

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL  
- CAMPUS FELIZ-

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: POSSIBILIDADE PARA A PROMOÇÃO DE UMA  
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

JOHNATAN RICARDO KEMPF RAUBER

Feliz, Junho de 2017

JOHNATAN RICARDO KEMPF RAUBER

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: POSSIBILIDADE PARA A PROMOÇÃO DE UMA  
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Avaliação Institucional: Possibilidade para a Promoção de uma Educação de Qualidade apresentado junto ao curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal em Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Andréia Veridiana Antich

Feliz, Junho de 2017

JOHNATAN RICARDO KEMPF RAUBER

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: POSSIBILIDADE PARA A PROMOÇÃO DE UMA  
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

Avaliação Institucional: Possibilidade para a Promoção de uma Educação de Qualidade apresentado junto ao curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal em Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Aprovado em Junho de 2017.

---

Andréia Veridiana Antich - Orientador

---

Eduardo Echevengú Barcellos – Avaliador

---

Rogério Foschiera – Avaliador

*Dedico este trabalho ao profissionalismo, dedicação e atenção da professora Andreia Veridiana Antich.*

## RESUMO

A presente pesquisa se propôs a analisar as possíveis contribuições da avaliação institucional para a promoção da qualidade da Educação Básica. O estudo se caracterizou como uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, sendo que o elemento de fundamentação foi o embasamento teórico de pesquisas de diferentes autores sobre o assunto, destacando: Dias Sobrinho (2003), Dourado (2007), Esteban (2000), Libâneo (2012), Luck (2012), Melchior (2004) Rios (2007) e, sem detrimento de outras contribuições. A pesquisa identificou os elementos balizadores da avaliação institucional, possibilitando compreender os pontos que a constituem e que, conseqüentemente, contribuem para a construção de uma educação de qualidade. Sendo assim, sem a pretensão de apresentar receita ou respostas prontas e acabadas para esse processo, esta pesquisa poderá servir de embasamento para reflexões e contribuir para a estruturação dos diversos elementos que compõe a avaliação institucional, considerando que não se trata de uma prática comum na Educação Básica.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional, educação básica, educação de qualidade.

## **ABSTRACT**

The present research proposed to analyze the possible contributions of the institutional evaluation for the promotion of the quality of Basic Education. The study was characterized as a qualitative research of a bibliographic character, being that the element of foundation was the theoretical base of researches of different authors on the subject, highlighting: Dias Sobrinho (2003), Dourado (2007), Esteban (2000), , Libran (2012), Luck (2012), Melchior (2004) Rios (2007) and, without detriment to other contributions. The research identified the elements that guide institutional evaluation, making it possible to understand the points that constitute it and, consequently, contribute to the construction of a quality education. Thus, without the pretension to present a ready or finished prescription or response to this process, this research may serve as a basis for reflections and contribute to the structuring of the various elements that make up the institutional evaluation, considering that this is not a common practice in Basic education.

**Keywords:** Institutional evaluation, basic education, quality education.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVO GERAL .....	8
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
<b>2 SOBRE AVALIAR</b> .....	11
<b>3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ESCOLAR</b> .....	14
3.1 SOBRE O PROCESSO DE AVALIAR .....	14
<b>4 POR QUE AVALIAR A INSTITUIÇÃO? OBJETIVOS E RELEVÂNCIA</b> .....	18
4.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	19
4.2 A AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA .....	22
<b>5 CRITÉRIOS E INDICADORES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b> .....	25
<b>6 SOBRE OS AGENTES AVALIADOS E AVALIADORES</b> .....	29
6.1 O PAPEL DO DIRETOR E DA SUA EQUIPE NA PROPOSTA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	29
<b>7 O QUE AVALIAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA</b> .....	31
<b>8 A EFETIVA CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA MELHORIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA</b> .....	34
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

A educação, por meio de suas novas perspectivas, tem como pressuposto o seu constante revisionismo, implementação e suplementação das práticas de sua rotina. Mas para isso é necessário identificar as necessidades e possibilidades junto a todos os que fazem parte do ambiente escolar. Envolver, pais, alunos, professores e funcionários na relação de trabalho que envolve uma escola é, a um só tempo, oferecer a oportunidade de expressão de quem colabora e necessita do ambiente escolar e também uma forma de promover a Gestão Democrática na escola. O ato de oportunizar espaços de diálogo, de debate e de promoção de ideias é um elemento importante para o comprometimento com a qualidade da educação. Assim, ao seu modo, cada integrante social e escolar adquire o conhecimento necessário para que possa agir diretamente em pontos a melhorar e valorizar os pontos fortes que devem levar em consideração sempre o processo de aprendizagem dos alunos.

Com este pensamento, a avaliação institucional se apresenta como uma possibilidade de integrar toda a comunidade escolar através de ações que norteiam a prática da Educação, e assim, por meio de instrumentos pré-estabelecidos identificar elementos que colaboram, ou não, para o trabalho institucional escolar e a qualidade do seu fazer. (MELCHIOR, 2004).

A avaliação institucional, objetivo deste trabalho, será pensada como uma forma de identificar os elementos necessários para a promoção da qualidade da educação através de um processo avaliativo destinado a toda a comunidade escolar. Entendo-a como uma possibilidade de envolver o ambiente escolar e de comprometê-lo, com o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos que compõe a escola de seu bairro.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho, como pré-requisito à conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar tem como objetivo geral promover uma análise crítica sobre a avaliação institucional e sua possível relação com a promoção de uma educação de qualidade.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diante das crescentes demandas que norteiam a educação e a promoção de sua qualidade, a avaliação institucional escolar é uma possibilidade de promover a qualificação dos serviços do ambiente escolar e ao mesmo tempo integrar todos os setores que dela fazem parte.

O ato de avaliar é intrínseco ao ambiente escolar, mas que não deve ser pensado somente para o aluno. Nos tempos atuais e nos constantes debates em torno da qualidade da/na educação, também deve ser considerado e submetido a todas as ações e comunidade escolar.

Embora não seja um hábito a avaliação institucional, por parte das próprias escolas e suas mantenedoras, esta prática pode ser considerada como um mecanismo a identificar as necessidades e correções para além dos elementos físicos que compõe uma escola. Avaliar consiste, também, em identificar e assim pensar em ações de qualificação do ser e do fazer. (MELCHIOR, 2004).

Uma escola que conhece suas potencialidades e necessidades evidenciadas por meio de um diagnóstico, neste caso através da avaliação institucional, terá possibilidades de se readequar às diversas demandas e assim, assumir o papel inovador no fazer da educação.

De forma específica, ao longo das páginas deste trabalho, temos como propósitos fundamentais:

- Compreender o processo de avaliação institucional;
- Identificar elementos de composição da avaliação institucional escolar;
- Analisar a possível relação deste processo com a qualidade da educação.

## 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o Objetivo Geral e Objetivos Específicos, esta pesquisa se dará por meio da identificação e análise de uma bibliografia específica sobre a avaliação institucional da escola da Educação Básica.

Considerando Gil (2008) “a pesquisa bibliográfica tem como premissa e qualidade a abrangência ampla sobre o tema pesquisado”. (p.50) Assim optou-se por este tipo de pesquisa para que se pudesse instrumentalizar teoricamente o pesquisador sobre o tema, considerando a sua recente experiência em avaliações institucionais nos ambientes escolares.

A pesquisa apresentadas possui caráter qualitativo e terá como base teórica trabalhos e publicações sobre o tema apresentado.

Minayo nos coloca que a pesquisa qualitativa:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com nível de realidade que não pode ser quantificada. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço muito profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalidade de variáveis. (MINAYO, 1994, p.21).

Dessa forma, esta perspectiva está relacionada, quase que exclusivamente, a pesquisas centradas nas relações e ciências humanas. Assim, apropriando-se com maior amplitude do tema analisado considerando diversos aspectos sobre o mesmo.

## 2 SOBRE AVALIAR

Ao pensarmos no desenvolvimento das sociedades ao longo do tempo, podemos perceber o dinamismo e a forma acelerada com a qual cada uma se desenvolveu captando para si processos específicos que lhe concederam características sobre seu modo de ser e agir.

Nas últimas décadas, pensando nos mais diversos modelos sociais podemos perceber que em diferentes espaços e sistemas muitas instituições tiveram que se adaptar aos novos contextos e às demandas que se transformaram com o passar do tempo. Uma das possibilidades de adaptação ao mercado de trabalho e serviços, que iremos destacar neste trabalho, refere-se especialmente à avaliação institucional que vem se mostrando como uma ferramenta que pode determinar as necessidades de mudanças e o grau de excelência de instituições tanto públicas como privadas. (MELCHIOR, 2004).

Partindo deste pressuposto, neste trabalho, vamos pensar a Educação como uma oferta de serviços e de direitos adquiridos pela sociedade. Sendo que dela exigem padrões de qualidade que fazem com que seus processos estejam, em constantes rodas de discussão e conseqüentemente de revisão do fazer educacional. A educação aqui é entendida para o desenvolvimento humano e que integra a formação de saberes dos discentes direcionando-o para o desenvolvimento pleno de competências e habilidades sólidas para uma vida em sociedade.

Corroborando com o conceito de educação defendido por Libâneo:

Educação é um conceito amplo que se refere ao processo de desenvolvimento onilateral da personalidade, envolvendo a formação de qualidades humanas – físicas, morais, intelectuais, estéticas – tendo em vista a orientação da atividade humana na sua relação com o meio social, num determinado contexto de relações sociais. (LIBÂNEO, 1994, p.22)

É preciso pensar que a sociedade contemporânea é baseada na oferta e demanda contínua da informação e do conhecimento e este por sua vez necessita estar atualizado e à disposição do público que é o principal agente transformador das sociedades.

Neste sentido, a escola aparece como meio fundamental da formação e atualização do indivíduo, cabendo a ela estar sempre disposta a resignificar suas práticas frente às demandas sociais.

Assim, Lück sugere que:

Ela (escola) deve rever e melhorar continuamente o seu currículo, os seus processos educacionais e a forma como se organiza e funciona para oferecer este trabalho a seus alunos, em acordo com as demandas complexas que vão enfrentar na sociedade. Para tanto, cabe-lhe examinar, continuamente, esse trabalho organizado em torno do Projeto Político Pedagógico da escola e da sua implementação, à luz do desenvolvimento da sociedade nos seus mais variados aspectos e contextos, que constituem uma realidade dinâmica e mutável em que o aluno se situa, convive e atua como cidadão, com responsabilidades típicas a cada estágio e papel que exerça. (LÜCK, 2012, p.20).

Logo, esta afirmação nos leva a refletir sobre quais as práticas e como é possível atingir a melhor qualidade na prestação dos serviços da educação, considerando todos os eixos formativos que a envolvem e os resultados mínimos que se espera do trabalho desenvolvido ao longo dos anos em uma instituição de ensino. Neste aspecto, considera-se todas as suas potencialidades e limitações, incluindo eixos da estrutura física e do trabalho humano e intelectual que subsidiam a formação integral de um indivíduo.

Diversos autores, como Rios (2007), Melchior (2004), Lück (2012) e Libâneo (1994) fazem suas proposições sobre a questão. E a partir destes referenciais é que podemos considerar que a avaliação e o processo que a envolve são meios de reflexão significativos sobre o fazer na/da educação.

Lück nos indaga que:

Segundo esse contexto, pergunta-se, pois, como uma escola, a fim de atender a essa demanda pode realizar sua melhoria contínua enquanto atua para promover a formação e aprendizagem de seus alunos? Como pode orientar seu trabalho de maneira a alcançar cada vez mais estágios efetivos de sua atuação? Como pode superar suas limitações e maximizar suas potencialidades? Como pode tomar decisões bem informadas, superando as visões genéricas baseadas em opiniões e impressões muitas vezes tendenciosas e limitadas? Há múltiplas possibilidades e caminhos para fazê-lo. No entanto, nenhum deles pode ser efetivo, por melhor que seja, caso não seja percorrido tendo como componente processos de avaliação sistemática, crítica e reflexiva que atuem como substratos, como elementos inerentes à caminhada objetiva, propositiva e determinada a promover os melhores resultados e a construir os significados mais positivos no processo educacional. (LÜCK 2012, p. 20).

A avaliação e os processos que a envolvem, além de ser uma prática direta e consistente dentro do ambiente escolar, também é uma prática que vem tomando diferentes proporções em âmbito Federal<sup>1</sup>, Estadual<sup>2</sup> e às vezes Municipal<sup>3</sup>. Mas é preciso considerar que, mais uma vez, tais avaliações estão relacionadas ao processo de aprendizagem dos alunos, seus desempenhos e rendimentos, e não consideram o contexto total ao qual a escola e os seus segmentos sociais estão inseridos. Pois estes interferem no processo ensino-aprendizagem como um todo. Além disso, trata-se de avaliações padrões e sistemáticas em todos os seus níveis de aplicação.

A avaliação institucional aqui é compreendida pela perspectiva de Melchior (2004) como uma proposta de autoavaliação formativa que busca por informações obtidas pela coleta sistemática de dados e que após análise das informações colhidas, posteriormente, pensa em planos de ação. Tendo em vistas a mudança dos aspectos que os resultados mostram ser necessário reestruturar aos objetivos da escola. Ela pode ser específica e também necessita considerar características únicas que compõe cada ambiente escolar. Esses aspectos serão discutidos ao longo deste trabalho.

Assim, objetiva-se nos próximos capítulos apresentar o entendimento sobre a avaliação institucional e a sua contribuição para uma Gestão comprometida com a promoção da qualidade de seu trabalho e a aprendizagem do aluno. E a partir disso, será relacionando diferentes perspectivas e a abrangências desta prática no segmento educacional.

---

<sup>1</sup> Prova Brasil - A Prova Brasil é aplicada censitariamente aos alunos de 5º e 9º anos do ensino fundamental público, nas redes estaduais, municipais e federais, de área rural e urbana, em escolas que tenham no mínimo 20 alunos matriculados na série avaliada. A Prova Brasil oferece resultados por escola, município, Unidade da Federação e país que são utilizados no cálculo do Ideb. Provinha Brasil - A Provinha Brasil é uma avaliação diagnóstica do nível de alfabetização das crianças matriculadas no segundo ano de escolarização das escolas públicas brasileiras. Essa avaliação acontece em duas etapas, uma no início e a outra ao término do ano letivo. (Fonte: <http://portal.mec.gov.br/politica-de-educacao-inclusiva/190-secretarias-112877938/setec-1749372213/18843-avaliacoes-da-aprendizagem>. Acesso em 07/06/17)

<sup>2</sup> Sistema de avaliação do rendimento escolar do Estado do Rio Grande do Sul - SAERS. (Fonte: <http://www.saers.caeduff.net/>. Acesso em 07/06/17)

<sup>3</sup> Avaliações de carácter específico e particular de cada realidade educacional nos municípios brasileiros.

### 3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL ESCOLAR

Para seguirmos, inicialmente, vamos definir de forma objetiva conceitos importantes que nos servirão de base para compreender a pesquisa como um todo, são eles: a educação e a instituição escolar.

É de comum acordo entre diversos estudiosos de que a educação é um processo culturalmente constituído ao longo do tempo e que ocorre intrinsecamente pela relação entre o homem e o ambiente. Logo, a educação é um resultado cultural.

Rios colabora para justificar tal afirmação:

Pode-se dizer, em sentido amplo, que educação, definida como um processo de cultura está presente em todas as instituições. Entretanto, em sociedades como a nossa há a instituição cuja função específica é a transmissão de cultura – esta instituição é a escola. Ela é o espaço de transmissão sistemática do saber historicamente acumulado pela sociedade, com o objetivo de formar os indivíduos, capacitando-os a participar como agentes na construção dessa sociedade. (RIOS, 2007, p.34).

A escola neste contexto surge como uma organização, uma instituição, capaz de organizar e sistematizar o conhecimento, considerado necessário a ser repassado ao seu público específico, neste caso os alunos. Assim, ainda conforme Rios (2007) “a escola intervém nos rumos da sociedade, e é também continuamente influenciada pelo que ocorre no seu âmbito, na sociedade global”. (p.39)

Então, tendo em vista os apontamentos acima, considera-se necessário e fundamental que a sociedade, a qual a escola está inserida integre seus agentes em práticas além do discurso. A esta necessidade surge o propósito deste trabalho, que entende a avaliação institucional como um meio, uma possibilidade de integrar a comunidade nas ações pedagógicas da escola.

Nas páginas a seguir vamos discorrer sobre a importância de se avaliar uma instituição e a sua contribuição na construção de uma educação de qualidade.

#### 3.1 SOBRE O PROCESSO DE AVALIAR

O processo de avaliar é um dos aspectos mais significativos e pejorativos ao fazer educacional nas instituições escolares e que normalmente é visto como uma

ação exclusivamente classificatória e dimensionada ao desempenho do aluno com relação ao aprendizado adquirido. Tal aspecto faz com que o conceito sobre a avaliação seja compreendido de forma distorcida levando cada sujeito a vincular diferentes significados a este processo conforme sua experiência pessoal. (MELCHIOR, 2004).

Muitas vezes a avaliação está veiculada apenas à expressão de um resultado e não é percebida como um mecanismo de identificação de possíveis falhas ou necessidades. Buscando, a partir disso, melhorar os rendimentos e o trabalho do aluno, do professor e o desempenho da própria instituição escolar, a avaliação deve ser percebida para além da tarefa ou trabalho de exclusividade do aluno ou parte do desempenho do professor.

De acordo com Melchior:

O sentido democrático da avaliação exige mudar de perspectiva, não basta avaliar o aluno, nem mesmo o aluno e o professor, é preciso avaliar toda a instituição escolar, pois há muitas outras variáveis que interferem nos processos educativos que se desenvolvem numa escola. (MELCHIOR, 2004, p.9).

Se analisarmos os diferentes contextos e trabalhos desenvolvidos na área da educação e a sua gestão, vamos perceber que a avaliação vem ganhando força como um mecanismo para se identificar necessidades e desafios dentro das diversas instituições educacionais, sejam elas públicas ou privadas, de ensino básico ou superior. O que se busca com esta prática, é um balizador para a tomada de decisões frente aos desafios, evidenciando potencialidades do ambiente escolar e que nem sempre são percebidos pelo gestor e sua equipe de trabalho em suas rotinas, mas que por sua vez interferem diretamente sobre este.

Segundo Dias Sobrinho (2003) “A avaliação adquiriu dimensões de enorme importância na agenda política dos governos, organismos e agências dedicadas à estruturação e à gestão do setor público e, particularmente, da educação” (p.13). Partindo desta perspectiva, o que se faz necessário, é um trabalho de liderança que seja capaz de unificar pessoas e mobilizar ações em prol da busca por evidências de sucesso e desafio nos diversos segmentos da instituição escolar. Sejam meios físicos ou humanos, para que especialmente o segundo grupo seja levado à reflexão

sobre suas ações para o intento de efetivas mudanças e da qualificação do seu trabalho.

Como comentado anteriormente, historicamente a avaliação foi considerada, e em alguns espaços ainda é, um elemento medidor de desempenhos que se baseia na apresentação de resultados quase que exclusivamente de aprendizagens e em alguns casos comportamentais específicos do aluno. O que se percebe neste contexto é uma preocupação quantitativa da amostra do trabalho construído da relação professor/aluno, sem considerar todo o contexto social em que estes agentes estão inseridos dentro e fora do ambiente escolar. O aluno, neste caso, é visto como o único responsável pela promoção da qualidade da educação e não o contexto ao qual ele faz parte.

O que percebemos com o passar do tempo é uma mudança de perspectivas sobre avaliação, que segundo Viana:

Inicialmente, todo o seu enfoque centralizava-se no aluno e nos problemas de sua aprendizagem; aos poucos, entretanto, sem se afastar desse interesse, modificou-se a sua orientação e passou do estudo de indivíduos para o de grupos, e destes para o de programas e materiais institucionais; na etapa atual, preocupa-se com a avaliação do próprio sistema educacional. (VIANA, 1989, p.17).

Assim, a avaliação institucional vem ganhando força como um meio de possibilitar a qualidade na gestão pública e esta por sua vez deve ser garantida a partir do momento em que envolve todos os segmentos sociais ligados à sua proposta de trabalho. Logo, em se tratando de uma escola, todos os recursos humanos e materiais devem ser considerados como promotores e corresponsáveis pela sua dinâmica e qualidade de trabalho. Então, o que devemos observar neste contexto é a finalidade de se promover a avaliação e quais os instrumentos que serão utilizados para diagnosticar um determinado (ou determinados) segmento da instituição. Assim, passando a ser compreendida como um instrumento dinâmico, de construção social e do fazer pedagógico.

Dias Sobrinho afirma que:

A avaliação, assim compreendida, é uma prática social orientada, sobretudo para produzir questionamentos e compreender os efeitos pedagógicos, políticos, éticos, sociais, econômicos do fenômeno educativo, (...) o sentido

educativo da avaliação se potencializa ainda mais quando os próprios agentes de uma instituição se assumem como protagonistas da tarefa avaliativa. (DIAS SOBRINHO,2003, p.177)

Ainda segundo Melchior:

A função principal da avaliação é subsidiar e fornecer informações relevantes ao processo de tomada de decisão dos indivíduos envolvidos nos programas de melhoria da qualidade da educação. A avaliação é parte integrante da organização escolar e do desenvolvimento curricular. Isto tanto para os administradores usarem os resultados para orientar suas ações, no sentido de estimular e fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade da educação, como para cada um, individualmente, fazer sua própria autoavaliação e buscar sua auto qualificação. (MELCHIOR,2004, p. 34).

A escola é constituída por diversos mecanismos e agentes sociais que ao mesmo tempo em que a caracteriza em um contexto, a difere em suas particularidades. Deste modo, percebe-se que cada ambiente escolar busca a construção de sua identidade e que leva em consideração, direta ou indiretamente, as condições sociais em que está inserida.

Melchior (2004) sugere que a escola também está vinculada a um tipo de legislação específica, a um sistema educacional evidente e a um contexto específico. E é por este pressuposto que a avaliação institucional deve ser pensada sempre no universo específico em que cada escola ou instituição de ensino está inserida. Não há modelos padrões e propostas prontas para se desenvolver um sistema de avaliação para a identificação de necessidades e relevâncias do trabalho.

Ao se pensar na escola, devemos percebê-la como um ambiente dinâmico e formador social. Logo, percebemos que, especialmente, são as diferentes dinâmicas e relações humanas que a caracterizam de forma específica e concreta.

Nos próximos capítulos vamos refletir sobre os agentes envolvidos em uma proposta de uma avaliação institucional, suas responsabilidades na preparação, condução e resultados colhidos.

#### 4 POR QUE AVALIAR A INSTITUIÇÃO? OBJETIVOS E RELEVÂNCIA

Diante das constantes mudanças das legislações que norteiam a educação no Brasil, a prática da avaliação institucional está regulamentada especialmente no Plano Nacional de Educação e conseqüentemente nos Planos de Educação dos Estados e todos os municípios do Brasil. Com isto, objetiva-se colocar em prática, também, a possibilidade de se implantar cada vez mais a Gestão Democrática dentro dos ambientes escolares fazendo com que a educação em nosso país deixe de ser uma prática de partidos de governo e se institucionalize de fato como uma dinâmica de Estado. (LIBÂNEO, 2012)

Não caberá a este trabalho discutir os conceitos que balizam a prática de uma Gestão Democrática, mas caberá aqui sugerir que a avaliação institucional possa vir ao encontro à implantação de uma gestão que possibilite o envolvimento de todos os segmentos sociais que integram o ambiente escolar. Logo, a avaliação institucional busca a qualificação da Educação e que deve, segundo Melchior (2004) “atender as crescentes demandas sociais, para reduzir ao máximo a improdutividade do sistema educacional e aprimorar os investimentos públicos aplicados à educação”. (p.75).

A avaliação institucional deve ser compreendida para além de um método estático, único e aplicável a todas as situações. Quando não compreendida a partir desta perspectiva a avaliação institucional acaba perdendo seu caráter formativo e investigativo e passa a retomar suas origens e se tornando apenas um método classificatório.

Melchior sugere que:

Se o objetivo é qualificar a instituição, então, é necessário uma avaliação sistemática e não ocasional, rigorosa e não arbitrária, canalizada e não dispersa, coletiva e não individual, compartilhada e escrita e, não apenas, oral, livre e não imposta, ou seja, uma avaliação preferencialmente feita por iniciativa da instituição, realizada por equipe da própria instituição com auxílio de especialistas externos e tendo com sentido principal compreender o seu funcionamento, identificar os aspectos que devem ser melhorados e levantar questionamentos as correções necessárias. Sendo assim, sua finalidade básica é qualificar tanto as pessoas envolvidas no processo como as ações por elas desenvolvidas. Dessa forma, o objetivo principal da avaliação passa a ser promover o maior desenvolvimento daqueles os quais existe a instituição educacional – os alunos. (MELCHIOR, 2004, p.77).

A avaliação institucional compromete todas as pessoas que constituem o ambiente escolar. Ao mesmo tempo em que alguém avalia um determinado eixo do ambiente escolar este será avaliado em outro momento. Logo, é necessário um trabalho de sensibilização sobre as formas e necessidades da realização deste processo, sobretudo por que em certa medida, o próprio fazer pedagógico estará em questão e poderá evidenciar a necessidade de se rever o que está cristalizado na prática de alguns docentes.

A sensibilização sobre a necessidade de uma avaliação, não deve ser imposta e nem sistemática. Mas é necessário o trabalho coletivo que pode ocorrer por meio de palestras, discussões em pequenos grupos dentro do ambiente escolar e pequenas reuniões por segmento. É importante que cada pessoa compreenda o que é a proposta da avaliação institucional e que ela se sensibilize sobre sua relevância e quais os impactos que este trabalho terá em sua prática.

#### 4.1 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional se constitui de um processo complexo e que deve considerar a expressão de opiniões e ideias coletivas de todos os profissionais que integram o ambiente escolar. Além destes, é importante que os anseios desta comunidade, no caso os pais e responsáveis, também estejam contemplados nas questões a serem investigadas.

Muito mais que um mecanismo de coleta de dados, quantitativos e qualitativos, é fundamental que a avaliação institucional seja pensada que o seu resultado não seja superficial e ocorrido de forma aleatória sobre as questões previamente determinadas pelo grande grupo. Melchior (2004) nos reforça esta ideia pontuando que o objetivo da avaliação institucional é colocar em prática os princípios previstos nos Planos Políticos Pedagógicos das escolas com vistas à promoção da qualidade do ensino. Neste sentido é preciso observar com muita atenção ainda o que sinaliza Melchior (2004) que “dados estatísticos podem ser estabelecidos sobre qualquer resultado quantitativo, a seleção dos dados vai depender da finalidade da avaliação”. (p.83). Logo, mesmo com a realização de um

processo de avaliação institucional e a quantificação dos seus resultados é preciso que a comunidade escolar reflita sobre as estatísticas evidenciadas e repense constantemente as suas práticas.

Melchior ainda nos apresenta a seguinte reflexão:

Os dados estatísticos são importantes, mas são insuficientes para se saber o que tem a melhorar. Não adianta dizer que os professores têm poucos alunos em sala de aula, é necessário saber que alunos são esses. Assim como não basta saber que os pais estão satisfeitos com a escola, sem saber o que os pais pensam sobre a Educação. Será que estão contentes porque seus filhos são sempre aprovados? Daí surgem outras questões: como os alunos são aprovado nesta escola? Quais os critérios utilizados? Eles saem da escola com condições para o prosseguimento dos resultados? Enfim, os dados estatísticos necessitam ser qualificados, então se faz necessário uma avaliação mais profunda e criteriosa, para que haja condições de qualificar a instituição. (MELCHIOR, 2004, p. 83).

Dependendo do que se quer saber com a elaboração de um processo de avaliação institucional é necessário à realização de um trabalho gradual, considerando a sua complexidade e as dificuldades que poderão ocorrer na sistematização de dados colhidos em virtude da quantidade de informações. É preciso estabelecer, em certa medida, as necessidades prioritárias a serem identificadas e que estão interferindo na qualidade da prestação dos serviços da escola, cujo foco lembramos deve ser sempre o processo de ensino e aprendizagem do aluno.

Sobre esta perspectiva a avaliação institucional ganha um caráter de reflexão sobre o fazer pedagógico no ambiente escolar e sua constante renovação, revisão e aprimoramento. Este trabalho oportuniza momentos de debate, autocrítica e colabora com o pleno desenvolvimento da educação que é único em cada ambiente escolar. Cada escola deve desenvolver um processo próprio de verificação da efetividade de seu trabalho.

Melchior (2004) ainda nos traz à reflexão de que o foco do resultado obtido deve ser sempre a manutenção da qualidade do trabalho dos envolvidos no ambiente escolar e não como a autora sugere e chama de “qualidade das pessoas”. Assim as qualidades individuais dos profissionais do ambiente escolar “deixam, porém, de ser o objeto a ser privilegiado quando há interesses pela melhoria do

funcionamento de uma equipe ou de um serviço, como, no caso da avaliação institucional”. (MELCHIOR, 2004, p.84).

Com este princípio e com bases em Bonniol, (2001 Apud, Melchior, 2004, p.84) vamos pensar na avaliação institucional como um processo de “avaliação formativa”, que para a autora é desenvolvido a partir de três fases:

- Valorização: reconhecimento daquilo que está bem, do que pode ser generalizado e transferido para outras situações. Não é só constar o correto, mas apresentar ao avaliado um feedback positivo, pois isso vai gerar motivação para alcançar ainda mais sucesso.
- Reconhecimento do erro: todo erro deve ser analisado com o avaliando, frente a critérios de qualidade e conduzir a discussão para a necessidade de correção.
- Reajuste: identificando e analisando os erros e distorções do processo, entra a fase da regulação, propriamente dita, ou fazer as reflexões que devem ter, como consequência, as correções necessárias e encontrar a fórmula para evitar o mesmo erro em outro momento.

A partir do reconhecimento destas três fases ou etapas é preciso averiguar os indicadores e como já mencionado não apenas para se evidenciar ou denunciar um erro ou equívoco, mas como uma possibilidade de reequilíbrio das ações de gestão administrativas ou pedagógicas que estão presentes nas rotinas escolares. É importante enaltecer o que está dando certo e aprimorar cada vez mais os processos que estão oferecendo resultados positivos.

O objetivo a partir deste princípio é potencializar as ações da gestão e de seus agentes envolvidos. É importante lembrar que o processo sobre o saber, a construção do conhecimento tendo como o foco a aprendizagem do aluno é o resultado de todos os agentes inseridos no ambiente escolar. Da mesma forma e de maior intensidade, sabendo-se as necessidades de melhora faz-se necessária à recondução de potencialidades para fim de se sanar dificuldades no processo em questão.

O processo, os meios e os mecanismos utilizados pela coleta de dados para a construção de uma avaliação institucional precisam ser continuamente revistos, adaptados e aprimorados. Assim, Melchior (2004, p.87) sugere dentro desta perspectiva que “um processo tem mais chance de ser desenvolvido com mais qualidade se for submetido a avaliações regulares, em modalidades diversificadas, por instâncias diferentes, assim como sobre os objetivos relacionados ao produto”.

#### 4.2 A AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA

Como já mencionado anteriormente, a avaliação institucional quando integrada ao ambiente escolar e vista como uma ferramenta de análise, desenvolvimento e reflexão da prática administrativa escolar ela se torna automaticamente um instrumento de Gestão. Instrumento este que engloba recursos humanos, financeiros, pedagógicos, estruturais e físicos que compõe o ambiente escolar e que por sua vez não existem isoladamente, estando todos interdependentes e interligados. Tais aspectos serão abordados mais adiante.

Lück (2012, p. 28) nos sugere que o trabalho da Gestão Educacional está dimensionada em três processos essenciais: o planejamento, monitoramento e a avaliação. Considerando que a Educação é um processo complexo, mas intencional e sistemático (RIOS, 2007), necessita-se que tais ações sobre o fazer educacional sejam elaboradas com critérios sólidos e planejados de modo a se atingir um objetivo comum ao grupo que irá desenvolver e sustentar o trabalho a ser apresentado em todas as suas fases. Para este fim é necessário conforme Lück (2012) o acompanhamento e análise de duas evidências importantes sobre a ação que está sendo planejada e posteriormente posta em prática: a eficiência e a eficácia do trabalho.

Segundo Lück:

Para conhecer a eficiência, procura-se saber: Está sendo realizado o que se propunha realizar? No tempo e oportunidade propostos? Com bom uso do tempo e dos recursos? Com desempenho e determinação? Para conhecer a eficácia procura-se identificar: As ações estão dando que resultados? Os resultados correspondem aos desejados? Estão em acordo com o dispêndio

de tempo, de esforços e recursos? Toda essa verificação é realizada de modo que se possa considerar a necessidade de alteração de rumos e práticas, com vistas a se tornar as ações cada vez mais efetivas na busca de promoção de melhores resultados. Portanto, a serviço da gestão escolar e em apoio à melhoria de seus processos. (LÜCK, 2012, p. 29).

Assim, diante do exposto se faz necessário a identificação de atores que serão responsáveis pela determinação e ação de cada eixo do desenvolvimento do processo de uma avaliação institucional. Esta reflexão requer seriedade, comprometimento e análise profunda sobre si e sobre todos os envolvidos no ambiente escolar. Nesse sentido, se entende a relevância de todos os integrantes da comunidade escolar estarem envolvidos nesta iniciativa e aberto ao diálogo e à ressignificação das práticas que até então estavam em ação.

Por esta ótica, Lück propõe que:

[...], a avaliação institucional não é nem punitiva, nem recompensadora e merocrática, embora possa apoiar decisões de cercamento de ações inadequadas e a celebração do sucesso para reforçar as condições que o produzem; nem prescritiva, nem normativa, embora a partir do feedback recebido os atores possam ter estabelecidas para si próprios normas e prescrições de ações para nortear o trabalho conjunto. (LÜCK, 2012, p. 53).

Sendo assim, é preciso analisar que uma avaliação produz resultados que decorrem de uma sequência de processos previamente planejados. Logo, a coleta de dados, tema que será discutido mais adiante, nos serve para que no decorrer da realização da avaliação já seja possível colher resultados parciais sobre o que se quer saber e ao mesmo tempo analisar a eficiência e a eficácia do processo. A coleta de resultados nos subsidiará meios que nos levem à reflexão sobre a prática e a partir do resultado obtido uma nova ação e atuação competente sobre as necessidades evidenciadas.

O objetivo da avaliação precisa em primeiro lugar se centrar no papel social da escola, que é a formação integral do aluno. Mas, é preciso reconhecer que a avaliação institucional não deve ser vista e imposta como um mecanismo que irá descortinar apenas as necessidades ou falhas. Mais do que isso, é pensada como um meio de potencializar, ainda mais, os acertos da instituição e servir como subsídio para aquilo que por ventura se mostre de maneira insatisfatória nos resultados. A avaliação neste contexto deve ser entendida, segundo Lück (2012)

como um mecanismo da proposta da Gestão Democrática que tem como propósito a participação dos eixos sociais da escola e que deve se dar de maneira coerente e transparente para que assim, não venha a se tornar um instrumento de quantificação e descrição formal de dados.

## 5 CRITÉRIOS E INDICADORES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Como em qualquer processo de avaliação é necessário o estabelecimento de critérios e indicadores que possibilitem a verificação dos resultados que estão sendo analisados de forma clara e consistente. Assim como em uma “prova” aplicada pelo professor, na disciplina de Matemática, por exemplo, todos os envolvidos neste trabalho devem estar conscientes do seu objetivo e dos seus critérios avaliativos. Também na avaliação institucional precisa estar bem esclarecido, pois trata-se de um processo que terá inúmeros envolvidos que, entre si, colaborarão, com a indicação dos possíveis resultados buscados.

Difícilmente haverá modelos padrões de avaliações institucionais que podem ser aplicados de forma coletiva em diversos ambientes escolares, considerando a identidade, a pluralidade e a realidade destes ambientes.

Por esta perspectiva podemos definir que os critérios qualitativos são os conhecimentos, habilidades e atitudes dos agentes da comunidade escolar. Já os critérios quantitativos se referem aos aspectos e índices de desempenho, aprovação, reprovação ou então, que dizem respeito à aceitação de um professor por determinadas turmas ou do cardápio da merenda escolar, por exemplo. Nota-se que este segundo grupo de critérios, abre-se possibilidades para novas reflexões e até mesmo uma nova pesquisa de opinião (avaliação) dentro do que foi quantificado através das respostas obtidas poderá ocorrer.

No momento em que define-se as questões a serem avaliadas automaticamente delimita-se, em consonância com as questões elaboradas, o público que será abordado para responder os questionários.

Os indicadores são compreendidos como elementos chaves para a elaboração dos questionários de avaliação e como elementos de indicação sobre a qualidade dos processos ocorridos dentro da escola. Vamos apresentar agora, tendo como base teórica (Schwartzman, 1987, apud Melchior, 2004, p.95) quais seriam os possíveis indicadores de qualidade que poderiam estar estabelecidos a partir dos critérios qualitativos e quantitativos:

- Indicadores de eficiência: referem-se a uma combinação ótima de recursos para produzir um determinado produto, ou seja, produzi-lo com menor preço. É necessário muito cuidado ao avaliar a eficiência, pois muitas variáveis podem interferir nos resultados, principalmente, quando a avaliação está relacionada a pessoas. Cada pessoa é cercada pelas circunstâncias e ela tem que ser vista como é, conseqüentemente, um resultado de avaliação que é adequado a um ser humano pode não ser para outro. Desta forma, a eficiência para o ser humano é relativa e só pode ser considerada em seu contexto, como um todo globalizado e com critérios estabelecidos em cada caso;

- Indicadores de produtividade: a educação, como qualquer outro setor ou serviço, pode ser avaliada como um processo produtivo, pois é possível estabelecer a relação entre o que se investe e o produto gerado pela escola. Aqui também é necessário cuidado em relação ao que se considera produto. Se o índice de aprovação é dado a ser considerado, é importante que se verifique que aprovação é essa? Quais os critérios? Quem os estabeleceu? Quem são os avaliados? Quais os instrumentos usados? Não podemos esquecer da subjetividade do ser humano. Estudos comprovam que um mesmo avaliador, em momentos diferentes atribui valores diferentes a um mesmo trabalho. Assim, para avaliar os indicadores de produtividade é necessário clareza nos critérios e ver o todo, não apenas alguns aspectos.

- Indicadores de eficácia: estes indicadores relacionam-se aos objetivos que a instituição pretende alcançar. Daí a dificuldade da avaliação de instituições de ensino, pois, muitas vezes, só é possível avaliar o alcance dos objetivos após algum tempo, verificando, por exemplo, a atuação dos egressos nas funções específicas para as quais foram preparados. No entanto, é possível fazer uma avaliação do processo, na qual são considerados, por exemplo, o currículo desenvolvido, a atuação do docente, o envolvimento dos alunos, a satisfação dos pais e dos responsáveis pela escola. Supõem-se que, se os resultados de avaliações destes itens forem positivos, os estudantes estejam mais preparados para enfrentar os desafios que se apresentarem nas novas etapas do processo. Dessa forma, se faz necessário estabelecer indicadores relacionados a objetivos mais imediatos e em diferentes etapas, pois se a avaliação objetiva melhorar os resultados, é durante o

processo que necessitam ser melhoradas e ainda, durante o processo, redimensionar as ações.

Com base no que foi apresentado acima, podemos perceber que os três indicadores abordados são fundamentais em uma avaliação institucional. Logo, mostra-se que quando bem dimensionados e definidos possibilitam a abertura de novas discussões e planos de ação, bem como possibilita se fazer comparativos ano a ano entre uma avaliação e outra.

Articulado a isso, Melchior nos traz uma reflexão sobre as avaliações externas realizadas no contexto educacional, assunto abordado anteriormente, considerando que:

Em primeiro lugar, a avaliação interna, pode-se dizer que ela está, automaticamente, inserida em todo o contexto institucional avaliando “tudo e todos” durante todo o tempo, não caracterizando, necessariamente, momentos avaliativos. A avaliação é feita como uma das etapas dos processos e assim, os objetivos, critérios e indicadores são elaborados e avaliados como parte do processo de desenvolvimento do processo. O mesmo não acontece na avaliação externa e, nesse caso, dependendo da amplitude da avaliação, será o nível de objetivos. (MELCHIOR, 2004, p.96).

Portanto, o objetivo é, segundo Melchior (2004) “qualificar, tanto a instituição como as pessoas que nela atuam, então o processo avaliativo tem de ser parte intrínseca da ação racional, pois se existem metas e objetivos nas ações, é necessário que se pergunte pelo seu resultado”.(p.96). Desta forma, a avaliação institucional possibilita, quando bem planejada, uma visão sistêmica do trabalho que está sendo realizado e da mesma forma, oferece condições de se traçar metas, critérios e objetivos claros a serem alcançados.

Para além dos aspectos estabelecidos e apresentados até então, é fundamental também a construção de uma proposta de avaliação por uma equipe específica para este fim.

Para a elaboração e concretização de uma avaliação institucional, LÜCK sugere que:

(...) é importante constituir-se um comitê responsável pela coordenação, orientação e dinamização da autoavaliação na escola, comitê este que poderá constituir vários subcomitês, para avaliar diferentes dimensões e

aspectos do processo educacional, porém sempre com sentido de unidade e visão de conjunto. Este trabalho cooperativo pode ser realizado mediante um confronto e integração contínuos de autoavaliação, heteroavaliação e coavaliação, em que o processo avaliativo é realizado pelos próprios atores, pelos usuários de seu trabalho e pelos colegas de atuação, em caráter de reciprocidade. (LÜCK, 2012, p. 52).

No próximo capítulo, vamos apresentar os agentes que compõe a comunidade escolar salientando a forma como podem contribuir, e a sua importância, na realização de uma avaliação institucional.

## 6 SOBRE OS AGENTES AVALIADOS E AVALIADORES

A proposta de realização de uma avaliação institucional mostra-se efetiva quando envolve toda a comunidade escolar. Entende-se que uma comunidade escolar não é constituída prioritariamente por alunos e professores, mas em mesmo grau de importância funcionários (auxiliares de limpeza, zeladores, merendeiras, por exemplo), pais e responsáveis (familiares), mantenedora e a gestão pública da educação.

Os eixos citados acima atuam de forma colaborativa e constante para o pleno funcionamento do ambiente escolar, logo são agentes responsáveis ou corresponsáveis pela promoção da qualidade da educação ou então facilitadores para que os graus de excelência sejam atingidos. Por isso, estes agentes devem se tornar avaliadores e também serem avaliados a partir do momento em que são estabelecidos os critérios sobre o papel de cada.

### 6.1 O PAPEL DO DIRETOR E DA SUA EQUIPE NA PROPOSTA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Figura central de uma gestão escolar, o diretor deve ser o principal agente da sensibilização e mobilização do grupo social de sua escola, em todos os seus eixos, para a formatação e realização da avaliação institucional. É sua a responsabilidade de trabalhar, com sua equipe escolar, a análise dos resultados obtidos dando-lhes sentido e significado, já que é o agente direto orientador das ações tomadas na instituição.

Para além disso, é fundamental que o grupo perceba, pelo posicionamento do diretor/gestor e de sua equipe (vice-diretor e coordenador pedagógico) que a avaliação institucional não é uma prática de retaliação ou investigação negativa daquilo que ocorre dentro da escola em todos os seus segmentos e ambientes.

Neste sentido, o diretor e sua equipe precisam entender a necessidade e a importância da realização de uma avaliação que irá englobar e envolver a todos os atores da educação de sua instituição.

Ao pensarmos em Gestão e em seus processos articulados à avaliação institucional, esta deve ser uma proposta da equipe gestora, justamente, por que o foco deste trabalho não converge somente para a melhoria dos processos gerenciais, administrativos e técnicos, mas prioritariamente a essência ao qual objetiva-se a existência de uma escola: o aprendizado dos alunos.

Assim, Lück (2012, p.16), nos faz a seguinte observação:

É sempre relevante destacar que o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, à melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em sua última instância, por esses resultados e não apenas pela satisfação que a gestão ou resultados possam produzir destituída de resultados transformadores.

Neste contexto, considera-se ao se pensar na realização da avaliação institucional, que professores, pais, alunos e funcionários também são agentes integradores e corresponsáveis pelos resultados do ambiente escolar. O cuidado que deve se tomar é sobre a consciência do papel que cada um desempenha dentro do ambiente específico de atuação na escola.

Neste sentido, entende-se a necessidade de dividir e difundir a prática da avaliação institucional com o grande grupo para que assim todos se integrem e reconheçam a importância do processo e como nos sugere Lück (2012) “todos participem de forma direta e consistente do processo de planejamento e implementação integrada e participativa do projeto pedagógico da escola e as sua gestão”. (p.14).

## 7 O QUE AVALIAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Sabemos que uma escola é composta por elementos humanos e físicos, mas essencialmente seus resultados são formados pelas relações sociais que ocorrem dentro dos muros da escola. É fato que estas relações refletem no ambiente externo e que de alguma forma ou momento volta a integrar o ambiente escolar.

Os resultados de uma avaliação são passíveis de variáveis como já comentado, considerando que o foco é o trabalho humano e as perspectivas que a comunidade escolar tem sobre o que ela mesma faz. Quando pensarmos em qualidade em educação, não podemos atribuir responsabilidades apenas à políticas de Estado e Governo (LIBÂNEO,2012), mas é preciso em primeira instância analisar diversos aspectos que podem aparecer através de uma avaliação institucional. Para exemplificar esta afirmação podemos citar a motivação de alunos e professores, a disponibilização de materiais, as questões familiares dos alunos e entre outros indicadores que interferem diretamente no pensar e fazer uma educação de qualidade.

Avaliar por si só é um processo complexo e quando falamos em avaliar uma instituição de educação nos deparamos com diversos indicadores que são relevantes e que devem ser observados com atenção e cautela. É preciso instrumentos diversos e qualificados, bem elaborados, para que ocorra uma avaliação efetiva.

Santos Guerra (1993, apud Melchior, 2004, p. 102), nos traz alguns destes instrumentos a serem observados:

- Existência de um projeto coletivo, a qualidade deste e a coerência das ações frente a ele;
- Participação das famílias no desenvolvimento do projeto da instituição;
- Coordenação horizontal e vertical entre os membros da equipe;
- Comunicação e relações entre as pessoas;
- Circulação das informações, tanto no sentido vertical como horizontal, e com o exterior;

- Relação com os pais, tanto com os professores como na instituição de forma geral.
- Flexibilidade na organização dos espaços e dos tempos a serviço do projeto educativo;
- Trabalho da equipe diretiva em relação aos professores, aos alunos, aos pais e à comunidade educativa, em geral;
- Adaptação da instituição ao contexto;
- As ações desenvolvidas frente ao projeto educacional;
- A forma como são resolvidos os conflitos entre os membros da instituição;
- Como é feita a inclusão na escola;
- A transparência da gestão financeira;
- A formação continuada de todos os componentes da instituição;
- O “clima” institucional, as normas de convivência e como são tratadas as transgressões;
- O funcionamento dos setores e serviços da instituição;
- A relação entre os diferentes setores desses com a equipe diretiva.

Somando-se aos critérios expostos acima podemos ainda citar como elementos integrantes a serem considerados em uma avaliação institucional: Os documentos da instituição tais como: Planos Políticos Pedagógicos, Estatutos; Índices de aprovação e reprovação; Projetos e eficácias nas suas implantações; festividades; merenda; relação família-escola; instrumentos avaliativos e a proposta de trabalho dos professores em atendimento à legislação maior e recursos físicos e materiais existentes.

O que percebemos é que a escola é um ambiente amplo e complexo. É papel do gestor da escola, juntamente com sua comunidade, especialmente os que atuam cotidianamente no seu contexto a escolha sobre o que se quer avaliar, quais os objetivos com a proposta e as metas a serem dimensionadas. Evitando utilizar modelos padronizados para esta tarefa, pois cada avaliação é única e deve responder a questões específicas do ambiente escolar. A seleção dos temas, indicadores e critérios são ímpares na formação e na busca por uma educação de

qualidade e todos estes elementos devem ser percebidos como ações inter-relacionadas umas com as outras.

## **8 A EFETIVA CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA MELHORIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Ao se pensar em uma avaliação e todo o processo que a constitui, é óbvio que há uma busca por evidências ou resultados de ações e trabalhos realizados e constituídos. A busca por resultados é por si só o motivo pela existência e desenvolvimento de uma avaliação que neste momento é pensada em seu amplo sentido: relação aluno/professor, busca por diagnósticos/evidências ou amostra de ações.

Toda avaliação no contexto escolar deve ser pensada de forma construtiva e pedagógica. Seja ela no contexto em que se avalia resultados de aprendizagens ou no caso da avaliação de uma instituição. Não cabe nesta pesquisa analisar as perspectivas sobre as dificuldades que o resultado de uma avaliação institucional possa apresentar, pois assim como cada escola desenvolve sua proposta de avaliação de forma específica, considerando sua singularidade no amplo contexto das escolas do Brasil, os entraves sobre os resultados também podem ser diversos e específicos a cada contexto em que é avaliado.

Realizada a avaliação é hora de se mensurar os resultados. É o momento em que todos os envolvidos no processo devem tomar consciência dos resultados obtidos para que assim, cada um no seu espaço de competência e responsabilidade, possa refletir sobre sua prática. A expressão dos resultados é relativa ao modo de como a avaliação institucional ocorreu, podendo se dar de forma quantitativa (por meio de tabelas e gráficos) ou então qualitativa (por meio de considerações por escrito).

Melchior nos coloca que:

Em qualquer processo avaliativo, o mais importante não é o processo em si, mas as reflexões e ações desenvolvidas a partir dos resultados obtidos. A expressão e divulgação dos resultados implicam, necessariamente, na retomada de suas finalidades, seus princípios orientadores e respeito mútuo entre os avaliadores e os avaliados. Uma informação inadequada de resultados pode invalidar uma boa avaliação, por isso é importante estar alerta em relação ao uso dos resultados. (MELCHIOR, 2004, p. 151).

Os resultados servem como premissa para se constatar inicialmente a situação para em seguida se pensar em planos de ação para as necessidades e demandas a serem melhoradas. Em um terceiro momento e com a aplicação de uma nova avaliação após a execução de planos de ação, que são as respostas às demandas dos resultados apresentados inicialmente, os resultados servem de elementos comparativos sobre a eficiência e eficácia sobre o que foi realizado. (MELCHIOR, 2004).

A avaliação não é um processo que se inicia e se encerra em si mesma. Também não deve ser um elemento que venha a engessar e tomar tempo em demasia da comunidade escolar e de seu trabalho. Precisa ser vista como a maneira mais clara e objetiva que venha a justificar mudanças necessárias sobre o fazer e o pensar pedagógico. Com os resultados em mãos é preciso pensar nas ações e não esquecer as premissas apresentadas pelo trabalho realizado, do contrário a avaliação institucional perderia a credibilidade de seu processo de maneira geral e coletiva.

Por fim, a instituição de processos avaliativos nas escolas brasileiras é um processo relativamente recente, mas que por onde tem sido realizado já mostrou sua importância e necessidade para a promoção de uma educação de qualidade.

## 9 CONCLUSÃO

O processo de avaliação é percebido por muitos como um meio de classificação e que normalmente é atribuído apenas ao nível de aprendizagem de alunos. Frente às últimas perspectivas construídas sobre a educação e a sua qualidade, notamos que tal contexto não está restrito mais à ideia de que somente o aluno é avaliado e que seu processo de aprendizagem, mas também ocorre por todo um contexto que o envolve o ambiente escolar.

Nestas perspectivas é que este trabalho discorreu sobre a Avaliação institucional e sua relevância no ambiente escolar. A sua realização não é uma ação comum nos ambientes escolares, estando muitas vezes restrita a instituições privadas e de níveis de educação superior. Ou então, quando existente é um processo focado somente nos níveis de aprendizagem dos alunos, desconsiderando todos os agentes envolvidos no processo de aprendizagem e do fazer pedagógico das escolas.

Diante dos novos paradigmas e mudanças sobre a educação no século XXI, a avaliação institucional tem se mostrado como uma ferramenta possível para a qualificação da educação. Seu propósito é, por meio de indicadores, evidenciar as necessidades e adequações que podem ser feitas no ambiente escolar para a melhoria de suas práticas.

Ao concluir este trabalho percebeu-se também a importância do engajamento de todos os agentes na prática de uma avaliação institucional que possibilita perceber cada ambiente escolar como único e que é resultado cultural da comunidade ao qual está inserida. A equipe gestora é fundamental na sensibilização da praticado processo apresentado neste trabalho.

Por fim, entende-se que a avaliação institucional é uma alternativa de um processo de reflexão e de grande oportunidade de para se pensar e repensar constantemente nas práticas que ocorrem em cada ambiente escolar. Pensar e fazer a Educação é responsabilidade de todos. Assim, entendendo a avaliação

institucional como uma possível ferramenta para promoção da educação de qualidade que almejamos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Suely Ferreira Deslandes; Otavio Cruz Neto; Romeu; Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora), Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 1994.

DIAS SOBRINHO. J. Balzan. N.C. **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior.** São Paulo: Cortez, 2003.

DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas.** Educação e Sociedade, Campinas, vol.28, n.100 – Especial, 2007.

ENRICONE, Délcia; Grillo, Marlene (orgs). **Avaliação: uma discussão em aberto.** Porto Alegre: EDIPURS, 2000.

ESTEBAN, Maria Teresa (Org). **Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos.** São Paulo: DPeA Editora, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social – 6ª Edição –** São Paulo: Editora Athlas S.A, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Elementos para a análise crítico-compreensiva das políticas educacionais: aspectos sociopolíticos e históricos.** IN: Educação escolar: Políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.p. 147-172.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da avaliação institucional da escola –** Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

MELCHIOR, Maria Celina. **Avaliação Institucional da escola básica –** Porto Alegre: Premier, 2004.

VIANA, M.H. **Introdução à Avaliação Institucional**. São Paulo: Ibrasa, 1989.

<http://portal.mec.gov.br/politica-de-educacao-inclusiva/190-secretarias-112877938/setec-1749372213/18843-avaliacoes-da-aprendizagem>. (Acesso em 07/06/17)

<http://www.saers.caedufjf.net/> (Acesso em 07/06/17).