



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 Gestão Escolar

## **A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

**Munike Ribeiro dos Santos**

Professora-orientadora: Doutora. Edileuza Fernandes da Silva  
Professora monitora-orientadora: Mestre Rivane Neumann Simão

Brasília (DF), Julho de 2014.

**Munike Ribeiro dos Santos**

## **A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Doutora Edileuza Fernandes da Silva e a Professora-orientadora Mestre Rivane Neumann Simão.

TERMO DE APROVAÇÃO  
**Munike Ribeiro dos Santos**

**A RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

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

---

---

Dra. Edileuza Fernandes da Silva –  
UnB/SEEDF  
(Professora-orientadora)

Mestre Rivane Neumann Simão –  
COEDH/SEEDF  
(Monitora-orientadora)

---

Professor Mestre Mauro Gleisson Evangelista de Castro  
COEDH / SEEDF  
(Examinador externo)

Brasília, julho 2014.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa especialização a toda a minha família, amigos e parceiros de trabalho, enfim, todas as pessoas que acreditaram no meu potencial e apoiaram-me para que eu realizasse esse sonho em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Francisca Vânia Barros Araújo, tutora da Turma I, que não deixou que eu desistisse de realizar as atividades, apesar das dificuldades em conciliá-las com os problemas pessoais aos quais venho passando. Meu coração esta em obra, Deus está trabalhando...

## **EPÍGRAFE**

“Deixe que Deus fale ao seu coração, para que você saiba o que realmente deve fazer em sua vida”.

Pe. Fábio de Melo

## RESUMO

A avaliação institucional é um instrumento para averiguar a qualidade da educação no âmbito escolar. Essa prática envolve a visão do sistema e na sala de aula permeando todo o processo de aprendizagem que ocorre nas instituições. Constitui uma ferramenta utilizada para avaliar e verificar se a escola está alcançando os objetivos propostos, podendo diagnosticar os problemas que a escola precisa superar. A proposta da gestão escolar é a construção de uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento da pessoa portadora de necessidades especiais. Para isso, buscou-se apurar como e quando esse tipo de avaliação acontece, podendo ser considerada um espaço democrático de discussões coletivas. Para tanto, delineou-se os seguintes objetivos: analisar a importância da avaliação institucional como ferramenta de análise do contexto observado; identificar se há um espaço coletivo de discussões para que a Avaliação Institucional cumpra o seu papel de instrumento de ação-reflexão da realidade educacional do contexto inserido na pesquisa; averiguar a percepção de gestores e professores sobre a ação estratégica da Avaliação Institucional e seus objetivos; investigar se o resultado alcançado pela Avaliação Institucional tem sido pressuposto para repensar a avaliação e as práticas desenvolvidas na escola. A metodologia utilizada foi baseada na pesquisa empírica, de abordagem quantitativa e qualitativa dos dados abordados. Os resultados alcançados reforçaram a relevância do estudo proposto, tendo em vista que a problemática que constitui a ação determinante da pesquisa foi o desconhecimento dos profissionais da educação sobre os objetivos da avaliação institucional.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional; Ferramenta; Qualidade; Educação.

## **LISTA DE SIGLAS**

**CAA** – Comunicação Aumentativa Alternativa

**CEE** – Centro de Ensino Especial

**ENEM** – Exame Nacional do Ensino Médio

**FEDF** – Fundação Educacional do Distrito Federal

**INEP** – Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**OCDE** – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PISA** – Programa Internacional de Avaliação de Alunos

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

**SAEB** – Sistema de Avaliação da Educação Básica

**SEEDF** – Secretaria de Ensino Especial do Distrito Federal

**TCLE** – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

**TGD** – Transtornos Globais do Desenvolvimento



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Tabela de Dados Sociodemográficos .....	30
Figura 02 – Avaliação Institucional como ferramenta de análise de possibilidades e limitações.....	31
Figura 03 – O modelo de gestão escolar e a função na administração pedagógica e administrativa.....	32
Figura 04 – Conhecimentos teóricos e práticos para avaliar as ações do Conselho Escolar.....	33
Figura 05 – A Avaliação Institucional não se fundamenta no modelo de gestão adotado na escola.....	34
Figura 06 – Os resultados da Avaliação Institucional pode ser decisiva para as ações desenvolvidas pela gestão escolar.....	35
Figura 07 – A escola oferece todas as informações sobre a organização e estrutura de funcionamento da escola.....	36
Figura 08 – A escola adota o sistema de reuniões para passar informações ou tomada de decisões de gestão.....	37
Figura 09 – A participação nas decisões somente ao que se refere a sua função na escola.....	38

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I .....	16
1.1 A Avaliação Institucional a partir da LDB.....	19
1.2 Avaliação Institucional: Alguns Conceitos.....	21
1.3 Avaliação do trabalho da escola por ela mesma: Avaliação Institucional.....	22
1.4 Avaliação Institucional e o papel do coletivo da escola.....	24
1.4.1 O Fortalecimento dos Conselhos Escolares na Gestão Participativa.....	25
CAPÍTULO II .....	28
2. MÉTODO OU DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	28
2.1 Metodologia da pesquisa.....	28
2.2 Universo, sujeitos e critério de seleção.....	28
2.3 Estratégias traçadas para a pesquisa de campo.....	29
2.4 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados.....	29
CAPÍTULO III.....	30
3.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE.....	45
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	46

## INTRODUÇÃO

A avaliação institucional constitui-se num instrumento fundamental para construção do planejamento e organização da escola e é requisito para a melhoria dos problemas encontrados e que afetam diretamente a qualidade do ensino na instituição de ensino, cuja função principal é transformar a escola num instrumento capaz de mediar a aprendizagem dos alunos e intervir na transformação para uma sociedade mais justa. A partir dos resultados dessa avaliação pode-se diagnosticar os problemas que a instituição precisa superar e assim traçar novas estratégias para que os objetivos sejam atingidos.

Na Gestão Escolar, a avaliação institucional surge como ação estratégica de acompanhamento e proposição destinada à qualificação do trabalho realizado, facilitando a tomada de decisões ou mesmo corrigindo erros que implicam em resultados negativos impedindo alcançar os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição.

A escola que fará parte deste projeto de pesquisa é um Centro de Ensino Especial (CEE) do Distrito Federal. A partir de uma concepção sócio-interacionista, a Unidade Escolar compreende a educação como construção coletiva permanente, baseada nos princípios de convivência, solidariedade, justiça, respeito, valorização da vida na diversidade e na busca do conhecimento. Nessa perspectiva, utiliza-se de uma metodologia cooperativa e participativa, em que toda a comunidade escolar participa da gestão, de forma que contribua na construção da autonomia moral e intelectual de todos os envolvidos no processo educativo, buscando a humanização e a mudança social.

Esta Instituição Educacional passou a ser denominada de Centro de Ensino Especial (CEE) em setembro de 1990, por solicitação da Divisão de Ensino Especial, da FEDF, tendo em vista o crescimento da demanda de estudantes com deficiência que estava fora da escola e oriunda dos assentamentos recentemente criados pelo GDF.

Segundo a pesquisa realizada pela Comissão Jovem Gente como a Gente (1989) havia na cidade de Planaltina-DF, no Setor Educacional, lote I, com 1.904,59 m<sup>2</sup> de área construída, ao lado da rodoviária, cerca de novecentas pessoas com

deficiência necessitando de atendimento escolar em idades que variavam entre zero a trinta anos.

A Escola diante da demanda apresentada foi submetida à inspeção técnica da FEDF e teve parecer favorável segundo o laudo da DEA/FEDF e passou a funcionar desde o ano de 1990 como Centro de Ensino Especial (CEE). No ano de 1999 foi implantada a jornada ampliada e inserida em sua estrutura funcional a figura do supervisor pedagógico. Em 2009 foi acrescido mais um recurso humano que é o monitor.

O CEE passa por um processo de reestruturação, tanto nos aspectos físicos como nos pedagógicos. Toda esta reestruturação é baseada no Decreto nº 7. 611, de 17 de novembro de 2011, que dispõe sobre a Educação Especial e o Atendimento Educacional Especializado e dá outras providências.

Atende estudantes com deficiência intelectual, múltipla e transtornos globais do desenvolvimento. A Instituição atende os estudantes a partir de zero ano até 21 anos, quando atinge esta idade o estudante é encaminhado ao mundo produtivo, embora na instituição educacional ainda permaneçam estudantes com idade de quarenta anos que não apresentam perspectivas de encaminhamento ao mundo do trabalho.

O CEE tem como objetivo a ação educadora, fundamentada nos princípios da universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação Básica e gratuidade escolar e inclusiva, potencializando a qualidade das pessoas com deficiência, com vistas à inclusão na rede regular de ensino e ao mundo do trabalho.

A proposta é uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento da pessoa com deficiência preparando-a para o exercício da cidadania de forma plena.

O CEE tem por fins educativos romper princípios da estrutura política e social vigente, ou seja, que não acredita nas possibilidades do ser humano que apresente necessidades educacionais especiais, acreditando no eixo básico que sustenta o trabalho pedagógico que é o comprometimento com a construção do conhecimento pelo próprio sujeito. Esta construção dar-se-á pela mediação do sujeito com o objeto de conhecimento por meio da cooperação.

Assim, se até hoje as instituições escolares estiveram à mercê da política e da situação social é, também, através da educação escolar, que cremos ser possível a construção de uma sociedade mais justa, que respeite as diferenças, que garanta espaço para que o individual possa emergir no social, favorecendo, dessa forma, a garantia aos direitos de todos.

Sendo assim, os esforços desta Instituição de Ensino convergem na direção de construir e concretizar um projeto pedagógico que parta do entendimento de que os tempos e os espaços escolares de convivência, de ensino e de aprendizagem pautem-se pela ética e constituam-se a favor do bem maior que é a vida.

O CEE é uma instituição da SEDF escola de referência em qualidade de educação, que busca cada vez mais atender o estudante com deficiência e sua família, num resgate a cidadania como marco referencial, além do conhecimento sistemático.

A Instituição atende as modalidades de ensino da Educação Especial: Educação Precoce, Ensino Profissionalizantes, Oficinas Pedagógicas, Atendimento ao estudante com Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD), num quantitativo de 330 alunos e tem capacidade para atender mais ou menos quinhentos (500) alunos.

A insegurança, a violência, a marginalização, a exclusão, a falta de ética, a carência de uma reflexão crítica e a crise dos valores são algumas tensões do cotidiano dessa cidade Planaltina-DF, não se diferencia desta situação, é uma cidade histórica, onde processos migratórios internos aceleraram as diferenças entre as classes.

Está é a realidade de nossa escola com todas as suas discriminações, contrastes e injustiças que tentamos desenvolver nosso trabalho de educadores. É neste espaço que vivemos e que de uma maneira ou de outra participamos e somos responsáveis por mediar o conhecimento de nossos alunos. Estar nesta condição, exige reflexão e reavaliação constante da nossa prática pedagógica para que se torne numa ação consciente para que o homem possa voltar a ser o agente transformador e sujeito de sua própria história.

A acessibilidade é uma condição de acesso universal. Partindo deste princípio, o CEE tem como questão fundamental efetivar mudanças que permitam o

acesso dos estudantes com deficiência a qualquer área da Instituição. Com isto pretendemos fortalecer o direito de ir e vir destas pessoas. Entendemos que a melhoria destes lugares possibilitará a inserção dos estudantes em todas as atividades ofertadas pela escola e possibilitará também o desenvolvimento de seus potenciais.

Hoje, o CEE investe em adequações a fim de receber os estudantes com deficiência em suas instalações, pois temos a consciência que todas estas adaptações se fazem necessárias, pois promovem a socialização de todos.

As adequações serão efetuadas a curto e médio prazo dentre elas podemos citar: adaptações dos banheiros; acessibilidade no espaço da piscina; corrimão nos corredores; nivelamento do piso geral da escola; Horta adaptada; semáforo sonoro; implantar a Comunicação Aumentativa Alternativa (CAA) nas atividades pedagógicas; adaptações em carteiras escolares e utilização das tecnologias assertivas.

Esse CEE tem como proposta ser uma escola inclusiva. Partindo do pressuposto de que a educação é para todos, busca-se reconhecimento e valorização da diversidade e das diferenças individuais como elementos intrínsecos e enriquecedores do processo escolar e a garantia do acesso e permanência do aluno na escola. Acredita-se, para tanto, que os sujeitos podem aprender juntos, embora com objetivos e processos diferentes, tendo em vista uma educação de qualidade.

Conforme Carvalho (2000) cita em sua obra escolas especiais devem ser consideradas como alternativas educativas, que a sociedade precisa organizar, para que se tenha acesso a todos e que os mesmos tenham sucesso; especiais também devem ser os procedimentos de ensino selecionados; as estratégias, a prática pedagógica de forma a oportunizar a quebra de barreiras para a aprendizagem. É preciso, sobretudo, repensar as práticas e as concepções sobre educação e as questões pedagógicas, relacionais, administrativas e institucionais.

Seguindo esta linha de pensamento, Carvalho (2000) destaca que a diferença não é uma peculiaridade das pessoas com deficiências ou das superdotadas todos nós somos absolutamente diferentes uns dos outros e de nós mesmos, à medida que crescemos e nos desenvolvemos somos todos especiais.

A concepção de currículo adotada pelo CEE busca relações de reciprocidade e colaboração entre as diversas áreas de atendimento em uma atitude dialógica e cooperativa permanente, necessária à compreensão das múltiplas relações que constituem a vida no qual os sujeitos, mediados pela comunicação, organizam-se e interagem construindo saber, cultura e condições necessárias à existência.

Ferraço (2006) corrobora essa ideia falando que pensar os currículos de uma escola pressupõe, então, viver seu cotidiano que inclui, além do que é formal e tradicionalmente estudado, toda uma dinâmica das relações estabelecidas, ou seja, para se poder falar dos currículos praticados nas escolas, é necessário estudar os hibridismos culturais vividos nos cotidianos.

É necessário resgatar os saberes, aqueles conhecimentos que o aluno traz de seu cotidiano elencando o objeto do conhecimento, não devendo o currículo ele ser trabalhado de forma superficial e desvinculado da realidade, e que seja tratado por meio de um processo que considere a intenção/mediação entre educador – educando como uma via de “mão dupla” em que as relações de ensino-aprendizagem ocorram dialeticamente.

Dentre as concepções pedagógicas pode-se destacar:

**– Função social do CEE**

Promover a imagem futura, positiva e desejável, no sentido de galgar sonhos e desafios para as pessoas com deficiência, pais e amigos de excelência e referencia na comunidade.

**– Eixos norteadores**

- Realizações de um trabalho educativo, onde o conhecimento é construído a partir da ação que permeia a interação do sujeito com o meio, se expressa pela família e pela escola.

- Ações de defesa de direitos, orientação, apoio à família, qualidade de vida e construção de uma sociedade justa e solidária.

- Compromisso com a busca de parcerias e articulações com organizações governamentais e não governamentais, visando à sustentabilidade dos trabalhos.

A abordagem relata a dinâmica das Avaliações Institucionais e importância dessa ferramenta como instrumento capaz de permitir que o ambiente escolar

consista na perspectiva de formação de um ser humano ativo e produtivo. Para isso buscamos, garantir a construção de conhecimentos e valores para uma compreensão crítica e transformadora da realidade na qual estamos inseridos e pensando desta forma nos perguntamos, como podemos transformar o cotidiano escolar? É através da avaliação institucional que podemos agir para transformar esta realidade? Os profissionais envolvidos neste contexto são capazes de realizar mudanças que irão transformar o cotidiano do aluno especial? Qual a ferramenta que posso utilizar para atingir todos os personagens envolvidos neste contexto? Os resultados podem e devem ser trabalhados como mecanismo interventor?

Os gestores possuem um papel fundamental na elaboração PPP, pois eles exercem uma influência direta e muitas vezes propõem um controle no cotidiano da escola. O PPP deve estar voltado para as práticas inclusivas, pois todos os estudantes possuem o direito de acesso a uma educação de qualidade. A escola possui um documento de caráter propositivo, define concepções e princípios baseados na legislação vigente e no Plano Nacional de Educação, buscando expressar a ousadia de inovar com um jeito diferente de ser escola, enfim, uma proposta humanista, amparada na legalidade e nos princípios teóricos fundamentados em ideais democráticos de igualdade, equidade e diversidade.

Esta pesquisa teve por objetivo geral avaliar a importância da Avaliação Institucional como mecanismo do processo democrático na construção pedagógica escolar dinâmica e eficiente capaz de formar cidadãos íntegros e socialmente evoluídos. E, como objetivos específicos: a) analisar o modelo de gestão na escola e sua influência nos resultados da avaliação institucional; b) avaliar de que forma os resultados da avaliação institucional podem identificar dificuldades e possibilidades no ambiente escolar; c) analisar se os resultados da avaliação institucional são utilizados administrativa ou pedagogicamente para redimensionar as práticas.



## **CAPÍTULO 1**

### **1 EIXOS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

A avaliação compreende estudos cujo objetivo é analisar os processos (como as coisas acontecem) e o produto (resultado), a partir de indicadores relacionados à “relevância, eficiência, efetividade, resultados, impactos ou a sustentabilidade” (BURIASCO, 2000)

A avaliação Institucional é uma ferramenta de averiguação que tem como campo de avaliação tanto no interior da escola (nível micro), quanto no caso da avaliação no interior do sistema de ensino (nível macro). Tendo em vista que todas as ações desenvolvidas dentro da escola, quanto dentro do sistema de ensino influenciam diretamente no coletivo da escola, provocando reflexões.

A avaliação em qualquer modalidade ou nível de ensino tem como proposta provocar uma reflexão, senão ela se perderá do objetivo maior. Buriasco (2000) destaca a necessidade de se estar atento para o verdadeiro sentido quer seja na avaliação educacional ou institucional: “precisa estar inserida numa perspectiva política para que promova um questionamento sobre o papel que está assumindo na interpretação dos interesses e contradições sociais (...)” (p. 153).

De um modo geral o objetivo da avaliação é acessar e produzir informações para uma leitura da realidade da comunidade escolar e posterior tomada de decisões, sempre na busca do aperfeiçoamento da qualidade da educação que o sistema educacional poder oferecer, respeitando fatores culturais da instituição. Sabe-se que a melhor maneira de avaliar a qualidade e o desempenho organizacional dos trabalhos desenvolvidos pela equipe gestora e grupo de professores é a avaliação.

A Avaliação Institucional é o processo de avaliação inserida em instituições educacionais, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, bem como aspectos relacionados à melhoria no atendimento e articulação entre a educação e o processo de crescimento intelectual do individuo, bem como contribuir com o desenvolvimento sócio cultural do país.

Fernandes (2001) define avaliação institucional como:

“(...) um processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar”.

A partir dessa definição percebe-se a Avaliação Institucional como àquela que envolve a análise das ações coletivas, como elas estão sendo realizadas e como envolvem o processo e os resultados obtidos a partir das metas a serem alcançadas nos âmbitos pedagógicos, administrativos e sociais.

A construção da avaliação institucional deve envolver todo o coletivo escolar, buscando identificar qualidades e fragilidades das instituições e do sistema. Para isso deve envolver todos os segmentos da instituição. Tendo como embasamento as políticas educacionais comprometidas com a transformação social e o aprimoramento da gestão escolar e da educação pública oferecida na Rede Estadual, legitimando de fato esse processo, através desta participação coletiva tanto no planejamento como na execução da proposta, estando atrelada ao projeto político pedagógico consolidado na escola (LIBÂNEO, 2001).

Segundo Buriasco (2000), constitui a verdadeira função da avaliação na aprendizagem deve ser a de auxiliar na construção de aquisição de aprendizagem satisfatória. Para esse autor é nessa perspectiva que devem ser analisados os resultados dos alunos, pois o mais importante não é o resultado pronto, ou aquela nota que o aluno tirou, mas o que ele realmente aprendeu e como esse conhecimento pode servir-lhe de forma satisfatória.

Sordi & Ludke (2009), destaca que fica marcada a contribuição das ações referentes à avaliação da instituição, também, no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, envolvendo professores e alunos, conseqüentemente por trazer para a discussão os problemas da escola que repercutem na aprendizagem dos alunos.

A avaliação institucional, que já foi vista como um instrumento de controle burocrático e centralizador, tem o foco mudado, quando atualmente, ela passa a ser institucionalizada, passa a ser compreendida como um processo necessário da administração do ensino, forma de analisar o que precisa e como deve ser feito para a melhoria do ensino e da pesquisa e como exigência da democratização. Mesmo assim, ela encontra resistências e não se constitui numa prática constante (GADOTTI, 2000).

Vasconcellos (2005) destaca a importância de que o professor esteja atento a origem de muitos dos problemas que contribui para os quadros de repetência e evasão, a partir dessa leitura ele possa rever sua prática. Deve procura desenvolver um conteúdo mais significativo e uma metodologia mais participativa, de tal forma que diminua a necessidade de recorrer à nota como instrumento de coerção. Enquanto o professor não mudar a forma de trabalhar em sala de aula, dificilmente conseguirá mudar a prática de avaliação formal, decorativa, autoritária e repetitiva.

Neste sentido, Dias Sobrinho (2005, p. 61) enfatiza que: “avaliação institucional inclui o saber posicionar-se diante dos dados oferecidos pela avaliação externa, usando-os para esclarecer a realidade escolar, quer pela aceitação das evidências ou pela refutação das mesmas”.

E preciso estar atento, pois, que existem entraves que impedem que o ciclo virtuoso da avaliação não se completa, percebe-se que na maioria das vezes os resultados da avaliação institucional ficam restritos a relatórios abandonados em fundos de gavetas, que dados e números não são suficientemente explorados e/ou apropriados pelos professores/alunos/ famílias/gestores e dessa forma os objetivos desse tipo de avaliação não são alcançados. Conforme os autores Sordi & Ludke (2009):

Sendo a avaliação institucional participativa um exercício de releitura da realidade escolar a partir de seus atores locais, apoiado em distintas evidências, parece-nos que a parada obrigatória e sistemática inerente ao processo de avaliação possibilita que estes atores voltem a se reconhecer como coletivo e como coletivo se interroguem sobre o projeto que pretendem construir e como coletivo se desafiem e se amparem para o trabalho árduo que os aguarda, se de fato se colocarem a serviço da aprendizagem das crianças.

A avaliação institucional, como qualquer outro de avaliação tem o objetivo de oferecer pistas para subsidiar discussões e buscar caminhos. Para Luckesi (2008) de modo a dar pistas ao professor sobre o caminho já percorrido, onde o aluno se a partir dos resultados obtidos por meio da avaliação práticas ou decisões devem ser revistas ou mantidas para que juntos, professores e alunos, possam chegar à construção do resultado satisfatório.

### 1.1. A Avaliação Institucional a partir da LDB

A Lei de Diretrizes e Bases, sob nº 9.394/96 apresenta um conjunto de normas e diretrizes que abordam a Avaliação Institucional da Educação Básica do Brasil, conforme Art: 12, 14 e 15:

No Art. 12, incisos de I a VII, a Educação Básica do Brasil é norteadada pelo princípio de organização, onde os estabelecimentos de ensino devem elaborar e executar um plano maior de educação, entendido aqui por Projeto Político Pedagógico, que deve direcionar as ações pedagógicas de ensino-aprendizagem e as financeiras, assegurando carga horária mínima e fortalecendo as relações da instituição com a comunidade.

No Art. 14, verifica-se que os sistemas de ensino devem definir suas normas de gestão obedecendo às características regionais, inserindo no Projeto Político Pedagógico, que deve ser elaborado e executado por toda equipe escolar e comunidade, os anseios políticos e as características econômicas e culturais da comunidade na qual a escola está inserida.

No Art. 15 incisos I, II e III, é assegurada a instituição de ensino público e particular a autonomia pedagógica e administrativa.

Acredita-se que a avaliação institucional é a que garante o desenvolvimento das outras práticas de avaliação dentro da escola, pois, é a partir dos resultados deste tipo de avaliação que a equipe gestora da escola juntamente com todos os funcionários e pais decidirão o que é melhor para melhorar a aprendizagem do aluno.

Castro (2001) foca sua análise sobre o processo avaliativo na tríade: aluno, qualidade da prática avaliativa e a auto-avaliação do professor. “A prática avaliativa tem a responsabilidade de centrar-se no desenvolvimento do aluno, sem que necessariamente descuide-se da qualidade, que por sua vez é o termômetro de auto-avaliarão do professor”.

Sendo assim, a avaliação torna-se instrumento privilegiado para o acompanhamento contínuo das diversas intervenções e das situações didático/pedagógico da instituição.

Seguindo a mesma linha de pensamento, a avaliação deve perpassar todas as etapas do trabalho pedagógico, desde o planejamento, a ação e a reflexão sobre a ação, pois somente dessa forma será possível orientar modelo de intervenção didática, para que a mesma seja qualitativa e contextualizada (SILVA, 2003).

Afonso (2003) analisa a avaliação educacional numa perspectiva *sociológica*, considerando os seguintes níveis: micro, meso, macro e mega. A perspectiva de avaliação defendida pelo autor entende que a escola é confrontada com dimensões éticas, simbólicas, políticas, sociais e pedagógicas que devem ser consideradas como um todo por responsáveis pela administração da educação em todos os níveis Estadual, municipal e local, ou seja, no contexto da própria escola.

O autor define como nível microssociológico da avaliação aquela que ocorre na sala de aula - aprendizagem, pelos resultados da avaliação da aprendizagem, que o professor faz dentro da proposta de critérios e instrumentos subsidiados pela sua prática. Essa avaliação deve ser formativa, realizada continuamente em todos os momentos e situações de aprendizagem. O nível mesossociológico da avaliação é aquele que envolve a análise de uma instituição escolar – institucional, na sua totalidade, os aspectos envolvidos vai desde a gestão e organização da escola, currículo, a prática pedagógica do professor e a aprendizagem do aluno, formação do professor e perfil socioeconômico dos alunos.

Afonso (2003) promove uma reflexão sobre o nível macrossociológico da avaliação que é aquele desenvolvido em âmbito nacional, por organismos externos à escola, e tem como objetivo verificar a qualidade do ensino e da educação no país – avaliação externa. (No Brasil temos o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, que coordena os processos de avaliação externa às escolas como a Prova Brasil, o SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica, o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio).

Já o nível megassociológico da avaliação é aquele desenvolvido por organizações internacionais que tem como proposta fixar padrões de desempenho, de referência para a criação de metas e diretrizes para os sistemas educacionais de diferentes países, em nível global. Temos como exemplo o PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos, coordenado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

Segundo Afonso (2003), a criação desses níveis mais globais (mega e macro) deve-se ao fato de a avaliação ter adquirido relevância significativa nas políticas públicas, particularmente nas políticas educacionais pelos organismos governamentais facilitando aos Estados as ações de controle e fiscalização sobre as escolas e os sistemas educacionais, fenômeno apontado pelos estudiosos em avaliação como a presença do “Estado Avaliador” na educação.

## 1.2 Avaliação Institucional: Alguns Conceitos

Para Libâneo (2001), a avaliação do sistema escolar e das escolas se desdobra em duas modalidades: a avaliação institucional (ou administrativa ou ainda, organizacional) e a avaliação acadêmica ou científica (denominada no Brasil de Exame Nacional ou avaliação de resultados).

O mesmo autor cita que a avaliação institucional é de responsabilidade dos setores organizacionais e equipe gestora dos sistemas de ensino. Com o objetivo de coletar dados quantitativos e qualitativos do coletivo escolar: alunos, professores, a estrutura organizacional, os recursos físicos e materiais, as práticas de gestão, a produtividade do ensino, visando exprimir parecer valorativo sobre a instituição e seu desenvolvimento. No entanto, a avaliação acadêmica, ou científica, objetiva dados quantitativos da aprendizagem através do acompanhamento das políticas da rede escolar e das escolas, preocupando-se em estabelecer índices qualitativos do processo educativo (LIBÂNEO, 2001).

A avaliação institucional deve ser compreendida como prática que deve ser permanente, pois é através dele que se tem a visão do contexto da realidade da escola, oferecendo informações continuamente sobre as necessidades da escola e trazida para a discussão em reuniões envolvendo a escola/família; comunidade e, preferencialmente essas reflexões devem ser coletivas. A partir desta leitura da realidade é que o planejamento da avaliação institucional deve ser elaborado, considerando a finalidade, ou seja, a avaliação institucional não deve ser um ato isolado.

Para Gadotti (2000), a avaliação institucional deixou de ser vista como um instrumento de controle e com intuito de tradicional centralizador e em constante

conflito com a autonomia, mas antes tem como proposta trazer condições de melhoria do ensino e da pesquisa. A falta de compreensão do seu sistema de ação-reflexão ainda desencadeia resistências nas escolas.

### 1.3. Avaliação do trabalho da escola por ela mesma: Avaliação Institucional

A Avaliação Institucional, àquela que tem objetivo avaliar o Trabalho da Escola, ela deve permear todos os ambientes, pois a ideia é avaliar o todo e aprofundar o olhar para as particularidades (dificuldades e possibilidades). A reflexão coletiva é imprescindível para que novas ações sejam estabelecidas em função da realidade e das necessidades dos todos os segmentos envolvidos, de forma a promover as aprendizagens dos estudantes e dos profissionais que ali atuam (BRASIL, 2014).

Segundo Caderno IV de Avaliação no Ensino Médio (Brasil, 2013) a Avaliação Institucional tem como objeto de avaliação a escola, utilizando especialmente seu projeto político-pedagógico como referência. Essa avaliação, ao incorporar resultados da avaliação da aprendizagem, foca entre outras possibilidades à própria proposta curricular e da forma como elas são organizadas para contribuir ou não para a aprendizagem dos alunos. Daí a necessidade da avaliação institucional ser desenvolvida com a participação de todos participantes da gestão escolar, ou seja, alunos, professores e a equipe de gestão.

Trata-se de uma forma de realizar a autoavaliação pela escola, trazendo para o centro da discussão os processos e procedimentos utilizados para realização dos trabalhos no interior da escola. A avaliação institucional, aqui defendida, “analisa, retoma, reorganiza os processos utilizados na avaliação para as aprendizagens. Ela procura instruir e melhorar as concepções e práticas que se materializaram na avaliação que ocorreu no cotidiano da sala de aula” (BRASIL, 2014).

Os resultados são trazidos para a coordenação pedagógica e o Conselho de Classe com o intuito de provocar análises e reflexões mais amplas “é neste momento que se entende onde se localiza a mediação capaz de ser realizada por meio da avaliação institucional” (BRASIL, 2014).

No plano das políticas públicas, que devem conceber a educação como um bem público e um direito, a prática da avaliação, como recurso para compreensão do fenômeno educacional, deve estar salientada na perspectiva de um ensino médio integral voltado para a construção da autonomia, da cidadania, da solidariedade, da identidade nacional e da responsabilidade social (BRASIL, 2013).

É preciso, portanto, estar atento para entender sobre “a importância que a avaliação do trabalho da escola não seja voltada para avaliação de pessoas, com vistas à exclusão, punição ou para premiação” (SORDI, 2009 *apud* BRASIL, 2014). “Uma avaliação eficaz pode representar uma maneira ética de convidar os atores internos da escola a um diálogo entre si e com a comunidade, promovendo o sentido da qualidade negociada” (BONDIOLI, 2004 *apud* BRASIL, 2014).

Avaliar todas as instâncias que compõem a organização escolar significa colocar quaisquer ações a serviço das aprendizagens, portanto avalia como funciona a biblioteca, a sala de leitura, os laboratórios, a coordenação pedagógica, a sala de apoio, a sala de recursos, o serviço de orientação educacional, os projetos didáticos e ou interventivos, enfim todos os espaços e a dinâmica que fazem parte da estrutura física e organizacional da escola (BRASIL, 2014)

A avaliação do trabalho da escola ou sua autoavaliação deve ser interna e permanente. Ela deve ocorrer com envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar. Existem diversos momentos propícios para a autoavaliação que devem ocorrer durante todo o ano letivo, como nos dias da avaliação pedagógica previstos em calendário escolar, coordenações coletivas, conselhos de classe, reuniões de pais/mães, reuniões da assembléia escolar e, diversas outras reuniões. Nesse tempo e espaço devem ser priorizadas as discussões coletivas, partindo de reflexões sobre resultados observados, não podendo em tempo nenhum ser permitido momentos estanques (BRASIL, 2014).

Lima (2012) lembra que o Conselho de Classe é um dos momentos especiais para essa autoavaliação por oportunizar o encontro e o entrelaçamento dos três níveis da avaliação. É importante registrar as contribuições surgidas nesses espaços para que não se percam elementos importantes para a reorganização do trabalho da escola. Os setores administrativos, as ações pedagógicas, os elementos da comunicação oral e escrita e todos os procedimentos que são demandados da escola ou que ela demande devem ser alvo deste olhar avaliativo.



Como a avaliação para as aprendizagens tem ocupado grande parte das nossas reflexões, para que ela mesma seja revitalizada e a escola tenha sua atuação reconhecida pela sociedade, torna-se necessária a construção da prática da avaliação do trabalho da escola por ela mesma como um processo contínuo, que conte com a participação de todos os que estão nele envolvidos. (BRASIL, 2014)

Sendo parte do projeto educacional de cada rede de ensino e escola, a avaliação deve estabelecer com este projeto relações com o objetivo de sucesso de todos os alunos. Para tanto, Crahay (BRASIL, 2013, p. 15) considera que “a avaliação deve ter um ponto de apoio para atingir sua plenitude, isto é, para que cada conhecimento, competência ou habilidade sejam efetivamente atingidos por cada um dos alunos”.

#### 1.4 Avaliação Institucional e o papel do coletivo da escola

Para avaliar a escola é preciso ter uma visão global da escola, e nela situar o desempenho do estudante, cabe ao Conselho Escolar estabelecer os mecanismos mais corretos para esse acompanhamento. Dentre muitas das sugestões (Brasília, MEC/SAEB, 2004) para o processo avaliativo, pode-se destacar: 1) analisar os resultados do SAEB relativos à sua escola e/ou região; b) explorar as avaliações já desenvolvidas internamente pela escola ou pelo respectivo sistema; imprimir uma avaliação própria.

A partir dos resultados é importante que o Conselho Escolar faça um mapeamento de todos os aspectos discriminados na avaliação e, posteriormente identificar pontos fortes e fracos da escola, propor encaminhamentos para melhoria dos resultados obtidos, especialmente no âmbito pedagógico.

Para entender a relevância do Conselho Escolar e do apoio que o mesmo recebe, ou ainda como o modelo da gestão (democrática, participativa) favorece o fortalecimento do conselho, compreendendo-o como a representação dos segmentos que faz parte do coletivo.

### 1.4.1 O Fortalecimento dos Conselhos Escolares na Gestão Participativa

Para compreensão da importância do fortalecimento do Conselho Escolar nas escolas atuais, sendo assim fiel a proposta de democratização da escola, que é o que realmente faz parte do processo de democratização das escolas na Gestão Escolar, buscou-se referência em Marques (2009): A eleição para diretores escolares vem, ao longo do tempo constituindo como um importante elemento de descentralização/democratização da educação.

A mudança nos paradigmas para a democratização na escola pública vem se confirmar depois de várias discussões, que realmente essa descentralização/democratização só vai acontecer com o fortalecimento dos Conselhos Escolares, pois a medida que a escola insiste na construção de um colegiado – espaço de discussão e participação dentro de cada uma das unidades.

Ferreira (2007) contribui para a discussão, trazendo o seguinte conceito:

A gestão democrática implica em diálogo, ação coletiva na construção de uma escola em acordo com os anseios dos sujeitos que dela fazem parte: gestores, professores, estudantes e comunidade. Não se trata tão-somente de um modo de organização. É uma escolha, de caráter eminentemente político, realizada no coletivo e com participação e apoio deste coletivo (s.p.)

A medida em que a escola aceita e incentiva o Conselho Escolar como representantes da comunidade escolar (eleitos por seus segmentos), e que por direito tem a participação nas discussões e tomadas de decisão, desta forma configura-se a democratização da escola pública. Pois de acordo com Marques (2009) “O Conselho Escolar é formado pelos diferentes grupos da comunidade escolar e, ao mesmo tempo, constitui-se como um grupo na escola” (s.p.)

O motivo de retomar a essa discussão, porque é importante lembrar que: o diretor, como o único responsável por solucionar os problemas da escola, faz parte de um modelo ultrapassado de administrar. E que essa mudança precisa acontecer e cabe ao diretor a contribuir para a mudança do perfil tradicional, daquele diretor que tudo resolve, abrindo as portas da escola para a participação efetiva dos representantes da comunidade escolar.

No decorrer da construção do histórico da evolução da implementação dos Conselho/Colegiados, e que eles passem a ter sua representatividade nas escolas, Marques (2009), nos esclarece que: No período de 1980/1990 do século XX e a década de 2000 do século XXI observa-se a defesa da descentralização da gestão, entendendo que ela só será verdadeiramente democrática se houver a participação efetiva da comunidade: discutindo, participando da tomada de decisão, fazendo valer seus direitos. Conforme o texto a seguir:

A visão da importância do envolvimento da sociedade nas questões educacionais, sendo discutidas formas de descentralizar, desconcentrar, flexibilizar, coordenar ações das Secretarias de Educação, Eleições, Colegiados, Grupos de Gestores e tantas outras formas de tornar participante ativa no debate educacional e da discussão de políticas educacionais [...] (WEBER, 1996, p.33 *apud* MARQUES, 2009)

A prática de gestão compartilhada, com características democráticas, exige o enfrentamento dos conflitos, das resistências, o desvelamento das relações de poderes e, sobretudo, o diálogo (FERREIRA, 2007).

Sabendo-se que a proposta do Colegiado como espaço de discussão na Gestão Escolar Participativa e Democrática é de garantias, no Caderno 5 Brasil (2005), é destacado que:

O papel do Conselho Escolar é o de assumir a luta pela efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições. Ou seja, lutar pela garantia do acesso à escola, na educação infantil, ensino fundamental e no ensino médio, e para a melhoria do processo ensino – aprendizagem daqueles que estão na escola. Essas lutas são fundamentais para a efetivação do direito à educação de qualidade. É importante destacar, ainda, que, para que se efetive o direito social à educação, é necessário garantir o financiamento das diversas etapas e modalidades da educação básica. (DOURADO, 2006, p.17)

Um dos assuntos em franca discussão é a descentralização do poder, objetivo da educação na atualidade, trazer para a discussão as reflexões coletivas, a democratização na educação, propaga-se como palavra de ordem, sobretudo no que diz respeito à concepção de gestão educacional que fora sendo repensada desde os movimentos em favor da educação pública nos anos 1980.

Ainda de acordo com Gadotti (2000), ao conceber os conselhos da educação como instância imprescindível para o exercício do compartilhamento das decisões no interior da escola e na sua relação com as demais instâncias do sistema de ensino. Portanto, tem-se a idéia de que a participação da comunidade na gestão educacional constitui a oportunidade de democratizar as práticas, antes sinônimos de autoritarismo que se mantêm arraigado fortemente nas práticas assumidas pelos gestores.

A gestão do sistema de ensino precisa de uma reorganização das instâncias de participação na perspectiva de que o processo de discussão e deliberação das políticas educacionais do estado possa integrar a participação dos sujeitos vinculados à educação pública estadual em todos os seus setores.

A gestão escolar, segundo o MEC (Ministério da Educação), em seu “Manual de Planejamento Estratégico Escolar”, deve ser autônoma e com a maior participação possível da comunidade, através do trabalho de equipe em busca da qualidade no gerenciamento da escola, tanto administrativo, quanto pedagógico, destacando a transformação da escola em verdadeira organização de aprendizagem, visando atender aos clientes (professores e alunos):

- “os princípios da visão compartilhada dos fins da educação e da missão da escola”;
- o trabalho de equipe, onde dirigentes, técnicos, professores, pais e alunos participem como verdadeiros protagonistas do fazer e do gerir a escola.

De acordo com Dourado (2006), a Gestão Democrática ou o modelo de administração que defende e adota a democratização da escola pública, quando adotada, implica compartilhar o poder descentralizando-o. Incentiva-o na participação e respeito às pessoas e suas opiniões, desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos da unidade escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação (saber ouvir e saber comunicar as ideias).

## **CAPÍTULO 2**

### **2 MÉTODO OU DELINEAMENTO DO ESTUDO**

#### **2.1 Metodologia da pesquisa**

O modelo que mais se adapta à proposta é o estudo de caso por ser compatível com o universo que faz parte do sujeito da pesquisa: um Centro de Ensino Especial (CEE).

Essa proposta de pesquisa é o Estudo de Caso, parte da pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa, cuja proposta de campo foi com objetivo de realização da entrevista e aplicação o questionário, e a partir dos dados coletados proceder a análise das porcentagens e a relação com o referencial teórico. Assim como, a análise documental ao me interar do Projeto Político Pedagógico da escola participante, analisando o conhecimento dos participantes sobre Avaliação Institucional, a abrangência da mesma e quais as vantagens e desvantagens da forma como ela é aplicada na escola e, sobretudo, se os objetivos traçados foram alcançados.

O estudo de caso, fundamentado na coleta de dados por meio de pesquisa de campo quantitativo-descritiva, “consiste em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos” (LAKATOS e MARCOONI, 2003, p. 187).

Para uma análise mais precisa foi elaborado um questionário (APENDICE A) para que os professores que trabalham diretamente com alunos que apresentam alguma necessidade especial, física ou intelectual, avaliem a eficiência do processo de avaliação institucional na referida escola.

#### **2.2 Universo, sujeitos e critérios de seleção**

O universo da pesquisa foi constituído por dois grupos distintos, o primeiro grupo foi composto por (03) três gestores. E, um grupo de docentes composto por (50) cinquenta docentes.

O CEE tem como organização e estrutura o corpo docente um maior número de educadores, o que dificulta que a pesquisa seja realizada em um único evento. Para tanto a coleta de dados foi realizada em várias etapas, cujo objetivo foi alcançar o maior número de questionários respondidos e validados.

Para maior entendimento do estudo proposto, o tipo de amostra selecionada foi a não-probabilística, por acessibilidade, “a amostra por acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. Essa definição justifica a amostra reduzida de participantes, pois foi utilizada a opção de escolha por acessibilidade (VERGARA, 2006, p.51).

Os critérios de exclusão: educadores que não façam parte do quadro de funcionários do referido CEE.

### 2.3. Estratégias traçadas para a pesquisa de campo

Foi solicitado aos gestores da escola autorização para realizar a pesquisa, prestar os primeiros esclarecimentos, entregar a solicitação de autorização (TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) para os professores para saber se eles realmente aceitam participar da pesquisa. Agendou-se dia e horário que os participantes possam atender e responder as questões da pesquisa.

### 2.4 Técnicas e Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado foi um questionário composto de 04 (quatro) questões sócio-demográficas sobre os participantes e 10 (dez) questões de múltipla escolha, obedecendo a uma escala de 1 a 5 - (1) Sim (2) Quase sempre (3) Às Vezes (4) Não e (5) Nunca, avaliando a percepção dos participantes sobre Avaliação Institucional. O questionário, de acordo com Vergara (2006), trata-se de um instrumento de coleta de dados de fácil aplicação, de questões objetivas e que favorece a comparação das respostas, por meio de tabulação de gráficos.

## CAPÍTULO 3

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a tabulação dos resultados: foi utilizado o Excel (programa para tabular os gráficos), buscando primeiramente os resultados quantitativos (porcentagens) para posteriormente utilizar a análise qualitativa dos dados (avaliando as respostas e analisando levando-se em conta bem mais que os dados numéricos alcançados). Esse procedimento só foi viável pelo fato do instrumento ser composto por questões objetivas.

<b>GÊNERO</b>	<b>GESTORES</b>		<b>PROFESSORES</b>	
	<b>Número</b>	<b>%</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Masculino	01	33%	05	10%
Feminino	02	67%	45	90%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>IDADE</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
18 a 25 anos	-	0%	-	0%
26 a 30 anos	-	0%	05	10%
31 a 40 anos	01	33%	20	40%
41 a 50 anos	02	67%	18	36%
51 anos ou mais			<b>07</b>	14%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
0 a 5 anos	-	0%	06	12%
6 a 10 anos	-	0%	07	14%
10 anos ou mais	03	100%	37	74%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Figura 01. Tabela: dados sociodemográficos  
Fonte: Pesquisa no CEE, 2014

Os dados sociodemográficos (Figura 01) contribuíram para compor o perfil dos participantes da pesquisa, o grupo de gestores é composto por duas pessoas do sexo feminino e uma do sexo masculino; todos com dez anos ou mais de tempo de serviço, o que indica que são concursados. Do total de professores somente 74% tem 10 anos que atua na educação ou mais; 14% de 6 a 10 anos de serviço e somente 12% tem menos de 5 anos de tempo de serviço. Em ambos os grupos é maioria absoluta profissionais com mais de 10 anos de tempo de serviço.

O grupo é composto por diferentes faixas etárias que vai desde 18 anos de idade até mais de 50 anos de idade. Na faixa de 18 a 26 anos não tem nenhum

profissional nem na equipe de gestão e nem de educadores. 10% dos professores estão na faixa etária entre 26 a 30 anos e não tem nenhum gestor. Na faixa entre 31 a 40 anos tem 33% de gestores e 40% dos professores. 66% dos gestores e 36% dos professores estão no grupo de profissionais de 41 a 50 anos e somente 14% dos professores e nenhum dos gestores tem mais de 50 anos.

Em ambos os grupos há predomínio de pessoas do sexo feminino, sendo 90% entre os professores e 67% da equipe de gestão. Esses dados reforçam o a ideia de que o magistério é uma profissão essencialmente feminina.

A próxima questão do questionário refere-se à compreensão sobre Avaliação Institucional como ferramenta para análise das possibilidades e limitações da instituição escolar, 67% dos gestores afirmam que sim e 33% concordam que só às vezes a Avaliação Institucional tem essa função. Entre o grupo de professores os resultados ficaram da seguinte forma: 34% optaram por sim; 26% quase sempre; 24% optaram por às vezes e somente 16% discordaram e responderam não (Figura 02).

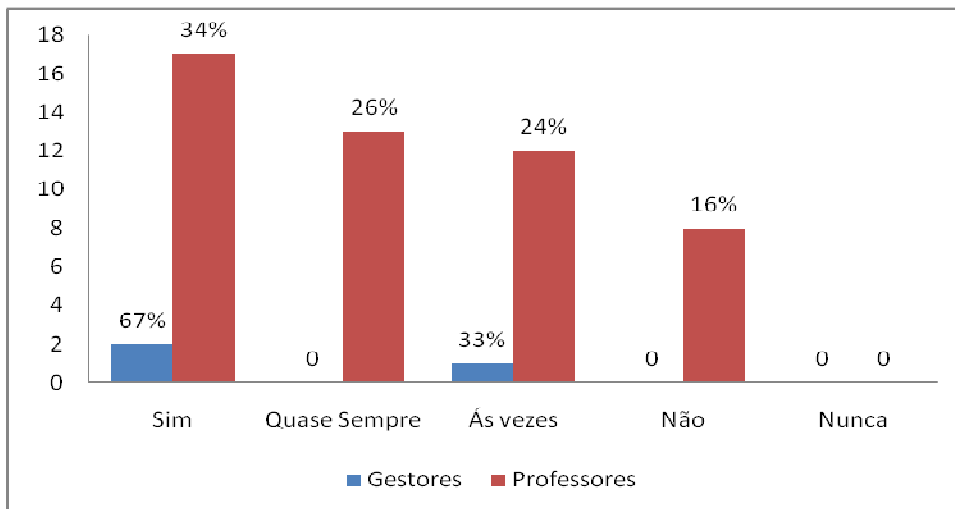


Figura 02 – Avaliação Institucional como ferramenta de análise as possibilidades e limitações  
Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

De acordo com Buriasco (2000) Avaliação Institucional é uma ferramenta de averiguação que tanto pode ser realizada a nível micro e/ou macro, tendo em vista que todas as ações desenvolvidas tanto na escola como no sistema de ensino influencia diretamente o coletivo da escola.

Para esse autor, a visão macro e micro devem ser levadas em consideração, ou seja, devem ser analisadas todas as esferas e possibilidades dentro da avaliação



institucional de forma que a ela aconteça internamente e externamente para o coletivo escolar.

Na figura 03 temos a análise de gestores e professores que acreditam que o modelo de gestão escolar influência na boa administração tanto em caráter pedagógico quanto administrativo. O resultado mostra que 67% acreditam que sim e 33% responderam nunca. Para os professores a análise das questões mais representativas foi: 52% afirmaram que sim, 28% quase sempre e 24% responderam que não.

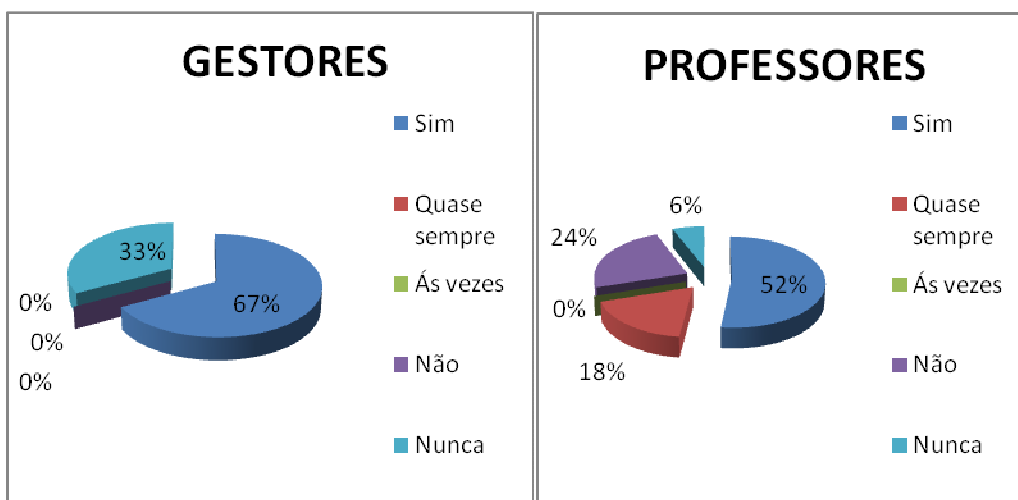


Figura 03 – O modelo de gestão escolar e a influência na administração pedagógica e administrativa.  
Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

Castro (2001) defende que para analisar o processo avaliativo deve ser ter como referência a tríade: aluno, qualidade da prática avaliativa e a auto-avaliação do professor. A prática avaliativa deve ter como foco o desenvolvimento do aluno, pois ela reflete a qualidade do ensino ministrado e, por sua vez funciona como termômetro de auto-avaliação do professor.

Segundo o autor a gestão escolar envolve a tríade aluno-professor-gestão. Esse processo requer o conhecimento e o diálogo entre as partes envolvidas, tanto pedagogia quanto administrativa que fazem parte do ambiente escolar.

Na próxima pergunta os entrevistados foram questionados se tem conhecimentos teóricos e práticos para avaliar o Conselho Escola de acordo com a proposta da Gestão Participativa. O grupo de gestores respondeu que quase sempre

isso acontece com 67% e 33% responderam que não. Para os professores o resultado foi uma pequena parcela da maioria responderam que às vezes com 32% e 30% disseram que não. (Figura 04)

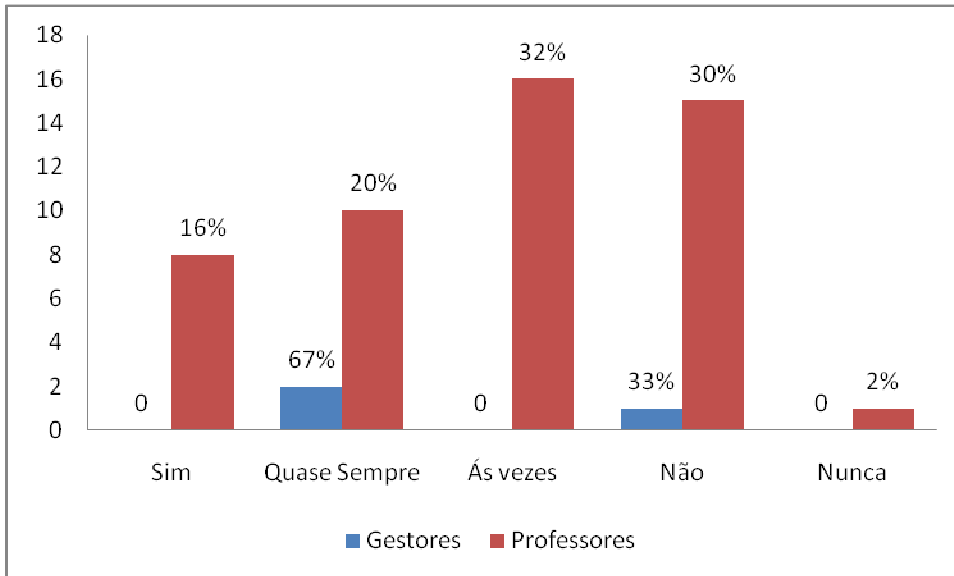


Figura 04 – Conhecimentos teóricos e práticos para avaliar se as ações do Conselho Escolar  
Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

Sabendo-se que a proposta do Colegiado como espaço de discussão na Gestão Escolar Participativa e Democrática é de garantir, no Caderno 5 Brasil (2005), é destacado que:

O papel do Conselho Escolar é o de assumir a luta pela efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições. Ou seja, lutar pela garantia do acesso à escola, na educação infantil, ensino fundamental e no ensino médio, e para a melhoria do processo ensino – aprendizagem daqueles que estão na escola. Essas lutas são fundamentais para a efetivação do direito à educação de qualidade. É importante destacar, ainda, que, para que se efetive o direito social à educação, é necessário garantir o financiamento das diversas etapas e modalidades da educação básica. (DOURADO, 2006, p.17)

O Conselho Escolar é fundamental na constituição e prática da avaliação institucional. Ter conhecimento de como este pode auxiliar na prática pedagógica da escola é de fundamental importância.

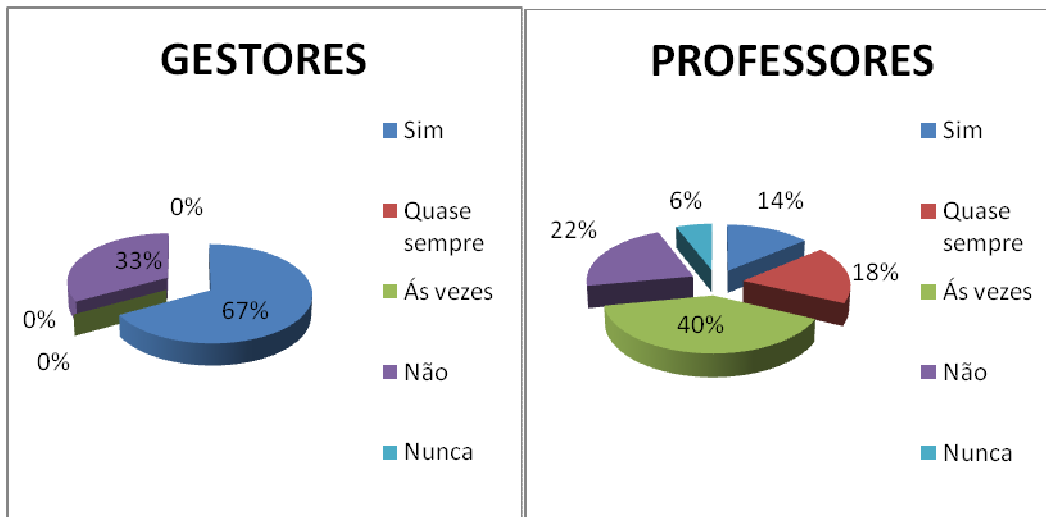


Figura 05 – A avaliação Institucional não se fundamenta no modelo de gestão adotada pela escola.  
Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

A Avaliação Institucional não é vista como um instrumento de controle burocrático e centralizador, em conflito com a autonomia. Ela está sendo institucionalizada como um processo necessário da administração do ensino, como condição para a melhoria do ensino e da pesquisa e como exigência da democratização. Mesmo assim, ela encontra resistências e não se constitui numa prática constante. Por isso, deve ser mais instituída até tornar-se uma demanda explícita das escolas (GADOTTI, 2000).

Os resultados da pesquisa, no que se refere à questão da evasão escolar, mostram que a maioria dos participantes de ambos os grupos consideram que esses índices não podem ser relacionados somente aos aspectos pedagógicos, mas sim que tem raízes ou podem ser influenciados por vários outros fatores, não somente educacionais, mas também sociais e familiares.

Vasconcellos (2005) destaca a importância de que o professor esteja atento a origem de muitos dos problemas que contribui para os quadros de repetência e evasão, a partir dessa leitura ele possa rever sua prática. Deve procura desenvolver um conteúdo mais significativo e uma metodologia mais participativa, de tal forma que diminua a necessidade de recorrer à nota como instrumento de correção. Enquanto o professor não mudar a forma de trabalhar em sala de aula, dificilmente conseguirá mudar a prática de avaliação formal, decorativa, autoritária e repetitiva.

Portanto, a escola deve promover uma reflexão sobre os fatores que podem estar influenciando de forma negativa o processo de aprendizagem do aluno. A Avaliação Institucional, também, tem como proposta fazer uma leitura do cenário, identificar pontos falhos, dificuldades, possibilidades e limitações que se encontram tanto no ambiente quanto na relação entre os atores sociais envolvidos no processo.

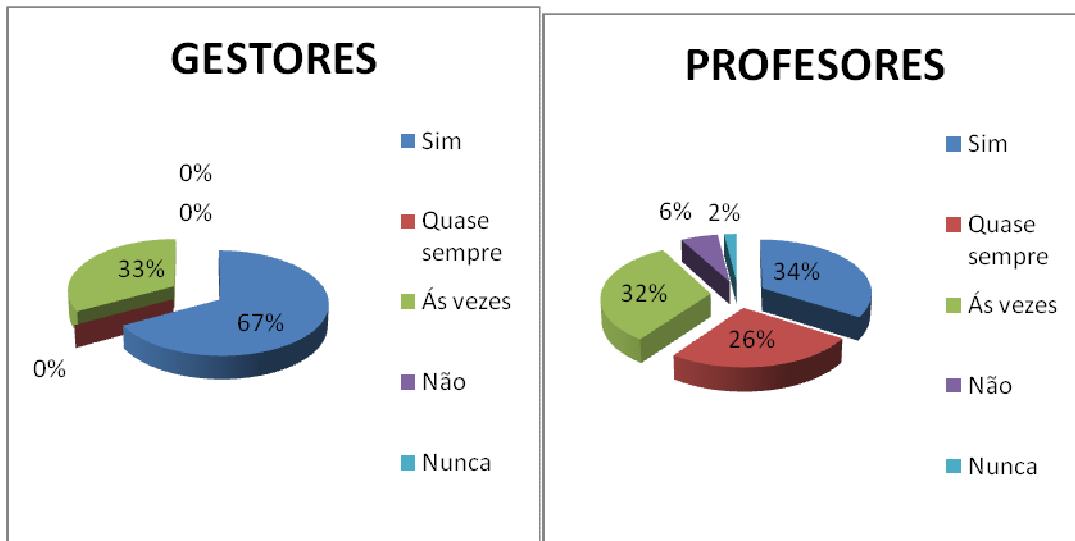


Figura 06 – Os resultados da Avaliação Institucional pode ser decisiva para as ações desenvolvidas pela gestão escolar.

Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

Os resultados para essa questão deixam claramente a opinião de gestores e professores em relação aos objetivos que devem estar implícitos na Avaliação Institucional. Enquanto a maioria dos gestores 67% defende que os resultados da Avaliação Institucional devem influenciar e até mesmo serem decisivos para a tomada de decisões da gestão escolar, somente 34% dos professores defende essa mesma opção. Além da reflexão coletiva quando a escola se autoavalia reconhece pontos falhos e isso requer uma tomada de decisão.

A avaliação do trabalho da escola ou sua autoavaliação é interna e permanente. Ela deve ocorrer com envolvimento de todos os segmentos: mães/pais, estudantes, gestores, professores e demais profissionais da educação. Existem diversos momentos propícios para a autoavaliação que devem ocorrer durante todo o ano letivo e envolver todos os segmentos da comunidade escolar (Brasil, 2014).

Sabendo-se da importância da autoavaliação da escola, e que para que ela possa atingir todos os objetivos propostos ela deve, sobretudo, ser um espaço/tempo de análise e reflexão individual e coletiva e, que o resultado vai determinar ações futuras. Na questão em que os segmentos da instituição (docentes, administrativos, pais, alunos) são comunicados dos resultados das avaliações realizadas anteriormente, os resultados apontam que 34% dos gestores e 24% dos professores afirmam que isso sempre acontece, e que somente 14% dos professores afirmam que isso quase sempre acontece.

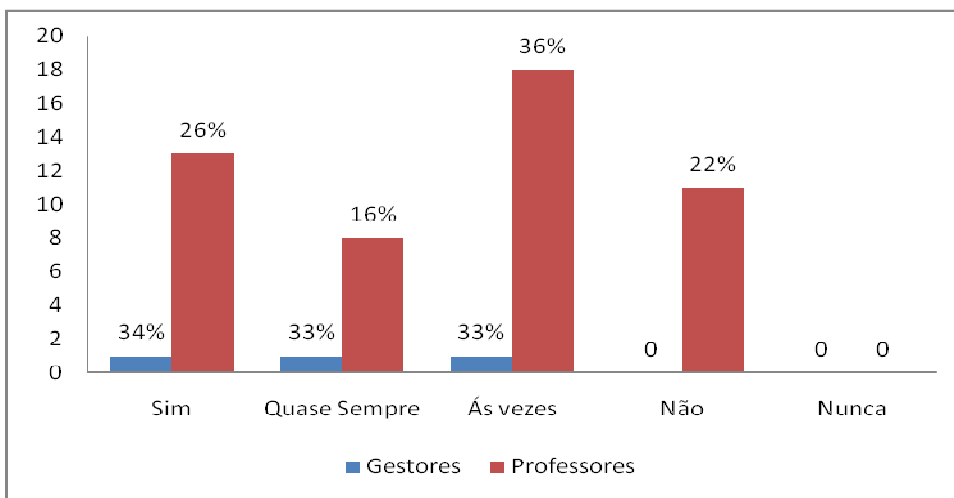


Figura 07 – A escola oferece todas as informações sobre a organização e estrutura de funcionamento da escola.

Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

O resultado da questão representada no gráfico acima mostra a realidade da desinformação que acontece na escola, situação em que 22% dos professores afirmam que não recebem informações sobre o funcionamento e a estrutura da própria escola em que trabalham. Essa insatisfação sobre a falta de informação, também, está presente nos resultados alcançados junto aos gestores onde somente 34% dos gestores afirmam ter informações sobre os dados acima mencionados.

Para Meyer (1993) o objetivo da avaliação é produzir informações para tomada de decisões, na busca do aperfeiçoamento do trabalho de forma geral, respeitando fatores culturais da instituição. Sabe-se que a melhor maneira de avaliar a qualidade e o desempenho organizacional dos trabalhos desenvolvidos pela equipe gestora e grupo de professores é a avaliação.

Os resultados representados (Figura 08) complementam a questão anterior onde os grupos reclamam não serem comunicados dos resultados das avaliações feitas anteriormente, e como o ideal é que essas comunicações fossem realizadas por meio de reuniões, verifica-se que 67% dos gestores afirmam que a escola adota o sistema de reuniões para passar essas informações, enquanto 44% dos professores afirmam que esse tipo de medida é adotada e 40% afirmam que quase sempre isso é realizado. Esse tipo de procedimento “chamar os grupos” para participar das decisões é característico do modelo de gestão democrática e que deveria ser adotado por todas as escolas.

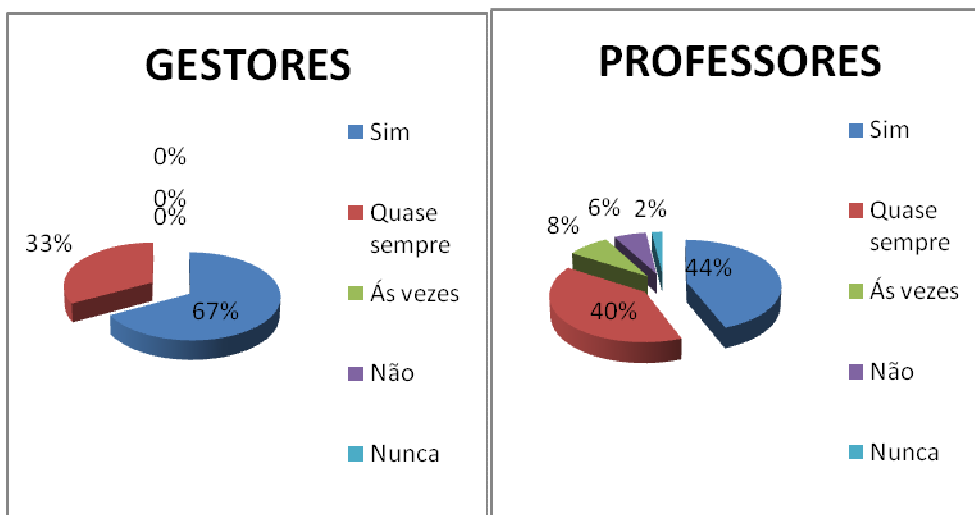


Figura 08 – A escola adota o sistema de reuniões para passar informações ou tomada de decisões da gestão.

Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

De acordo com Dourado (2001), a Gestão Democrática ou o modelo de administração que defende e adota a democratização da escola pública, quando adotada, implica compartilhar o poder descentralizando-o. Incentiva-o na participação e respeito às pessoas e suas opiniões, desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos da unidade escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação (saber ouvir e saber comunicar as idéias).

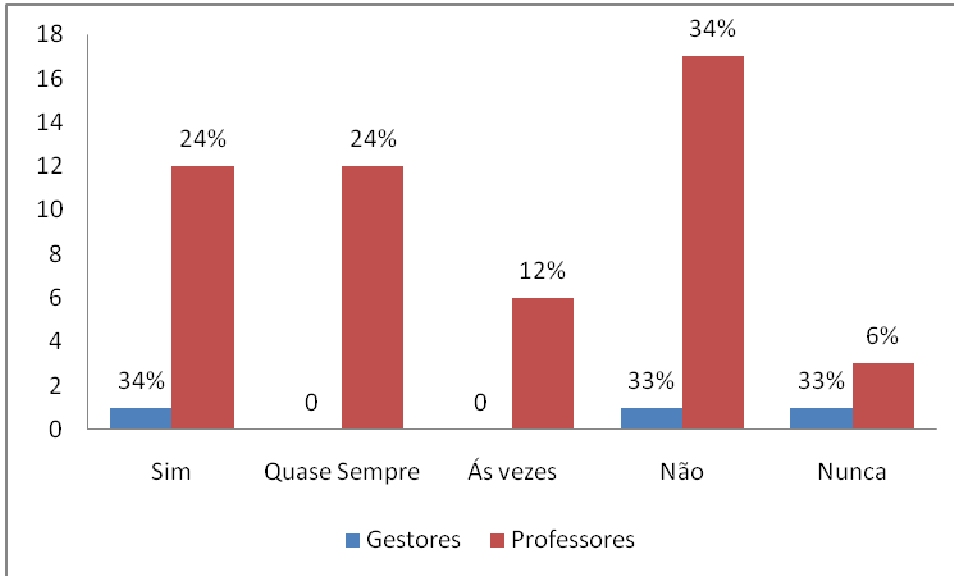


Figura 09 – A participação nas decisões somente ao que se refere a sua função na escola.

Fonte: Pesquisa no CEE, 2014.

A avaliação precisa ser vista como um dos fios condutores da busca do conhecimento, de modo a dar pistas ao professor sobre o caminho já percorrido, onde o aluno se encontra, que práticas ou decisões devem ser revistas ou mantidas para que juntos, professores e alunos, possam chegar à construção do resultado satisfatório (LUCKESI, 2008).

## CONCLUSÃO

A avaliação institucional é uma ação estratégica de investigação, coleta de dados e análise. Seguido os passos dessa investigação e, para que ela seja completa, faz-se necessário que a ação-reflexão determine um resultado, que deve subsidiar discussões e reflexões coletivas para novas tomadas de decisões. Todo resultado requer uma análise criteriosa para que seja disponibilizado como dado significativo.

A compreensão da Avaliação Institucional como ferramenta de análise da realidade educacional foi possível a partir da revisão da literatura, tendo como fonte estudos e pesquisas em publicações sobre o tema. A teoria teve como função subsidiar os conhecimentos teórico-metodológicos para possibilitar, posteriormente, averiguar se os educadores estão cientes do que é avaliação institucional, no que consiste essa ação, quais são seus objetivos e por meio de qual ação estratégica ela é implantada nas escolas e, principalmente qual a aplicabilidade desses resultados para a educação.

A proposta da discussão coletiva, sobre o cenário e atores sociais envolvidos deve se pautar em conhecimentos teóricos e práticos, portanto o primeiro passo foi averiguar a percepção dos participantes (professores e gestores) sobre avaliação institucional. Isso foi realizado, utilizando como instrumento um questionário composto de questões objetivas. É preciso destacar que dados sociodemográficos possibilitaram, também, traçar o perfil dos participantes, compreendendo que dessa forma aumenta a compreensão sobre os resultados alcançados.

Um dos focos da pesquisa foi: avaliar o que os participantes sabem sobre avaliação institucional, os resultados apontam para o seguinte resultado: a maioria dos participantes, tanto de professores quanto de gestores conhece o conceito e a aplicabilidade da avaliação institucional para a educação e para as escolas. Mas, mesmo assim, uma porcentagem significativa de participantes não sabem do que se trata e, isso constitui um entrave na hora dos mesmos participarem do processo, que pelo próprio desconhecimento do assunto, não prestam as informações corretas e nem contribuem com o processo de forma consciente e produtiva.



Percebeu-se que se os participantes, que representam dois segmentos significativos da comunidade escolar: professores e gestores, não são capazes de participar efetivamente da análise e das discussões sobre avaliação institucional pelo próprio desconhecimento, sobre questões básicas, tais como a influência da avaliação institucional na construção do PPP da escola, das discussões coletivas produtivas, ou mesmo da ação-reflexão necessária sobre o tema para buscar soluções para a problemática identificada que podem ser repetência, evasão escolar, indisciplina, drogas na escola, dentre outros pontos polêmicos e, que a escola com a função formadora precisa participar.

A avaliação Institucional faz parte da análise mais ampla de todas as ações que são desenvolvidas na escola, pela escola. Essa avaliação deve ser compreendida como prática permanente, contínua do contexto da escola e por organismos externos a ela. O que não se pode conceber é que os dados em referência não sejam devidamente analisados e, posteriormente, utilizados para discussões, reflexões emergindo novos posicionamentos a partir da leitura da realidade escolar.

É preciso estar atento, para não deixar que entraves possam contribuir para que o círculo não se complete, ou seja, a avaliação tenha um fim em si mesmo, e que não seja utilizada como ponto de partida para novas ações/reflexões. Nas escolas que ainda se percebe abordagem tradicionalista é comum detectar fatos e ações que comprovam que os resultados simplesmente encontram-se engavetados, ou seja, esses são os entraves que o sistema educacional enfrenta: modelos de gestão que centralizam informações e decisões somente em suas próprias mãos.

Embora os professores e gestores possuam conhecimento de que o modelo de gestão adotada pela escola influencia na área pedagógica e administrativa, encontramos os índices de 30% (24% não e 6% nunca) que não concordaram com a afirmação. Certamente esse fato vai repercutir na avaliação institucional. Pois, sabendo-se que a gestão escolar deve envolver a tríade aluno-professor-gestão, percebe-se que fatores determinantes como o papel da gestão nos resultados alcançados na qualidade da educação não está sendo discutido no coletivo da escola.

Dados significativos para a discussão foram encontrados nas questões que envolvem o conhecimento do professor e do gestor sobre Conselho Escolar e organização e funcionamento da escola e organização e funcionamento da escola, onde, encontrou-se dados sobre uma parcela desses profissionais que desconhecem ou estão desinformados sobre o assunto, isso torna tanto ou mais preocupante se associar o resultado à questão de que a maioria desses profissionais tem mais de 10 anos na escola.

Uma questão muito delicada foi encontrada nos resultados referentes à questão da participação do coletivo sobre as decisões tomadas na escola, enquanto 100% dos gestores afirmam que isso acontece sempre ou quase sempre, o resultado entre o grupo de professores é de somente 84% (44% sim e 40% de quase sempre), ou seja, 16% estão insatisfeitos em relação a essa questão. Mas se associarmos esse resultado a questão seguinte, em que 34% dos gestores e 24% dos professores afirmam que participam das decisões da escola somente no que se refere a sua função, o que vem mostrar o desconhecimento dos grupos sobre decisões coletivas, que deve envolver todos os segmentos em todas as tomadas de decisão, característica fundamental da gestão democrática e participativa adotada nas escolas da Secretaria de Educação do Distrito Federal/FEDF.

Embora o objetivo da avaliação seja produzir informações para tomada de decisões e reflexões, promover discussões só é possível cumprir aos propósitos definidos da avaliação que se faz da escola e para a escola, se for compreendido que a escola precisa ser sempre um espaço de constante discussão e aprendizagem e, mais que isso que constitui um espaço coletivo de aprendizagem, avaliação e auto-avaliação. Para possibilitar que esse espaço/tempo de avaliação/discussão foi uma dessas fontes de informação/discussão fosse o Conselho Escolar.

Mas, se esse espaço de direito – Conselho Escolar - não tiver suas funções e direitos efetivados, tais como a participação nas discussões e tomada de decisões, todo o empenho de democratizar a escola fica comprometido, pois o CE deixa de cumprir sua função social dentro da escola sua função torna-se obsoleta.

Para analisar como a avaliação está sendo desenvolvida nas escolas atualmente, a partir de quais propostas e métodos e, sobretudo, se os resultados

alcançados estão cumprindo sua função de provocar discussões e redimensionar práticas foi realizado um estudo empírico cujos resultados apontam para a seguinte conclusão: a avaliação institucional ainda é desconhecida da comunidade escolar, mesmo entre gestores e professores.

Ainda é preciso que seja aberto um espaço para discussão e esclarecimentos dentro da comunidade escolar. Não se pode exigir que uma pessoa ou um grupo participe de um momento tão significativo para a educação se não tiver conhecimento do seu próprio papel nesse contexto de discussões que se faz necessário, tanto para avaliar quanto para analisar e debater resultados.

Conclui-se que muitas discussões e debates serão necessários para mudar a visão estreita que se tem do processo de democratização que precisa acontecer nas escolas. Somente através de mudanças é que virá a compreensão desse processo, do entendimento de que a avaliação institucional deve ser pressuposto para reflexões individuais e coletivas e que, somente dessa forma, esta cumpre sua função social.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, Maria Teresa (org.). **Escola, Currículo e Avaliação**. São Paulo: Cortez, 2003.
- BRASIL, Secretaria da Educação do Distrito Federal. Currículo em Movimento – Educação Básica, DF. **Versão para Validação**. Fevereiro de 2014.
- BRASIL, Secretaria da Educação Básica. **Formação de professores do ensino médio, etapa I – Caderno VI: Avaliação no Ensino Médio/** Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica; [autores: Ocimar Alavarse, Gabriel Gabrowski] – Curitiba: UFDP/Setor de Educação, 2013.
- \_\_\_\_\_, Ministério de Educação e Cultura. **Lei nº 11.161 de 05 de agosto de 2005**.
- \_\_\_\_\_, Ministério de Educação e Cultura. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 1 de 03 fevereiro de 2004**.
- BURIASCO, R. L. C. de. **Algumas considerações sobre avaliação educacional. Estudos de Avaliação Educacional**. São Paulo, n. 22, p. 155-177, jul/dez, 2000.
- CASTRO, M. | H. G. Estado e ensino superior privado. **Revista da ABMES**, ano 23, n. 34, abr. 2001.
- DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação da Educação Superior, regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2005.
- DOURADO: L. F. **Reforma do Estado e Política Públicas para a educação superior no Brasil nos anos 90**. In: **Educação & Sociedade**, Campinas: vol. 23, n. 80, setembro/2006.
- FERNANDES, M. E. A.. **Progestão: como desenvolver a avaliação institucional na escola?** Módulo IX, Brasília: CONSED, 2001.
- FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gsetão democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez, 2007.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre, Ed. Artes Médicas, 2000.
- LAKATOS, E. ; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIMA, E. **O Diretor e as Avaliações Praticadas na Escola**. Brasília-DF: Kiron, 2012

\_\_\_\_\_. Avaliação Institucional em uma escola pública de anos finais do Ensino Fundamental. **XVI ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino** – UNICAMP – Campinas, 2012.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 19ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MARQUES, M. O. **Professores falantes de si na sala de aula, na escola e na constituição pedagógica**. In: OLIVEIRA, Valeska Fortes (org). *Imagens de professor: significações do trabalho docente*. Ijuí: Unijuí, 2009.

MEYER, V. Jr. **A busca da qualidade nas instituições universitárias**. Enfoque. Rio de Janeiro: v. 10, p. 18-21, set. 1993.

SILVA, J. F. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas em diferentes áreas do currículo**. São Paulo: Mediação, 2003.

SORDI, M. R. L. de; LUDKE, M. **Da Avaliação da Aprendizagem à Avaliação Institucional: aprendizagens necessárias**. Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v. 14, n. 2 p. 313-336, jul, 2009.

VASCONCELLOS, C. S. dos. **Avaliação: concepção dialética – libertadora do processo de avaliação escolar**. 15 ed. São Paulo: Libertad, 2005

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A - QUESTIONÁRIO

### QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO CONHECIMENTO DO EDUCADOR SOBRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

<b>Qual sua função/ área de atuação?</b> <input type="checkbox"/> Professor _____ <input type="checkbox"/> Gestor _____		<b>Tempo de serviço</b> <input type="checkbox"/> 0 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 10 anos ou mais				
<b>Idade:</b> <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 51 anos ou mais		<b>Sexo</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino				
<b>Numa escala de 1 a 5 indique, por favor, o grau de concordância ou discordância.</b>						
(1) Sim    (2) Quase sempre    (3)As Vezes    (4) Não    (5) Nunca						
01	Considera que a Avaliação Institucional é ma ferramenta para analisar as possibilidades e limitações da instituição escolar no que se refere à estrutura e funcionamento.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
02	Acredita que o modelo de gestão escolar influência na boa administração tanto pedagógica como administrativa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
03	Tem conhecimentos teóricos e práticos necessários para avaliar se as ações do Conselho Escolar estão de acordo a proposta da Gestão Participativa.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
04	A avaliação Institucional não se fundamenta na análise sobre o modelo de gestão adotada pela escola.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
05	O índice evasão escolar faz parte somente da competência relacionada ao pedagógico.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
06	Acredita que os resultados da Avaliação Institucional realizada na escola pode ser decisiva para as ações desenvolvidas pela gestão escolar.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
07	Todos segmentos da instituição (docentes, administrativos, pais, alunos) foram comunicados dos resultados das avaliações realizadas anteriormente.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
08	Considera que recebe na escola todas as informações sobre a organização e estrutura de funcionamento da escola.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
09	A sua escola adota o sistema de reuniões para passar informações ou tomada de decisões da gestão.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
10	Prefere participar da tomada de decisões somente ao que se refere diretamente a sua função na escola.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )