratica.ppt#312,2,Slide2](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2,Slide2) > Acesso em 24 de dez. 2012.

MENDES, Geisa do Socorro Cavalcanti Vaz. **Avaliação institucional: estudo da implementação de uma política para a escola fundamental do município de Campinas/SP**. 2011.317 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Campinas, São Paulo, 2011.

MORAES, Sandro Ricardo Coelho de. **Auto-Avaliação Institucional Numa Escola Pública Básica Da Rede Estadual de São Paulo**. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2008.

MOURA, Manoel Oriosvaldo de et al.. Princípios norteadores para o projeto pedagógico da escola básica. **Rev. Fac. Educ.** [online]. 1996, vol.22, n.2, pp. 224-233. Disponível em < <http://educa.fcc.org.br/pdf/rfe/v22n2/v22n2a12.pdf> >. Acesso em 10 julho. 2013.

OLIVEIRA, Alan Santos de. **Avaliação Institucional e Formação Docente: Conexões, rupturas e desafios**. 2009. 242 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Uberaba, Minas Gerais, 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira. A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola. **Debate: retratos da escola**, [online], Boletim 12, p. 31-34, jun./jul. 2005. Disponível em < <http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/150822RetratosEscola.pdf> >. Acesso em 10 julho. 2013.

PEGORINI, Diana Gurgel. **As Relações Existentes Entre as Políticas de Avaliação Institucional e as Políticas de Formação Continuada dos Professores do Ensino Superior**.2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2008.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Educ. Brás.** Brasília, v.29, n.58 e 59, p.49-61, jan./dez. 2007.

PESTANA, Maria Inês Gomes de Sá. Avaliação educacional – o sistema nacional de avaliação da educação básica. In: RICO, Elizabeth Melo (org.) **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2007, p.53-63.

PIPOLO, Diana Sampaio Melo. **Olhares sobre a Avaliação Institucional: análise da percepção dos gestores escolares sobre o processo de avaliação institucional realizado nas escolas públicas de ensino médio de Salvador**. 2008.163 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Estado da Bahia, Bahia, 2008.

POLIDORI, Marlis Morosini; FONSECA, Denise Grosso da; LARROSA, Sara Fernanda Tarter. Avaliação institucional participativa. **São Paulo**. 2007, vol.12, n.2, pp.333-348. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n2/a08v12n2.pdf>>. Acesso em 09 out. 2012.

RAMPAZZO, Wania Cristina Tedeschi. **Avaliação Institucional Na Educação Infantil: Um Campo De Possibilidades**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2009.

RODRIGUES, Andrea Maria Rocha. **Avaliação Institucional Nas Escolas Públicas de Fortaleza-CE: Avanços e Desafios**. 2010. 90 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2010.

RODRIGUES, Maria do Socorro de Sousa. **Auto-avaliação e planejamento participativos no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC): em busca de saberes e da mudança de cultura institucional**. 2007.298 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2007.

SANCHES, Maria Geli. **Avaliação Institucional no Ensino Superior: um estudo de caso**. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2010.

SANCHES, Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação Institucional e Projeto Pedagógico: Articulação Imprescindível**. 2007. 185 f. Tese (Doutorado em Educação) -Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/Marília, São Paulo, 2007.

SANTANA, Margarida Condeição C. **Avaliação Institucional, as Relações de Saber e Poder na Universidade: Regulação e Auto-Avaliação**. 2007.112 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2007.

SILVA, Maria de Lourdes O. Reis da; TENÓRIO, Robinson Moreira. **Perspectivas da Avaliação Institucional Na Educação Básica: um estudo de caso em uma escola da rede estadual de Salvador**. Salvador: EDUFBA, 2010.

SOBRINHO, José; BALZAN, Newton Cesar. **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 2005.

TAHIM, Ana Paula Vasconcelos de Oliveira. **Avaliação Institucional: Desempenho Docente Na Educação Superior**. 2011.101 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2011.

UTZIG, Antonia Angelina Basanella. **Avaliação Institucional Na Perspectiva Freiriana:** uma proposta de avaliação das avaliações. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2011.

VEIGA, Ilma (Org). **Escola:** Espaço do Projeto Político pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. [Online]14a edição Papirus, 2002. Disponível em <<http://pedagogia.dmd2.webfactional.com/media/gt/VEIGA-ILMA-PASSOS-PPP-UMA-CONSTRUCAO-COLETIVA.pdf>> Acesso em 24 dez. 2012.

WEINDLING, Dick. **Planejamento estratégico nas escolas:** algumas técnicas práticas. In: PREEDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVAČIĆ, Rosalind. Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 223-237.

XAVIER, Cecília Aparecida. **O orientador pedagógico na implementação da avaliação institucional participativa:** Um olhar sobre a experiência. 2011. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2011.