



Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

# **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Érika Dunguel Pereira Santos

Orientadora: Profa. Dra. Edileuza Fernandes da Silva

Tutora: Profa. Dra. Maria Susley Pereira

Brasília (DF), Dezembro de 2015.

Érika Dunguel Pereira Santos

# **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Monografia apresentada à banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Dra. Edileuza Fernandes da Silva

Tutora: Profa. Dra. Maria Susley Pereira.

Brasília (DF), Dezembro de 2015.

**TERMO DE APROVAÇÃO**

Érika Dunguel Pereira Santos

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE  
GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Me. Ricardo Gonçalves Pacheco – SEEDF  
(Examinador externo)

---

Profa. Dra. Edileuza Fernandes da Silva – FE/UNB  
(Professora-orientadora)

---

Profa. Dra. Maria Susley Pereira – SEEDF  
(Tutora-orientadora)

Brasília, 19 de dezembro de 2015.

À minha família e amigos por sempre acreditarem em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Pai e mãe, a presença de vocês significou segurança e certeza de que não estou sozinha nesta caminhada.

Ao meu marido André, obrigado pelo carinho, pela paciência e pela sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Às minhas amigas e à minha irmã, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro.

Às minhas professoras Cléia Gerin e Maria Susley Pereira, as quais a palavra mestre nunca farão justiça, professoras dedicadas que terão o meu eterno agradecimento.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)

## RESUMO

A educação formal, como é chamada a ação das instituições de ensino, vem constantemente sofrendo mudanças, vislumbrando sempre a melhora educacional. Para o presente texto, apresentado nesta monografia, elencamos a avaliação institucional como tema principal, em especial na educação infantil. Apesar de ser um tema relativamente recente, a avaliação institucional é bastante debatida por estudiosos como o caminho para uma gestão participativa e democrática. A coleta de dados e outras etapas, como realização de questionário e análise documental, foi realizada em uma escola de educação infantil, localizada no Distrito Federal, e teve como objetivos: analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil, analisar os mecanismos adotados pela escola para promover a avaliação institucional e, por fim, analisar as percepções dos professores e equipe gestora em relação à contribuição da avaliação institucional para a melhoria da construção da gestão escolar. Pautou-se em uma abordagem qualitativa de pesquisa e, para o levantamento de dados, foram utilizados o questionário e a análise documental. A pesquisa teve como interlocutoras as professoras e a equipe gestora da referida escola. As análises apontaram que a avaliação institucional tem sido um instrumento potente para a melhoria da instituição, da atuação do corpo coletivo e para o alcance da qualidade desejada, sendo usada como instrumento de planejamento, com foco no futuro, evidenciando a confiança dos sujeitos em sua realização.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional. Educação Infantil. Gestão Democrática.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Padrão cíclico da investigação qualitativa .....	21
Figura 2 – Quadro de coerência .....	22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de interlocutores da pesquisa .....	11
Quadro 2 – Formação, tempo de atuação na área de educação e tempo de escola dos interlocutores da equipe gestora .....	27
Quadro 3 – Formação, tempo de atuação na área de educação e tempo de escola dos professores interlocutores .....	27
Quadro 4 – Respostas ao questionário – Interlocutores da equipe gestora ..	28
Quadro 5 – Respostas ao questionário – professores interlocutores .....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>13</b>
2.1 EDUCAÇÃO INFANTIL: HISTÓRIA E LEGISLAÇÃO .....	15
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA .....	17
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 ESTRATÉGIAS PLANEJADAS PELA ESCOLA PARA GARANTIR A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>24</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INTERLOCUTORES DA PESQUISA .....	26
4.2 ENTENDENDO A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>37</b>
Anexo B – FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO ALUNO .....	37
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>40</b>
Apêndice A – Questionário respondido pelo professor e equipe gestora .....	40
Apêndice B – Questionário sócio econômico .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Oriunda de uma família de professores, nada mais natural do que o meu interesse por essa profissão. Assim, iniciei meus estudos no magistério, no ano de 1990, em Brasília e, por motivos pessoais, mudei-me para Belo Horizonte, onde conclui o magistério no colégio Sagrado Coração de Maria. Logo que me formei, no ano de 1993, voltei para Brasília onde fiz o concurso para a Secretaria de Educação do Distrito Federal. Fui aprovada, porém, até aguardar ser convocada, me inscrevi no quadro de professores de Contrato Temporário da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Em 1997, assumi, definitivamente, meu cargo como professora do quadro da SEEDF.

Lecionei em todas as séries (como eram denominadas na época), contudo, foi atuando em uma escola de educação infantil que melhor me identifiquei.

O meu interesse pelo tema: avaliação institucional decorreu da minha experiência pessoal na educação, em que atuo há 21 anos, especialmente na educação infantil, em que atuo há mais de 10 anos.

A pesquisa foi realizada em uma escola de educação infantil, localizada no Distrito Federal, foi realizada em uma escola de educação infantil, na cidade de Sobradinho, Distrito Federal, que atende 174 crianças de 4 e 5 anos, divididas em 8 turmas, sendo 3 de primeiro período e 5 de segundo período. A razão principal para a escolha do local de realização acontece pelo fato de a pesquisadora atuar nesta instituição há mais de 5 anos e por conhecer um pouco do seu histórico. O quadro de pessoal é de 22 funcionários, sendo 4 da equipe gestora (diretor, vice-diretor, secretário e supervisor pedagógico), 8 professores, 1 monitor, 1 orientadora educacional, 3 porteiros, 1 merendeira e 4 funcionários da carreira assistência à educação.

A gestora desta escola foi escolhida por meio de eleições diretas (em 2013) e conta com o conselho escolar (constituído por segmentos da comunidade escolar) e a Associação de Alunos, Pais e Mestres (AAPM), em gestão democrática, que é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.

Devido à necessidade em atender a demanda da educação infantil para o ano letivo de 2008 foram feitas 120 matrículas novas para turmas de 1º período, como a estrutura do outro Centro de Educação Infantil (CEI) não atendia a demanda de cinco anos, novas turmas foram criadas como anexo, que foi alojado em um espaço adaptado, ocupando 6 salas, sendo: 3 salas de aula, 1 sala de coordenação, 1 sala de vídeo e jogos e outra adaptada para o funcionamento da cozinha juntamente ao depósito de merenda.

No ano de 2009, houve a mudança de prédio, que foi reformado com adaptações para receber 204 alunos. Em julho de 2009, o CEI deixou de ser anexo e se tornou um novo CEI, apesar de não haver uma infraestrutura ideal para desenvolver a proposta pedagógica para educação infantil com sucesso absoluto. Nos anos seguintes, por meio de verbas recolhidas por meio de festas e Associação de Alunos, Pais e Mestres (AAPM), algumas melhorias foram feitas na estrutura da escola, como a construção de parque, piscina e instalação de TVs e DVDs, assim como a aquisição de brinquedos pedagógicos que contribuem para um trabalho lúdico-pedagógico, que tanto requer a educação infantil.

Os interlocutores da pesquisa foram denominados no Quadro1 abaixo:

Quadro 1 – Quadro de interlocutores da pesquisa

<b>Equipe gestora</b>	<b>Professores</b>
Diretor = EG1	Professor 1 = P1
Vice-diretor = EG2	Professor 2 = P2
Supervisor pedagógico = EG3	Professor 3 = P3
Orientador educacional =EG4	Professor 4 = P4
Coordenador =EG5	

Fonte: Elaborado pela autora.

Sabendo que a educação é o maior patrimônio que um país pode ter, garantir a qualidade desse processo é dever de todos.

A avaliação institucional é a ferramenta necessária para participação social, buscando apontamentos para novas ações com melhores resultados. Além disso, a avaliação institucional é uma exigência legal que permite buscar novos caminhos, rumo a uma educação de qualidade.

Esta pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: a avaliação institucional do CEI tem contribuído para a identificação dos limites e das possibilidades de melhoria da educação infantil na perspectiva da gestão escolar

democrática? A partir do problema de pesquisa, elencou-se os objetivos: analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil, analisar os mecanismos adotados pela escola para promover a avaliação institucional e analisar as percepções dos professores e equipe gestora em relação à contribuição da avaliação institucional para a melhoria da construção da gestão escolar democrática.

De acordo com o objetivo geral que foi traçado, a pesquisa foi desenvolvida em uma escola de educação infantil na cidade de Sobradinho/Distrito Federal.

A apresentação da pesquisa está organizada em cinco seções: introdução, referencial teórico, subdividido em três itens, a avaliação institucional, educação infantil: história e legislação, e gestão democrática na escola.

Na terceira seção aborda-se a metodologia de pesquisa. A quarta, traz a análise dos dados coletados nos documentos e nos questionários, articulando-os ao referencial teórico pesquisado. Também são apresentados trechos ou recortes das falas dos interlocutores que evidenciam como foi vivenciado o processo da Avaliação Institucional desenvolvido pela escola.

As considerações finais, quinta e última seção, apontam que a escola realiza a avaliação institucional, enquanto um efetivo processo de gestão democrática e participativa.

## 2 COMPREENDENDO A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Para análise da avaliação institucional, é necessário, primeiramente, fazer um breve relato sobre avaliação de modo geral.

Diante do que Fernandes diz, a avaliação não é somente aquela feita em sala de aula, além desta, é possível citar mais dois níveis, que devem trabalhar de maneira integrada: a avaliação da aprendizagem; a avaliação externa em larga escala e a avaliação institucional. Havendo articulação entre os três níveis de avaliação, a qualidade da aprendizagem melhora, conforme consideração de Fernandes (2009).

O primeiro nível de avaliação é a avaliação da aprendizagem, citada como aquela realizada em sala de aula, que tem como objetivo o acompanhamento escolar do aluno. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, na seção II, referente à Educação Infantil, artigo 31, preconiza que: "[...] a avaliação far-se-á mediante o acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental".

O segundo nível é a avaliação em larga escala, em que se pode citar: Sistema Nacional de Avaliação Básica (SAEB), Prova Brasil, Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), Exame Nacional de Desenvolvimento de Estudantes (ENADE) como modelos de avaliação em larga escala no Brasil, que têm como objetivo principal estabelecer uma avaliação do sistema educacional. Existe, ainda, outra classificação para esse tipo de avaliação, que pode ser considerada como macro avaliação (quando compara escolas de um mesmo país) ou mega avaliação (quando compara resultados de escolas de países diferentes) de acordo com esclarecimentos de Afonso (2005).

A avaliação institucional é o terceiro nível de avaliação, ou seja, a avaliação interna, que traz a possibilidade da escola, por meio do grupo que faz parte da comunidade escolar (professores, funcionários, gestores, estudantes e comunidade), conhecer o seu próprio espaço, construindo, com base nesse levantamento de dados, caminhos para a melhoria da qualidade da educação.

A palavra avaliar significa: aferir, estimar, julgar, emitir valor, dar mais valia. No entanto a concepção assumida nesta pesquisa vai na direção do que Dias Sobrinho (2005) afirma:

Avaliar implica ler o mundo, interpretar e produzir sentidos. A avaliação não é, pois, propriedade privada de uma disciplina especializada; é uma cultura plural inscrita em sistemas dinâmicos de comunicação e de práticas sociais. Não é, então, simplesmente derivada de uma razão pura, mas sobretudo de um pensamento constituído do relacional e qualitativo, do movente e emergente, do imprevisível e incomensurável, do simbólico e polissêmico (DIAS SOBRINHO, 2005, p.22).

Diante do objetivo proposto na pesquisa apresentada nesta monografia, que é o de analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil, nota-se que a avaliação institucional é primordial, sobretudo na escola, onde apresenta um conjunto de relações e ações que necessitam da cooperação mútua de todos os sujeitos envolvidos para ter êxito.

O presente estudo não pretende analisar historicamente a evolução da avaliação institucional, mas sim entender esse fenômeno avaliativo, que abrange todos os níveis e etapas, especialmente, a etapa da educação infantil.

A avaliação institucional na educação infantil tem seu disposto legal nos documentos: Parâmetro Nacional de Qualidade na Educação Infantil (2009) e Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, ambos lançados pelo Ministério da Educação (2009), que vem colaborando para o planejamento das ações escolares:

este documento foi construído com o objetivo de auxiliar as equipes que atuam na educação infantil, juntamente com famílias e pessoas da comunidade, a participar de processos de auto-avaliação da qualidade de creches e pré-escolas que tenham um potencial transformador. Pretende, assim, ser um instrumento que ajude os coletivos — equipes e comunidade — das instituições de educação infantil a encontrar seu próprio caminho na direção de práticas educativas que respeitem os direitos fundamentais das crianças e ajudem a construir uma sociedade mais democrática. (DISTRITO FEDERAL, 2009, p.14).

A avaliação institucional está articulada com a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição, com a qualidade de ensino e com a gestão democrática. Em relação à Gestão Escolar, a avaliação institucional entra como estratégia de acompanhamento, controle e qualificação do trabalho realizado, ou seja, seu PPP.



Falar de projeto político-pedagógico implica em falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final. (VILLAS BOAS, 1998, p.180).

Uma boa educação se constrói com base em discussões, reflexões e ações que se utilizem de todos os sujeitos envolvidos na educação, buscando adequação do Projeto Político e Pedagógico, a fim de alcançar melhores condições educacionais.

## 2.1 EDUCAÇÃO INFANTIL: HISTÓRIA E LEGISLAÇÃO

A crescente inserção da mulher, mãe, no mercado de trabalho, impulsionou a demanda por instituições de educação infantil, tanto em creches, como em pré-escolas.

De acordo com o pesquisador brasileiro Moysés Kuhlmann Jr. (2003), a primeira creche do país surgiu ao lado da Fábrica de Tecidos Corcovado, em 1899, no Rio de Janeiro, espalhando-se, rapidamente, por todo o Brasil. As creches surgiram com caráter puramente assistencial. Somente a partir de 1988, com a Constituição Federal, as creches e as pré-escolas foram incluídas nas políticas educacionais, garantindo, assim, uma concepção pedagógica.

Em 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases, o termo passa a ser denominado “Educação Infantil”, começando de 0 a 3 anos, nas creches, prosseguindo de 4 a 5 anos na pré-escola. A Educação Infantil passa a ser vista com a função mista de educar e cuidar. Cuidar no sentido de que as necessidades básicas da criança sejam atendidas e educar porque deve oferecer à criança possibilidades de descobertas e aprendizados.

A educação infantil pode ser designada no seu sentido restrito: a frequência a um estabelecimento de ensino, fora de seu domicílio, ou seja, um período de vida escolar para crianças entre 0 e 5 anos de idade, conforme define a Constituição de 1988 (art. 280, inciso IV), como responsabilidade do Estado, porém, não obrigatória à família. A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96) denomina a instituição educacional que atende crianças de 0 a 3 anos de Creche e a instituição que atende crianças de 4 a 5 anos de idade de Pré-escola.

Pode-se falar de Educação Infantil em um sentido bastante amplo, envolvendo toda e qualquer forma de educação da criança na família, na comunidade, na sociedade e na cultura em que viva. Mas há outro significado, mais preciso e limitado, consagrado na Constituição Federal de 1988, que se refere à modalidade específica das instituições educacionais para a criança pequena, de 0 a 6 anos de idade. Essas instituições surgem durante a primeira metade do século XIX, em vários países do continente europeu, como parte de uma série de iniciativas reguladoras da vida social, que envolvem a crescente industrialização e urbanização. (KUHLMANN, 2003, p. 469).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) regulamenta a educação infantil, definindo-a como primeira etapa da educação. Vejamos o que diz a LDB sobre a educação infantil: No art.29.

A Educação Infantil é conceituada como a primeira etapa da Educação Básica e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até cinco anos de idade, em seus aspectos físicos, psicológico e social, complementando a ação da família e da comunidade. No art. 30 a Educação Infantil será oferecida em creches para crianças de até três anos de idade e em pré-escolas para crianças de quatro a cinco anos de idade. No art. 31. Na Educação Infantil a avaliação será feita mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem o objetivo de promoção, mesmo para acesso ao Ensino Fundamental. (BRASIL, 1996).

Vale destacar, ainda, a divulgação, pelo Ministério da Educação, ao final da década de 1990, do Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), documento que orienta o trabalho a ser desenvolvido nas creches e pré-escolas. Outros documentos, como os Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil (BRASIL, 2006), Indicadores da Qualidade na Educação Infantil (BRASIL, 2009), Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil (2006) e Política Nacional de Educação Infantil: pelo direito das crianças de zero a seis anos à Educação (BRASIL, 2006), também dão subsídios para a prática da educação infantil.

Para Zabala (1998), a capacidade de uma pessoa para se relacionar com outras depende das experiências que vivem nas instituições educacionais, onde estabelecem vínculos e definições das próprias concepções pessoais sobre si mesmas e sobre os demais.

A escola de educação infantil pode ser considerada uma extensão do lar. Por isso os pais precisam estar envolvidos no processo de desenvolvimento da aprendizagem, uma vez que o ato de educar começa em casa e aperfeiçoa-se na escola, garantindo, assim, que os valores ensinados em casa tenham continuidade

na escola. É essencial a participação dos pais e da sociedade como um todo, na garantia de qualidade da escola.

A família deve participar especialmente da educação infantil, em que ela tem o primeiro contato com a vida escolar, acompanhando os filhos, uma vez que estes, nessa etapa, passam a transitar entre dois ambientes diferentes.

Para Içami Tiba:

a escola precisa alertar os pais sobre a importância de sua participação: o interesse em acompanhar os estudos dos filhos é um dos principais estímulos para que eles – alunos – estudem. É importante a participação dos pais nas reuniões escolares que todos os meios para convocá-los são válidos: recados na agenda, correspondência, telefonemas e-mails ou mesmo o sistema “boca a boca”. Cada escola pode utilizar o meio que julgar mais suficiente. (TIBA, 2006 p.152).

Em concordância com a citação acima, para que a relação família-escola seja efetivamente proveitosa, é necessário que a família ofereça apoio à escola, e a escola contemple em seu projeto político e pedagógico essa participação.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão democrática foi implantada no Brasil em meados de 1990, e logo, recebida com “bons olhos”, sem problema para sua efetivação. O tema gestão escolar democrática procura, por assim dizer, soluções para uma transformação no sistema de ensino, descentralizando o poder, por meio de um trabalho realizado com ampla participação de todos os membros da escola e da comunidade, envolvendo a sociedade.

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática. (FREITAS, 2000, p. 5).

A Lei 9.394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), determina que as escolas devem adotar o modelo de gestão democrática, tendo como princípio fundamental a participação, referenciada na

Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei-

A elaboração do PPP deve traduzir, em sua estratégia, efetiva ação que permita à direção, à equipe pedagógica, aos alunos, aos pais e à comunidade local participarem da gestão da educação.

A LDB trouxe como desafio a reorganização da instituição educacional, por toda a comunidade escolar. “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública, que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica” (PARO, 1997, p. 9).

Assim, a educação é uma rede de relações entre os elementos que interferem, direta ou indiretamente, nela.

A gestão ganhou sentido no contexto educacional, acompanhando uma mudança, com a participação consciente e esclarecida das pessoas nas tomadas de decisões no planejamento da ação da escola. Segundo Luck (2006), gestão democrática pode ser entendida como o ato de administrar e gerir uma instituição, que promova a participação de todos os sujeitos envolvidos de forma democrática. Professores, alunos, funcionários e a comunidade em geral, em busca da melhoria do ensino.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LUCK, 2006, p. 21).

Outro componente referido no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 é a constituição do Conselho Escolar, formado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, alunos e funcionários, cuja função consiste em gerir coletivamente a escola, fiscalizando a verba, a prestação de contas, além da avaliação institucional escolar e a eleição direta para diretor.

Ainda como indicativos legais, temos “Indicadores da qualidade na educação”, primeiramente elaborados para o ensino fundamental, em 2003 e em 2008. Seguindo os mesmos preceitos, foram elaborados os “indicadores de qualidade na educação infantil”. O documento apresenta a avaliação institucional como

instrumento de participação, cujo objetivo consiste em “ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola”.

Deve-se, então, em busca de qualidade do ensino, requerer a ação das pessoas afetadas por essas decisões institucionais.

Assim, a escola precisa refletir o seu papel, buscando formar cidadãos críticos e participativos, que sejam capazes de enfrentar o mundo, sempre respeitando o próximo.

Sem dúvida, a gestão democrática permite melhorar a escola, desde que tenha como aliada a avaliação permanente, permitindo a construção de um projeto político e pedagógico que respeite as diferenças, aprendendo a escutar e a conciliar as diferentes opiniões.

### 3 METODOLOGIA

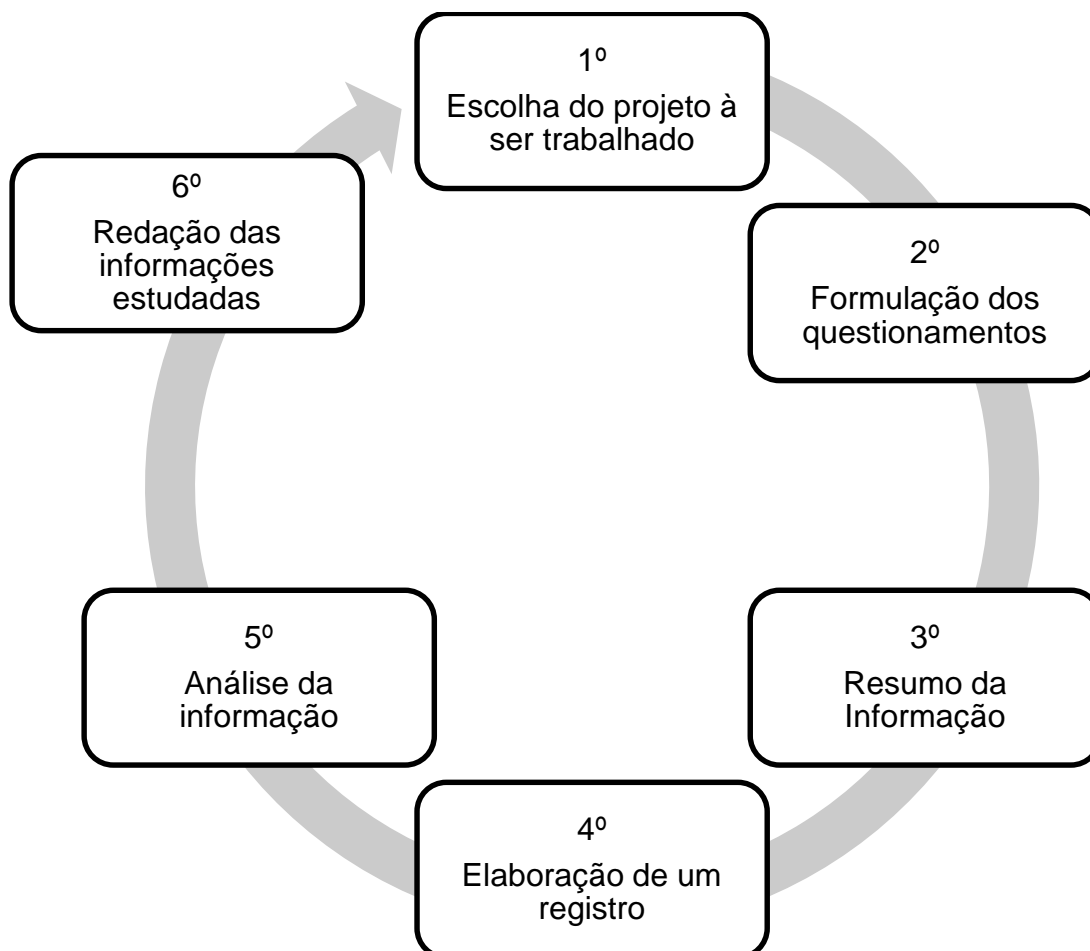
Cabe lembrar que o objetivo geral da pesquisa proposta nesta monografia consistiu em: analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil. E foram elencados como objetivos específicos: analisar os mecanismos adotados pela escola para promover a avaliação institucional e analisar as percepções dos professores em relação à avaliação institucional na tomada de decisões e ações da escola.

Parte da pesquisa proposta nesta monografia foi realizada em uma escola de educação infantil, na cidade de Sobradinho, Distrito Federal, que atende 174 crianças de 4 e 5 anos, divididas em 8 turmas, sendo 3 de primeiro período e 5 de segundo período. A razão principal para a escolha do local de realização relaciona-se ao fato de a pesquisadora atuar nesta instituição há mais de 5 anos e, por conhecer um pouco do seu histórico e principalmente por acreditar que essa prática é imprescindível para uma escola democrática e participativa. O quadro de pessoal é de 22 funcionários, sendo 4 da equipe gestora (diretor, vice-diretor, secretário e supervisor pedagógico), 8 professores, 1 monitor, 1 orientadora educacional, 3 porteiros, 1 merendeira e 4 funcionários da carreira assistência à educação.

A abordagem qualitativa foi a que melhor atendeu a este trabalho, pois assenta-se nas teorias de Creswell (2007), sua principal característica é chamar a atenção para o fato de que o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o seu principal instrumento. Ou seja, a pesquisa qualitativa não possui uma teoria ou um paradigma nitidamente próprio, preocupa-se, portanto, com o processo, que é maior do que o produto, ou seja, o interesse do pesquisador, ao estudar um determinado problema, é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Por isso pode-se situar a pesquisa qualitativa como uma estrutura que nos apresenta um padrão cíclico, isto é, um processo que não pode ser definido, conforme vemos na Figura 1.

Figura 1 – Padrão cíclico da investigação qualitativa



Fonte: LIMA, 2001.

Para análise do material obtido por meio da pesquisa qualitativa, é necessário, por parte do pesquisador, capacidade integrativa e analítica que depende do desenvolvimento de uma aptidão de criação e intuição (MARTINS, 2004).

Para Ludke e André (1986 apud GARNICO, 1997), algumas características da pesquisa qualitativa se destacam, tais como: fonte principal de dados (ambiente natural), sendo o pesquisador o principal instrumento da pesquisa; os dados coletados são predominantemente descritivos; menor preocupação com o produto e maior em relação ao processo; torna-se fonte de atenção do pesquisador o “significado” que as pessoas dão as coisas e a sua vida e o enfoque indutivo.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para este estudo foram a análise documental e o questionário.

Análise documental consistiu em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica. Os documentos analisados foram: o PPP da referida escola, atas de reuniões e o plano de ação. A análise documental constituiu uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Conforme a Figura 2, pode-se compreender o objetivo geral e os específicos da pesquisa proposta neste trabalho.

Figura 2 – Quadro de coerência

Título: Avaliação institucional como estratégia de gestão na educação infantil	
Problema de Pesquisa: Quais as contribuições que a avaliação institucional pode apresentar para a gestão de uma escola de educação infantil	
Objetivo gerais: Analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil	
Objetivos específicos	Procedimentos / Instrumentos
1. Analisar os mecanismos adotados pela escola para promover a avaliação institucional	Análise documental (Projeto Político e Pedagógico, Atas de reuniões com conselho escolar sobre momentos de Avaliação institucional)
2. Analisar as percepções dos professores e equipe gestora em relação à contribuição da avaliação institucional para a melhoria da construção da gestão escolar	Questionários aplicado aos professores e equipe gestora (diretora, vice-diretora, supervisor pedagógico, coordenadora e orientadora educacional)

Fonte: Elaborado pela autora.

Por saber da necessidade e da cobrança da sociedade, e até do estado, por maior transparência entre as relações escola/família, é necessário pensar na avaliação institucional como verdadeira construção coletiva da educação.

Assim como levantar dados sobre a organização escolar, o perfil do educando e do educador, o perfil da comunidade, a infraestrutura física e o pessoal técnico-administrativo. Na referida escola, esse levantamento é realizado, primeiramente, com a ficha socioeconômica (Apêndice B) que foi enviada para a família no início do ano letivo de 2015. Essas informações são, também, levantadas em reuniões com a equipe e a comunidade. O que implica, efetivamente, a participação de todos, com gestores delegando poderes, responsabilidades e tarefas; remetendo ao conceito de



gestão democrática, ou seja, a avaliação institucional, praticamente, não pode ser efetivada sem a gestão democrática.

Para Barbosa (1998), um dos instrumentos para a coleta de dados em pesquisa qualitativa é o questionário (Apêndice A). Ressalta-se ainda, a citação de Marconi e Lakatos (2003) que afirmam as vantagens da utilização de questionários, tais como: economia de tempo e dinheiro; garantia do anonimato dos entrevistados, oferecendo, assim, maior liberdade e segurança nas respostas; menor exposição do entrevistado à influência do pesquisador; obtendo respostas mais rápidas e mais precisas; o que gera mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

O referido questionário é composto por 14 perguntas, sendo 8 perguntas abertas (com liberdade para expressar-se) e 6 perguntas fechadas (deve escolher entre alternativas predefinidas) usando assim a combinação de ambos.

Aplicar o questionário somente aos professores lotados na escola pesquisada teve o propósito de viabilizar a efetiva participação dos professores na discussão, reflexão e resolução dos problemas que a escola enfrenta. O questionário é a forma mais usual pela facilidade de aplicação. Elaborado com questões fechadas e/ou abertas, possibilitou a obtenção de dados sobre diversos aspectos em pouco tempo. Precisa-se, porém, observar alguns cuidados na sua aplicação, tais como: esclarecimento sobre a utilidade das informações; formas de preenchimento; tempo adequado e valorização da colaboração. Os professores que demonstraram interesse em participar receberam o questionário impresso e responderam, individualmente, no horário de sua coordenação.

Em relação ao processo para elaboração deste trabalho, procurou-se investigar, socialmente, o significado e a aplicação da avaliação institucional como cotidiano da escola, considerando-se o referencial teórico que alicerçou o projeto de pesquisa, fazendo uma ligação entre avaliação, gestão e projeto-político-pedagógico que são conceitos intimamente vinculados.

## 4 ESTRATÉGIAS PLANEJADAS PELA ESCOLA PARA GARANTIR A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola pesquisada, a avaliação institucional é descrita como diagnóstico da escola realizado:

ao final de cada bimestre a equipe gestora reúne-se com todos os segmentos da escola para uma avaliação dos aspectos pedagógicos e administrativos. É dessa avaliação, que tiramos os temas das oficinas a serem desenvolvidos com toda a comunidade escolar [...]. (PPP, 2015, p. 14).

O PPP cita ainda como objetivo específico: “promover ações que busquem a integração da comunidade no contexto escolar”, e também: “implementar o projeto Parceiros da Escola” (PPP, 2015, p. 17).

Observa-se que o PPP, no tópico organização curricular, apresenta a avaliação institucional, realizada na forma de questionário (Apêndice B), como avaliação dos pais e/ou responsáveis.

Libâneo (2004, p.235) afirma que “a avaliação diz respeito a um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa visando a emitir um juízo de valor”.

O PPP da escola diz ainda:

desse modo, nós do CEI já temos a prática de avaliar todos os segmentos e nossas ações avaliativas ocorrem a cada bimestre e/ou semestre, dependendo do fenômeno que queremos observar e analisar.

Nossas avaliações envolvem:

- semestralmente, fazemos uma auto avaliação oral acerca de nosso trabalho em reunião coletiva com participação dos membros da escola;
- também aproveitamos o mesmo momento acima para que, cada membro possa discorrer sobre cada setor da escola (equipe gestora, coordenação, limpeza, portaria e merenda) que sem hesitação é registrado em ata para um melhor aperfeiçoamento de nosso trabalho e reavaliado em outros encontros para um *checklist*;
- cada funcionário responde o questionário das Atribuições Básicas contidos no Regimento Escolar como proposta de conhecer, aperfeiçoar, refletir e discutir para um melhor aprimoramento da postura ético-profissional;
- os pais de nossos alunos respondem ao Questionário Sócio educacional com a intenção de avaliar e propor sugestões para o trabalho pedagógico da Instituição escolar;
- em reuniões quinzenais e bimestrais, a equipe gestora, coordenação e professores se reúnem para avaliar toda a ação pedagógica (currículo, planejamento, atividades e o desenvolvimento infantil) de

- maneira que, ocorra uma coerência nos objetivos propostos e nas avaliações que queremos para nossos alunos;
- É feita uma avaliação bimestral do desenho como forma de avaliação individual e de intervenção; (PPP, 2015, p.32-33).

De acordo com o exposto no PPP da escola e vivenciado por mim, como participante das ações acima citadas, constato que a avaliação institucional é efetivamente realizada e serve de base para planejamentos e reorganizações da escola, e conforme definição: planejar significa antecipar a prática, prever e programar as ações e os resultados desejados constitui-se, portanto, uma atividade necessária para tomar decisões. A avaliação institucional nos traz a oportunidade de refletir e readequar as ações, a fim de transformá-la de maneira mais proveitosa possível.

As escolas, como outras instituições e organizações sociais, precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios para sua execução e critérios para a avaliação da qualidade do trabalho realizado.

Sem planejamento, a gestão ocorre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas e os resultados, além de geralmente serem frustrantes, não são avaliados, já que todo o planejamento requer ação e avaliação. Repensar a gestão escolar é a frase de ordem para a escola que quiser vivenciar mudanças significativas e positivas.

O coordenador pedagógico deve ficar atento ao seu papel de articulador do trabalho pedagógico, sendo uma ferramenta de complemento do trabalho da equipe gestora, como citou Torres (1994) que defende a ideia de que o coordenador pedagógico é um agente responsável pela formação continuada dos professores, subsidiando e organizando a reflexão, estimulando o processo de decisão, e visando à proposição de alternativas para superar os problemas da prática. Torres acredita que ele é uma figura essencial nesse processo integrador e articulador de ações. É papel de o coordenador articular as pessoas, os processos de aprendizagem e o projeto pedagógico da escola.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INTERLOCUTORES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma escola de educação infantil, na cidade de Sobradinho, Distrito Federal, que atende 174 crianças de 4 e 5 anos, divididas em 8 turmas, sendo 3 de primeiro período e 5 de segundo período. A razão principal para a escolha do local de realização deste trabalho pesquisa, ocorreu pelo fato de a pesquisadora atuar naquela instituição há mais de 5 anos e por conhecer um pouco do seu histórico. O quadro de pessoal é de 22 funcionários, sendo 4 da equipe gestora (diretor, vice-diretor, secretário e supervisor pedagógico), 8 professores, 1 monitor, 1 orientadora educacional, 3 porteiros, 1 merendeira e 4 funcionários da carreira assistência à educação.

A equipe gestora participante da pesquisa foi escolhida por meio do Programa de Gestão Compartilhada, regido pela política pública mais recente na rede de ensino público do Distrito Federal. Esse processo consiste na escolha de diretores e vice-diretores por meio de eleições diretas nas escolas. Acredito que não há nenhum outro método melhor para selecionar esse tipo de profissional, uma vez que, nesse modelo de eleição, competência é o fundamento básico de um sistema escolar eficaz, que fica claro quando há avaliação constante por todos os segmentos da comunidade escolar.

A avaliação Institucional da escola, com a participação dos segmentos pesquisados ocorre semanalmente nas coordenações e, semestralmente, especificamente para esse fim, sendo ela um diagnóstico construído regularmente, subsidiando o planejamento e as ações institucionais. A pesquisa realizada obteve as informações para responder ao problema de pesquisa: a avaliação institucional tem contribuído para a identificação dos limites e das possibilidades de melhoria da educação infantil na perspectiva da gestão escolar democrática? Para tanto, foram aplicados questionários para dois segmentos da comunidade escolar: equipe gestora (5) e professores (4).

Os dados coletados da equipe gestora e dos professores serão representados em quadros para uma melhor visualização das questões apresentadas.

Quadro 2 – Formação, tempo de atuação na área de educação e tempo de escola dos interlocutores da equipe gestora

Interlocutor	EG1	EG2	EG3	EG4	EG5
Formação	Pedagogia	Psicologia	Pedagogia	Orientação Educacional	Pedagogia
Tempo de atuação na área de educação	28 anos	22 anos	20 anos	14 anos	2 anos

Fonte: laborado pela autora.

Quadro 3 – Formação, tempo de atuação na área de educação e tempo de escola dos professores interlocutores

Interlocutor	P1	P2	P3	P4
Formação	Pedagogia	Pedagogia	Pedagogia	Pedagogia
Tempo de atuação na área de educação	21 anos	21 anos	22 anos	14 anos
Tempo de escola	7 anos	8 anos	7 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2 ENTENDENDO A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Faz-se necessário, primeiramente, o entendimento do pesquisador acerca do tema, que pode ser descrito como instrumento de reflexão das ações e dos objetivos da educação.

Para atender aos objetivos da pesquisa, que consistem em: analisar os mecanismos da escola para promover a avaliação institucional e analisar as percepções dos professores e equipe gestora em relação à contribuição da avaliação institucional para a melhoria da construção da gestão escolar, por meio do questionário (Apêndice A e B), investigou-se a concepção dos interlocutores a respeito da avaliação institucional.

Quadro 4 – Respostas ao questionário – Interlocutores da equipe gestora

	EG1	EG2	EG3	EG4	EG5
Para você o que é avaliação institucional ?	É a avaliação que realizamos para conhecer a realidade da escola, para planejar mudanças e intervenções.	É um instrumento que possibilita estimular e intensificar as relações de compromisso e cooperação entre os membros da comunidade escolar.	Avaliação de todos os segmentos e trabalhos realizados na escola, visando à melhoria da qualidade da educação oferecida.	É uma forma de verificar se todos os segmentos da escola estão atingindo seus propósitos com eficiência e qualidade, visando ao pleno desenvolvimento do aluno.	É um meio de qualificar o desempenho da instituição de ensino para planejar futuras intervenções e modificações para sua melhoria.
Na sua escola, é realizada avaliação institucional ?	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não
Existem documentos que norteiam a avaliação institucional em sua escola?	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não
Marque quais segmentos da escola participam da avaliação institucional	(X)Professores (X)Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis ( X )Equipe gestora	(X)Professores (X)Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis (X)Equipe gestora	(X)Professores (X)Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis (X)Equipe gestora	(X)Professores (X)Funcionário ( X )Pais e/ou responsáveis (X)Equipe gestora	(X)Professores (X)Funcionário ( X )Pais e/ou responsáveis (X)Equipe gestora
Você vê a avaliação institucional de forma positiva?	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não
Você acredita que essa prática estabelecida poderá trazer contribuições positivas para a sua escola?	Acredito	Sim	Sim. Se houver clareza nas ideias expostas, de forma construtiva e impessoal, levando em consideração a realidade escolar e as condições de trabalho.	Acredito, pois, partindo disto é possível traçar novas estratégias, visando ao aperfeiçoamento do nosso trabalho e consequentemente da escola.	Sim, por meio da avaliação a equipe pode rever sua prática e agir sobre esta.
Qual sua participação nesse processo?	Participo ativamente do processo.	Da elaboração e execução.	Respondendo aos questionários propostos,	Como OE da escola, realizo oficinas com os pais e	Eu só pude participar uma vez, pois estou na

			estimulando a equipe a pesquisa/momentos de estudo para embasamento teórico da prática pedagógica.	professores onde refletimos sobre relações de professores e alunos, pais e escola, verificando ações positivas/negativas, sugerindo novas ações, visando o crescimento de todos envolvidos.	escola somente há alguns meses, mas considere válido e útil.
Você encontrou dificuldade em realizar a avaliação institucional ?	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não
Você tem conhecimento se essa avaliação faz parte do PPP da escola?	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não
Você observou mudanças na escola trazidas por esse processo? Quais?	Sim. Nos aspectos administrativos e pedagógicos.	A necessidade de conhecer melhor a cerca do que é avaliado.	Durante 6 anos de trabalho, observei grande melhora nos planejamentos coletivos, trabalho mais direcionado e adequado ao desenvolvimento das crianças.	Sim. Houve avanços no que se refere aos aspectos pedagógicos e na estrutura física da escola.	Eu não estou nessa escola tempo suficiente para essa análise.
Você tem alguma sugestão de como a avaliação institucional possa contribuir para a construção da gestão em sua escola?	Aqui no CEI a avaliação institucional nos ajuda muito em nossa gestão, pois estamos sempre atentos às demandas da nossa comunidade escolar.	Compromisso com as metas a serem alcançadas.	A avaliação precisa ter continuidade, embasamento teórico e estabelecendo metas a serem alcançadas a curto e longo prazo, dentro da realidade da comunidade escolar.	Sugiro que os momentos de reflexão com toda a equipe escolar aconteça em maior número no decorrer do ano para que o trabalho não se perca.	Através da avaliação institucional a gestão poderá identificar as necessidades da escola e se adequar a estas.

Fonte: laborado pela autora.

Quadro 5 – Respostas ao questionário – professores interlocutores

	P1	P2	P3	P4
Para você o que é avaliação institucional?	Avaliação de toda a comunidade com a intenção da melhoria da escola.	É uma forma de verificar o que ocorre no ambiente escolar, visto de vários aspectos.	É um meio para se mensurar o que ocorre no âmbito escolar de vários aspectos.	É importante componente da gestão democrática, pois faz com que todos os envolvidos com o processo pedagógico conheçam melhor seu espaço de atuação e planeje melhor suas ações.
Na sua escola é realizada avaliação institucional?	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não
Existem documentos que norteiam a avaliação institucional em sua escola?	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não
Marque quais segmentos da escola participam da avaliação institucional:	( X )Professores ( X )Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis ( X )Equipe gestora	( X )Professores ( X )Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis ( X )Equipe gestora	( X )Professores ( X )Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis ( X )Equipe gestora	( X )Professores ( X )Funcionários ( X )Pais e/ou responsáveis ( X )Equipe gestora
Você vê a avaliação institucional de forma positiva?	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não	( X )sim ( ) não
Você acredita que essa prática estabelecida poderá trazer contribuições positivas para a sua escola?	Sim , pois podemos identificar e melhorar o que notamos que pode ser melhorado.	Sim, pois dessa forma podemos rever e reorganizar o que é necessário.	Sim. Mas são necessários estudo e debate que abordem de maneira consciente a forma de avaliar e usar essa avaliação.	Sim.
Qual sua participação nesse processo?	Faço a auto avaliação e também a avaliação do restante da equipe.	Participo dando minha opinião e apontando o que acredito ser necessário para que a escola desenvolva o seu papel da melhor maneira.	Participo como professora.	Minha participação se dá no diálogo, dando opiniões baseadas na reflexão individual e coletiva.



Você encontrou dificuldade em realizar a avaliação institucional?	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não	( )sim ( X )não
Você tem conhecimento se essa avaliação faz parte do PPP da escola?	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não	( X )sim ( )não
Você observou mudanças na escola trazidas por esse processo? Quais?	Sim. Houve mudanças que foram sugeridas através deste processo.	Sim, uma vez que por meio desta avaliação conseguimos identificar falhas e o que também está bom. Percebi mudanças em nossas coordenações, planejamentos e ações a partir desta avaliação, estão sendo mais pensadas e melhor elaboradas.	Sim. Várias modificações e adequações ocorreram tendo como base a avaliação institucional.	Sim, com a reflexão dialogada sobre o percurso trilhado com a participação de professores e gestores, observou-se qual seria o melhor caminho, o que foi positivo e negativo, o que deveria ser transformado e de que maneira.
Você tem alguma sugestão de como a avaliação institucional possa contribuir para a construção da gestão em sua escola?		Na nossa escola esta avaliação já contribui, uma vez que a parte gestora já participa.	Gostaria que a avaliação fosse realizada tendo em vista objetiva bem definida, preestabelecidos por toda a comunidade escolar.	Acredito que a participação de todos os funcionários, e uma quantidade significativa de pais de alunos precisa ser garantida para que a gestão democrática seja validada.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas, 100% dos respondentes demonstram ter conhecimento de o que é e para que serve a avaliação institucional. Destaca-se a fala do interlocutor P4: *“é importante componente da gestão democrática, pois faz com que todos os envolvidos com o processo pedagógico conheçam melhor seu espaço de atuação e planeje melhor suas ações.”*

Compreende-se a avaliação como uma adequação da realidade vivida na escola, traçando novos rumos para aperfeiçoar as ações dos processos institucionais. Ainda de acordo com 90% dos respondentes, percebe-se que todos

os segmentos da comunidade escolar (professores, gestores, funcionários e pais) participam da avaliação institucional realizada na escola, o que reafirma que, na instituição participante da pesquisa, esse nível de avaliação ocorre de maneira participativa e que dela é retirada a essência para a construção do PPP e para o plano de ação.

De acordo com as respostas obtidas, é possível notar que os interlocutores têm conhecimento da tarefa coletiva que envolve a avaliação institucional, o que pode ser reafirmado na resposta da interlocutora P2: *“sim, uma vez que por meio desta avaliação conseguimos identificar falhas e o que também está bom. Percebi mudanças em nossas coordenações, planejamentos e ações a partir desta avaliação, estão sendo mais pensadas e melhor elaboradas”*.

Por ser um processo de avaliação de todo trabalho desenvolvido na escola, o interlocutor P4 ressaltou *“que deve ser vista com mais seriedade pelos membros da Instituição de Ensino, por ser tão importante na construção de uma educação de qualidade”*.

Além disso, existe a avaliação dos alunos que é realizada ao final de cada semestre letivo, a qual é registrada no Relatório Descritivo do educando e na ficha de acompanhamento do aluno, de elaboração da própria escola (Anexo A), conforme orientação da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

O processo avaliativo, ao mesmo tempo em que observa, registra e identifica o caminho a ser seguido, logo depois de ser planejamento, contribui para reflexões sobre as condições de aprendizado e de todo o processo pedagógico.

Em documentos dos anos anteriores (2012, 2013 e 2014), foi previsto, no calendário da educação infantil, dois dias para avaliação institucional envolvendo toda a comunidade escolar. Já no calendário da SEDF de 2015, essa avaliação foi prevista para acontecer nos três dias letivos temáticos, com a participação da comunidade escolar (dias letivos temáticos de 2015: 04 de março, 12 de agosto e 7 de outubro).

Reafirmando o que foi supracitado, a escola realiza oficinas com os pais, com temas sugeridos por eles mesmos, em que há momentos de avaliação do trabalho da escola e da participação dos pais no ambiente escolar, acerca das necessidades escolares dos estudantes, conforme ata dessas oficinas.

Em relação à fala da interlocutora EG4, é possível ressaltar a importância da cooperação de toda equipe na construção da gestão participativa, como a participação da orientadora educacional:

*“como OE da escola, realizo oficinas com os pais e professores, onde refletimos sobre a relação professor, aluno e pais, verificando ações positivas e/ou negativas e sugerindo novas ações visando o crescimento de todos envolvidos”.*

Como podemos ver e ressaltar, no Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada, que vem sendo revisto e analisado anualmente, busca-se adequar os objetivos à realidade local. É importante que haja a periodicidade da avaliação das metas e prazos para que sejam ajustados conforme os resultados obtidos pela instituição escolar. Nas páginas 30 a 33 do PPP, que tratam, especificamente, da avaliação institucional, reafirma-se essa preocupação:

a avaliação institucional para nós do CEI tem um importante papel na melhoria da educação básica como também no processo de gestão democrática. Portanto, numa proposta de gestão democrática observamos a necessidade de construir um processo de avaliação baseado na participação da comunidade escolar que tem como objetivo a melhoria da instituição de ensino. Assim, a avaliação é conduzida na instituição de maneira a beneficiar determinados rumos e uma análise crítica dos aspectos educativos tais como: a subjetividade dos membros da comunidade escolar, as interações sociais, as estratégias e visões paradigmáticas acerca da perspectiva avaliativa que promove um aperfeiçoamento das ações.

Logo, aperfeiçoar as ações leva a comunidade escolar às inúmeras reflexões que contribuem para o aperfeiçoamento dos espaços educacionais e com isso, fornecer dados importantes para a construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico de nossa escola. Com uma melhor definição de identidade, autonomia, missão e objetivos a serem alcançados, tendo como princípios democráticos e participativos. (PPP, 2015, p. 31).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação Infantil é o primeiro contato da criança com a escola, deve ser o lugar para ampliar seus conhecimentos por meio das interações com o ambiente.

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil, e como objetivos específicos:

1. analisar os mecanismos da escola para promover a avaliação institucional;
2. analisar as percepções dos professores e equipe gestora em relação à contribuição da avaliação institucional para a melhoria da construção da gestão escolar.

A pesquisa demonstrou que o objetivo geral proposto está sendo alcançado, notando-se que a avaliação institucional vem sendo um instrumento potente para a melhoria da instituição, da atuação de seu coletivo e para o alcance da qualidade desejada, sendo usada como instrumento de planejamento, com foco no futuro, evidenciando a confiança dos sujeitos em sua realização.

Constata-se, assim, que a avaliação institucional constitui uma boa ferramenta da gestão democrática na unidade escolar em questão, em que já é realizada como instrumento para se repensar a instituição, seus atores, seus espaços, tempos e práticas, possibilitando a criação do seu Projeto Político Pedagógico e, conseqüentemente, da sua identidade, levando em consideração a contribuição do segmento dos familiares e/ou responsáveis, no que se refere a enxergar e a retratar a escola sob outro ponto de vista, ou seja, uma visão da comunidade, que é o que, efetivamente, garante uma gestão democrática, nos provando que, de acordo com os objetivos propostos, a escola pesquisada vem conseguindo alcançá-los. Pois, segundo Demo (2001, p.18), “dizemos que participação é conquista para significar que é processo, no sentido legítimo do termo: infundável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo”.

De acordo com os dados obtidos no questionário de professores e equipe gestora, fica evidente que 100% dos respondentes consideram a avaliação institucional como ferramenta para a melhoria da qualidade de educacional.

Mesmo sabendo que toda novidade gera alguma resistência, a maneira de quebrar essas barreiras é desenvolvendo nessa cultura de avaliação, a participação voluntária de todos os segmentos da instituição, esclarecendo os benefícios e melhorias que esse tipo de avaliação agrega, conforme ressalta a resposta da interlocutora P3 acerca da pergunta: você acredita que essa prática estabelecida poderá trazer contribuições positivas para a sua escola?

*“Sim. Mas é necessário estudo e debate que abordem de maneira consciente a forma de avaliar e usar essa avaliação.”*

Por tanto, deve-se esclarecer os objetivos e fundamentos da avaliação institucional, com vistas a possibilitar a garantia da participação de todos nas discussões, para que aconteçam de forma tranquila, sabendo que avaliação institucional não se constitui em um modelo a ser seguido, mas pode servir de ponto de partida para reflexões sobre participação, avaliação, gestão democrática, trabalho coletivo, relações entre sistema e escola etc., levando em consideração que cada instituição tem sua especificidade e particularidade.

Os dados coletados supracitados nos apontaram que a importância da mudança na visão de construção pedagógica implica a releitura da função da escola como organização promotora do desenvolvimento do processo educativo global.

Munido dessas mudanças, o ambiente dentro e fora da sala de aula poderá dar bons resultados. É necessário partir do pressuposto de que o ensino formal tem estreita correlação com todos os outros níveis e que um complementa o outro.

Deve-se entender a gestão democrática como busca de qualidade e legitimidade da democratização da educação, dando voz a todos os segmentos que englobam essa teia educacional.

Segundo Gadotti (2001), de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas se gestores, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia. Para esse autor, o exercício dessa autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva.

Sendo assim, cresce a certeza de que muito ainda tem que ser feito e conquistado, mesmo sabendo que em relação à realidade pesquisada, a avaliação institucional vem sendo realizada com êxito e trazendo relevantes contribuições para

a construção do plano de ação da escola e a construção do PPP, conforme dispõe as leis e diretrizes.

Apesar dos obstáculos pessoais ao longo da construção deste trabalho, espero que minha pesquisa contribua para quem venha a lê-la, assim como contribuiu para meu crescimento profissional e pessoal.

Encerro esta seção com uma fala da minha querida mãe, que sempre me incentivou a correr atrás de tudo que me inquietasse e que me fizesse crescer: “saber não ocupa espaço”.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, Maria Teresa (org.). **Escola, currículo e avaliação**. Série Cultura, memória e currículo; v.5. São Paulo: Cortez, 2005.

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Educativa, Belo Horizonte, MG 1998.

BRASIL. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEB, 2009.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília: SEEF/MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Parâmetros nacionais de qualidade para a educação infantil**. Vol. 1. Brasília: MEC/SEB, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento de formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In. RISTOFF, D.; ALMEIDA, JR.D.P. (orgs). **Avaliação participativa: perspectivas e desafios**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa, Anísio Teixeira, 2005.

FERNANDES, Domingos. **Avaliar para aprender: fundamentos, práticas e políticas**. São Paulo: EdUNESP, 2009.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de. **O registro como instrumento da prática profissional do “professor reflexivo”**. Porto Alegre, 2000.

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

GARNICO, A. V. M. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. **Revista Interface-comunicação, saúde, educação**, Botucatu, v. 1, n. 1, p. 109-122, 1997.

LIMA, Paulo Gomes. **Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional**. Artur Nogueira, SP: Amil, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, H. H. T. de S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Revista educação e pesquisa**, v. 30, 2004.

TIBA, Içami. **Ensinar aprendendo**: novos paradigmas da educação. 18 ed. rev. e atual. São Paulo: Integre, 2006.

KUHLMANN Jr., Moysés, Educação Infantil e Currículo. In: FARIA, Ana Lúcia PALHARES, Marina (orgs). **Educação Infantil pós-LDB**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. Série: educação em ação. São Paulo: Ática, 1997.

TORRES, Suzana Rodrigues. **OUVIR/FALAR**: Um exercício necessário na interação de docentes e não-docentes. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, São Paulo, 1994.

VILLAS-BOAS, Benigna M. de Freitas. **Planejamento da avaliação escolar**. *Proposições*, v. 9, n. 3, p. 19-27, nov. 1998.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda., 1998.



## ANEXOS

## Anexo B – FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO ALUNO

<b>CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL 04 – SOBRADINHO</b>			
<b>RELATÓRIO INDIVIDUAL DO ALUNO – 2º SEMESTRE/2015</b>			
Professora: _____		1º Período/Turma: _____	
Aluno: _____			
		Em construção	Construído
ASPECTOS FÍSICOS	Respeita limites da linha e do desenho		
	Tem equilíbrio, agilidade ao se locomover		
	Se expressa corporalmente		
	Usa e aplica força motora fina adequadamente		
	Usa e aplica força motora grossa adequadamente		
	Adapta-se ao ambiente		
	Brinca adequadamente (correr, saltar, pular)		
ASPECTOS SOCIAIS	Respeita regras e combinados		
	Trabalha em equipe		
	Tem responsabilidade com as atividades de classe		
	Interage com os amigos nas atividades recreativas		
	Empresta brinquedos		
	Expõe novidades e acontecimentos do seu cotidiano		
ASPECTOS EMOCIONAIS	Manifesta opiniões pessoais		
	Relaciona-se bem com colegas, professores e		
	Sente-se seguro no ambiente escolar		
	É participativo e cooperativo		
	Acalma-se facilmente		
	Reconhece-se pelo nome e características		
	Gosta dos colegas e os identifica		
	Resolve conflitos por meio do diálogo		
	Toma iniciativas		
Demonstra curiosidade e criatividade			
ASPECTOS COGNITIVOS	É alegre e comunicativo		
	Identifica/reconhece as letras do alfabeto		
	Escreve letras		
	Comunica-se com clareza e objetividade		
	Apresenta sequência lógica dos fatos		
	Observa semelhanças e diferenças entre os objetos		
	Identifica os numerais		
	Classifica, ordena, seria e quantifica		
Segura corretamente o lápis			
Escreve o seu pré-nome			
Área em que se destaca:			
Observações:			

## APÊNDICE

### Apêndice A – Questionário respondido pelo professor e equipe gestora



Este questionário faz parte da pesquisa “Avaliação institucional como estratégia de gestão na educação infantil” para obtenção do título de especialista em Coordenação Pedagógica pela Universidade de Brasília.

O objetivo da pesquisa é analisar as possibilidades da avaliação institucional para a melhoria da gestão de uma escola de educação infantil.

Suas respostas são confidenciais e serão mantidas em absoluto sigilo, preservando sua identidade.

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na área de Educação: \_\_\_\_\_

Tempo que está na escola: \_\_\_\_\_

1. Para você o que é avaliação institucional?

---



---



---

2. Na sua escola é realizada avaliação institucional?

( ) sim                      ( ) não

3. Existem documentos que norteiam a avaliação institucional em sua escola?

( ) sim                      ( ) não

4. Marque quais segmentos da escola participam da avaliação institucional?

( ) professores

( ) funcionários

( ) pais e/ou responsáveis

( ) equipe gestora

5. Você vê a avaliação institucional de forma positiva?

( ) sim                      ( ) não

6. Você acredita que essa prática estabelecida poderá trazer contribuições positivas para a sua escola?

---

---

---

7. Qual sua participação nesse processo?

---

---

---

8. Você encontrou dificuldade em realizara a avaliação institucional?

( ) sim                      ( ) não

9. Você tem conhecimento se essa avaliação faz parte do PPP da escola?

( ) sim                      ( ) não

10. Você observou mudanças na escola trazidas por esse processo? Se sim, quais?

---

---

---

11. Você tem alguma sugestão de como a avaliação institucional possa contribuir para a construção da gestão em sua escola?

---

---

---

Obrigada!  
Érika Dunguel Pereira Santos

## Apêndice B

## QUESTIONÁRIO SÓCIOECONÔMICO

(Deve ser respondido **obrigatoriamente** por mãe/pai ou responsável)**Entendendo o contexto que vive o (a) Aluno (a):**

Seu nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Grau de parentesco com o (a) Aluno(a): \_\_\_\_\_

1 - Nome do (a) aluno (a): \_\_\_\_\_

Série: \_\_\_\_\_ Professora: \_\_\_\_\_

2 – Telefones da mãe, do pai ou responsável: \_\_\_\_\_

3 – Qual o nível de escolaridade:

- Mãe: ( ) 1ª a 4ª série ( ) 5ª a 8ª série ( ) médio ( ) superior

- Pai: ( ) 1ª a 4ª série ( ) 5ª a 8ª série ( ) médio ( ) superior

- Responsável: ( ) 1ª a 4ª série ( ) 5ª a 8ª série ( ) médio ( ) superior

4 – Qual é a faixa de idade da Mãe?

( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos ( ) 45 a 59 anos

( ) 60 anos ou mais ( ) não sabe

5 – Qual é a faixa de idade do Pai?

( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos ( ) 45 a 59 anos

( ) 60 anos ou mais ( ) não sabe

6 – Profissão:

Mãe: \_\_\_\_\_

Pai: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

7 – Assinale a faixa de renda familiar mensal:

( ) Menos de R\$ 900,00 ( ) De R\$ 901,00 a R\$ 1.700,00

( ) De R\$ 1.701,00 a R\$ 2.500,00 ( ) De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00

( ) De R\$ 3.501,00 a R\$ 4.200,00 ( ) Mais de R\$ 4.200,00

8 – Recebe benefício do Governo? Sim ( ) ( ) não

Qual? \_\_\_\_\_

9 – O (a) aluno (a) tem quantos irmãos: mais velhos ( ) mais novos ( )

10 – Algum irmão do (a) aluno (a) estuda no CEI ? ( ) sim ( ) não

11 – Outras pessoas moram com a família? ( ) sim ( ) não

Se sim, quais? \_\_\_\_\_

( ) Avós ( ) Tios ( ) Primos ( )

Outros \_\_\_\_\_

12 – Região onde mora: ( ) Sobradinho ( ) Sobradinho II ( ) Nova Colina

( ) Setor de Mansões ( ) Vila Rabelo ) Outros \_\_\_\_\_

13 – O (a) aluno (a) realiza alguma atividade fora do ambiente escolar?

( ) sim ( ) não

Quais? \_\_\_\_\_

14 – Visando o planejamento da nossa **Oficina de Pais**; pedimos que marque o temas de seu interesse para abordagem na realização das oficinas.

( ) Disciplina e Limites ( ) Sexualidade e Prevenção ao Abuso Sexual

( ) Inclusão ( ) Educar com Amor ( ) Bullying Outros:

\_\_\_\_\_

**16 - Deixe suas sugestões à escola.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Agradecemos sua atenção.**

**Equipe CEI**