

UMA EXPERIÊNCIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: LIMITES E POSSIBILIDADES

CLEIDE OLIVEIRA

RESUMO

Este estudo analisa a experiência de avaliação institucional da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista na cidade de Salvador, Bahia, entre 2007 e 2012. O suporte teórico para discutir os princípios, objetivos, finalidades e aspectos metodológicos da avaliação institucional nas escolas de educação básica baseou-se, principalmente, nos trabalhos sobre esse tema desenvolvidos por Heloísa Lück (2012), Pacheco (2010), Afonso (2010) e Fernandes (2002). A pesquisa configura-se como um estudo de caso, tomando por base a experiência da Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista. Adotou-se, como metodologia, a abordagem qualitativa em uma perspectiva da meta-avaliação. A articulação entre conhecimentos, construídos a partir da prática da autoavaliação da escola e os conhecimentos do campo da teoria da avaliação institucional, permitiu identificar os limites e as possibilidades dessa ação na escola.

* Uma versão preliminar deste artigo está publicada nos Anais do III Congresso Nacional de Avaliação em Educação, realizado em Bauru, em 2014.

PALAVRAS-CHAVE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL • PARTICIPAÇÃO • GESTÃO • EDUCAÇÃO BÁSICA.

UNA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA: LÍMITES Y POSIBILIDADES

RESUMEN

Este estudio analiza la experiencia de evaluación institucional de la Escuela Municipal Cidade Vitória da Conquista en la ciudad de Salvador, Bahia, entre el 2007 y el 2012. El soporte teórico para discutir los principios, objetivos, finalidades y aspectos metodológicos de la evaluación institucional en las escuelas de educación básica se basó sobre todo en los trabajos sobre dicho tema desarrollados por Heloísa Lück (2012), Pacheco (2010), Afonso (2010) y Fernandes (2002). La investigación se configura como un estudio de caso, tomando como base la experiencia de la Escuela Municipal Cidade Vitória da Conquista. Se adoptó como metodología el abordaje cualitativo en una perspectiva de metaevaluación. La articulación entre conocimientos construidos a partir de la práctica de la autoevaluación de la escuela y los conocimientos del campo de la teoría de la evaluación institucional permitió identificar los límites y las posibilidades de tal acción en la escuela.

PALABRAS CLAVE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL • PARTICIPACIÓN • GESTIÓN • EDUCACIÓN BÁSICA.

AN EXPERIENCE OF INSTITUTIONAL EVALUATION IN BASIC EDUCATION: LIMITS AND POSSIBILITIES

ABSTRACT

This study analyzes the experience of institutional evaluation in the Municipal School Cidade Vitória da Conquista in the city of Salvador, Bahia, between 2007 and 2012. Theoretical support for the discussion of principals, objectives, goals and methodological aspects of institutional evaluation in the elementary schools was based mainly on studies of this topic developed by Heloísa Lück (2012), Pacheco (2010), Afonso (2010) and Fernandes (2002). This was designed as a case study, based on the experience of the Municipal School Cidade Vitória da Conquista. The methodology adopted was a qualitative approach from the perspective of meta-evaluation. The articulation among knowledge, constructed from the practice of self-evaluation of the school and by experts in the field the theory of institutional evaluation, allowed the identification of the limits and the possibilities of this action in the school.

KEYWORDS INSTITUTIONAL EVALUATION • PARTICIPATION • MANAGEMENT • BASIC EDUCATION.

INTRODUÇÃO

Este artigo evidencia a importância da prática da avaliação institucional nas escolas de educação básica. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar essa prática institucional realizada na escola Municipal Cidade Vitória da Conquista nos últimos anos, identificando em que medida essa avaliação contribuiu para o processo formativo e de autoconhecimento da instituição, a fim de propor orientações para a disseminação de processos avaliativos em outras unidades escolares.

Será discutida, inicialmente, a relevância da avaliação institucional como um instrumento de promoção da gestão democrática da escola, situando-a no contexto da educação brasileira; em seguida, serão apresentados alguns dados da pesquisa de campo e, por fim, os limites e as possibilidades para a prática da avaliação institucional identificados a partir do estudo de caso.

A gestão democrática é um tema muito discutido por diversos autores, a exemplo de Libâneo (2001) e Paro (2000), e imprescindível para que se processem mudanças na educação brasileira. O princípio da gestão democrática no ensino

público está previsto na Constituição Federal do Brasil de 1988 e na Lei n. 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN).

A construção de um projeto de gestão democrática é um exercício que se faz no dia a dia da realidade escolar, compartilhando ideias, ações e soluções para problemas do cotidiano. De acordo com Puig *et al.* (2005, p. 31), “uma escola democrática supõe colocar em prática um conjunto de atividades que impulsionem a participação”. O objeto de estudo deste artigo será a avaliação institucional interna da escola, ou seja, a autoavaliação desenvolvida pela escola municipal Cidade Vitória da Conquista, localizada no município de Salvador, Bahia. Iniciada em 2007, constitui-se até hoje como cultura da instituição. Termos como “avaliação institucional interna” ou “autoavaliação” são utilizados para definir a avaliação realizada pelas instituições dos processos vivenciados em seu cotidiano.

A prática da avaliação institucional (autoavaliação) na educação básica brasileira, na contemporaneidade, ainda não faz parte da realidade da maioria das escolas do país (BRANDALISE, 2010; LIMA, 2011). Em Portugal, de acordo com Alves e Correia (2008), a prática de autoavaliação das escolas¹ é regulamentada desde 2002. Segundo Fernandes (2002), a avaliação institucional na educação brasileira é tema recente. Há um reconhecimento dos teóricos, a exemplo de Lück (2012), Fernandes (2002) e Müller (2001) de que a avaliação institucional na educação básica contribui para melhorar a qualidade da educação. Para a compreensão do conceito de avaliação institucional, nos embasaremos em Araújo (2009, p. 100), quando afirma que essa avaliação é:

Um instrumento de grande valia que pode ser construído e implantado por uma instituição de ensino para produzir um conhecimento da realidade, daquilo que se deseja, bem como do indesejável do interior da organização, no intuito de fornecer subsídios ao planejamento para a melhoria da qualidade.

Entretanto, é preciso uma maior visibilidade dessa ação como uma prática necessária para mudanças significativas

¹ O Ministério da Educação Português regulamentou a prática de avaliação das escolas por meio da Lei n. 31/2002.

nos processos administrativos e pedagógicos vivenciados dentro do contexto escolar.

O Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PNE), decênio 2011-2020, no capítulo da educação infantil, meta 1 da estratégia 1.3, faz referência à avaliação na educação infantil, quando afirma que se deve

[...] avaliar a Educação Infantil com base em instrumentos nacionais, a fim de aferir a infraestrutura física, o quadro de pessoal e os recursos pedagógicos e de acessibilidade empregados na creche e na pré-escola. (BRASIL, 2010, p. 3)

A partir da referência de avaliação exposta no Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação, nota-se que existe a preocupação com a inserção da prática da avaliação institucional na escola dedicada ao ensino básico, especificamente educação infantil, por meio do documento já existente, os *Indicadores da Qualidade na Educação Infantil* (BRASÍLIA, 2009). Nenhuma referência sobre a avaliação institucional no ensino fundamental e médio foi localizada no documento, apesar de os estudos em avaliação indicarem a necessidade de inclusão dessa ação no cotidiano das escolas. Um Plano Nacional de Educação, geralmente, é fruto de discussões que contemplam as demandas mais atuais em educação no sentido de promover transformações nas práticas e nos currículos educacionais. É espantoso, portanto, o fato de o Projeto de Lei do PNE não fazer referência ao estímulo da prática da avaliação institucional no conjunto da educação básica, limitando-se a uma referência na educação infantil.

Já o Plano Municipal de Educação de Salvador, decênio 2010-2020, faz referência à prática da avaliação institucional no capítulo do ensino superior, tópico 4.3 – dos objetivos e metas, quando cita que o Sistema Municipal de Educação deve:

Implementar, no prazo de 2 (dois) anos de vigência deste Plano, metodologia única de planejamento e avaliação institucional permanente em 20% das unidades escolares, atingindo 80% em dez anos, tendo como referência a experiência das IES [Instituições de Educação Superior] nesse âmbito. (SALVADOR, 2010, p. 64)

Assim, o Plano avança no sentido de projetar metas a serem atingidas em relação à adoção da avaliação institucional pelas unidades escolares ao longo do período da sua validade. Com essas referências, queremos mostrar que o tema da avaliação institucional está presente nesses documentos orientadores da educação nacional e em nível municipal, por isso também a relevância da abordagem do assunto.

O CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO

Para a realização da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa do tipo pesquisa aplicada e a estratégia adotada foi o estudo de caso. A pesquisa aplicada em educação busca intervir na realidade pesquisada, propondo soluções, análises, produtos que venham a ajudar no desenvolvimento das instituições, projetos, comunidade, etc. Nesta pesquisa, foi avaliada a prática da avaliação institucional da escola, portanto, justifica-se a realização de uma meta-avaliação, uma avaliação da avaliação institucional, realizada na escola Municipal Cidade Vitória da Conquista, procurando entender o caminho metodológico e teórico trilhado pela escola para a institucionalização da autoavaliação. A meta-avaliação agrega valor ao objeto avaliado na medida em que contribui para analisá-lo, descrevendo os pontos positivos e também aqueles que precisam ser revistos, ou seja, validando a experiência e construindo possibilidades de novas intervenções no processo.

Como procedimentos metodológicos, utilizamos entrevistas, aplicação de questionários e a análise de documentos relativos às avaliações institucionais, realizadas na escola durante os anos de 2007 a 2012, o projeto político-pedagógico (PPP) da escola e documentos outros oriundos do Ministério da Educação, da Secretaria Municipal de Educação de Salvador e de secretarias de educação de outros municípios.

Na pesquisa documental, procuramos reconstituir todo o acervo da prática de avaliação institucional na escola ao longo dos anos de 2007 a 2012. Ainda no percurso metodológico, foram visitados *sites* de secretarias municipais e estaduais de educação de alguns estados brasileiros com o

propósito de compreender a prática da avaliação institucional interna. O objetivo foi investigar se a prática da avaliação institucional interna é comumente realizada pelas escolas ou secretarias estaduais ou municipais de educação do país. Nesse sentido, foram encontrados documentos sobre muitas práticas de avaliação externa, principalmente provas parecidas com as do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb),² mas constatamos que a avaliação interna ainda é pouco divulgada nos sites das secretarias de educação e nas pesquisas acadêmicas. Para analisar os dados da pesquisa de campo, apoiamos-nos, principalmente, nos estudos de Lück (2012), pois o autor discute os princípios teórico-metodológicos para construção de um projeto de autoavaliação da escola.

2 Reestruturado a partir de 2005 pela Portaria n. 931, de 21 de março de 2005, que passa a contar com dois processos de avaliações da educação básica: a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc). O Aneb é realizado por amostragem a cada dois anos para escolas dos sistemas de ensino público e particular e serve para formulação de políticas públicas na área da educação visando à melhoria da qualidade. O Anresc é realizado em todas as escolas públicas do país de ensino fundamental e médio e visa a avaliar a qualidade da educação oferecida em cada escola.

3 Exame Nacional do Ensino Médio – instituído pela Portaria do Ministério da Educação n. 438, de 28 de maio de 1998.

4 O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), é obrigatório e visa a avaliar os estudantes concluintes dos cursos de graduação com a finalidade de avaliar a qualidade do ensino.

A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Quando pensamos em avaliação educacional brasileira, reportamo-nos, inicialmente, à questão da avaliação da aprendizagem. A avaliação educacional, segundo categorização de Freitas *et al.* (2009 apud DALBEN, 2010), contempla três modalidades: a da aprendizagem, a do sistema (avaliações externas: Saeb, Enem,³ Enade,⁴ etc.) e a institucional. Os papéis dos avaliadores, nesse processo, mudarão conforme a categoria da avaliação. Na avaliação da aprendizagem, quem exerce o papel de avaliar é o professor e o avaliado passa a ser o aluno; na do sistema, a avaliação é assumida pelo Estado e alunos, professores, escola e família serão os avaliados; por fim, na avaliação institucional é a comunidade escolar quem planeja, executa, avalia e toma decisão; portanto, pode-se considerá-la uma relação de mão dupla, de reciprocidade.

Belloni (1999) pontua que a avaliação educacional (avaliação da aprendizagem e de currículos/programas de ensino) e a avaliação institucional (avaliação de políticas, projetos e instituições) são ações distintas, mas complementares. A adoção de uma ou de outra definição de avaliação educacional neste artigo não impactará na discussão do tema proposto: a avaliação institucional.

A avaliação da aprendizagem na educação básica no Brasil é uma prática consolidada a partir da década de 1990

com o Saeb. A utilização da Prova Brasil (alunos concluintes dos 5º e 9º anos de escolarização) e da Provinha Brasil (alunos do 2º ano de escolarização) com a divulgação dos índices de desempenho obtidos pelas escolas busca avaliar o ensino público brasileiro, contribuindo para melhorar a qualidade do ensino oferecido. São avaliações externas organizadas pelo Ministério da Educação por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Ainda na educação básica, temos o Enem que visa a avaliar os alunos concluintes do 3º ano e o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Enceja). Essas formas de avaliação externa são de larga escala e têm como objetivo principal elevar a qualidade da educação e nortear a criação de políticas públicas nessa área. Apesar desse objetivo, as avaliações da aprendizagem em larga escala são alvo de críticas por generalizar os resultados e não levar em consideração as especificidades das unidades escolares, homogeneizando-as. As avaliações externas, juntamente com as internas (autoavaliação), servem de base para a realização da avaliação institucional. O cruzamento dos dados da realidade permite às instituições um olhar mais sistêmico e qualificado sobre suas ações, facilitando, assim, a tomada de decisões estratégicas que venham melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade.

Moraes e Silva (2012, p. 4), quando discutem as avaliações externas, realizadas somente para fins de classificação, criando um *ranking* entre as escolas, abordam que “a transformação da escola não se faz de fora para dentro (e algumas vezes, nem no sentido inverso), mas numa conjunção tensa e negociada de elementos constitutivos de ambas as direções”, ou seja, é a combinação dos elementos destacados nas avaliações externas e internas que levarão à transformação da realidade institucional. Não basta somente medir e quantificar. Os dados estatísticos externos devem ser confrontados com os dados das avaliações internas, permitindo instrumentalizar a instituição na tomada de decisão que provoque mudanças qualitativas no seu universo educacional.

De acordo com Sousa (2011, p. 24),

[...] ao desafio de um redirecionamento das finalidades a que vem servindo a avaliação da aprendizagem, soma-se o de implantar uma sistemática de avaliação da escola, para além da avaliação do aluno.

Perceber a escola na sua totalidade é condição macro para o seu sucesso. A avaliação da aprendizagem precisa estar articulada com a avaliação da escola e do sistema. A visão fragmentada do todo não contribuirá para transformações no ambiente educativo, por isso é necessário compreender como a prática da avaliação institucional se insere atualmente no contexto da educação básica, buscando entender quais caminhos já foram percorridos.

AValiação INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: DESAFIOS PARA A EDUCAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE

A prática da avaliação institucional teve origem nas universidades brasileiras, na década de 1980, num momento de crise social que pressionava por privatizações também nesse setor. A avaliação institucional surge, inicialmente, como mecanismo para legitimar essas instituições perante a sociedade, que questionava a qualidade das universidades. Esse processo avaliativo colaborou, também, para a transparência na prestação de contas. Algumas experiências nesse sentido aconteceram, mas algum tempo foi necessário para que a comunidade científica aceitasse essa prática como válida nas universidades.

Na década de 1990, essas discussões ganharam visibilidade, agora relacionadas a questões como qualidade e autonomia das universidades. A avaliação institucional torna-se “instrumento de melhoria e de construção da qualidade acadêmica” (BALZAN; DIAS SOBRINHO, 1995, p. 8). A discussão, a partir deste momento, foi sobre os princípios, estratégias e sobre como desenvolver os processos dessa avaliação. A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) foi pioneira na adoção dessa prática que, aos poucos, foi institucionalizada em outras universidades brasileiras. A experiência dessa e de outras universidades, juntamente com a criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

(Paiub) (BRASIL, 1993) colaboraram para a construção de um modelo de avaliação institucional para o ensino superior.

Desde 2004, temos a vigência do Sinaes⁵ que, na sua organização, também possui um componente de autoavaliação. O objetivo é avaliar as instituições de ensino superior em sua globalidade (instalações físicas, cursos, etc.).

A prática da avaliação institucional na educação teve início no ensino superior a partir das avaliações realizadas nas universidades. Com a sua crescente importância para a educação, ganhou visibilidade e chegou até a educação básica. Hoje já existem alguns estudos sobre esse assunto nas escolas e sistemas de ensino. A prática da avaliação institucional na educação básica brasileira não é uma ação comum. De acordo com Sousa (1999⁶ apud RIBEIRO; PIMENTA, 2010, p. 95), os estudos são recentes; a avaliação institucional deveria ser desenvolvida em todas as escolas, mas o tema ainda não é visto como um referencial a ser utilizado para a promoção da qualidade na educação básica. Entretanto, não se pode culpar os educadores por tal ausência, porque muitos desconhecem o que seria essa ação; existe pouco entendimento no campo teórico e metodológico, colaborando, assim, para a não utilização dessa prática de avaliação da escola. Para compreender como se estrutura a prática da avaliação institucional na educação básica, é preciso, inicialmente, apreender a sua essência. Lück (2012, p. 39) nos apresenta um conceito dessa avaliação:

A avaliação institucional da escola consiste em um processo sistemático, abrangente e contínuo de observação, coleta e análise de dados, interpretação e julgamento da realidade e práticas escolares, em seus desdobramentos e interações, tendo por objetivo contribuir para a melhoria contínua do trabalho educacional e seus resultados.

Alves e Correia (2008, p. 357) consideram que:

[...] autoavaliação é um meio de aprendizagem organizativa, capaz de habilitar uma comunidade educativa a organizar os seus processos de melhoria e a mobilizar o conhecimento interno da escola necessário para responder, de modo adequado e criativo, às mudanças.

5 Instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (Enade).

6 SOUSA, S. M. Z. L. Avaliação institucional: elementos para discussão. In: SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO; FUNDAÇÃO DE APOIO À FACULDADE DE EDUCAÇÃO. *O ensino municipal e a educação brasileira*. São Paulo: Fafe, 1999.

A avaliação institucional irá movimentar a unidade escolar na busca pela revisão das práticas, intervindo de forma a transformar as ações para obtenção de melhores resultados. A inserção da prática da avaliação institucional na escola não pode ser a novidade educacional do momento. O interesse em se autoavaliar deve emergir da própria escola, a partir da compreensão de que somente avaliando os processos vivenciados dentro e fora do espaço escolar é que ocorrem transformações nas práticas.

A abordagem do assunto na formação dos estudantes da graduação deve ser priorizada, possibilitando que o conteúdo faça parte da grade curricular. Com essa ação, ao longo do curso, os profissionais que chegassem ao mercado de trabalho teriam maior entendimento e contato com o tema e, possivelmente, o aplicariam em suas instituições escolares, contribuindo para uma prática docente mais qualificada por essa ação avaliativa contínua.

Ao realizar o processo de avaliação institucional, deve-se superar a visão fragmentada do todo e adotar uma concepção sistêmica da realidade (LÜCK, 2012). Avaliar a unidade escolar em sua totalidade facilitará a obtenção de uma percepção mais fiel de si mesma, bem como a condução dos processos de avaliação institucional, ao contrário da percepção das partes de forma isolada do todo. Avaliar esta ou aquela dimensão descontextualizada dos outros componentes da realidade escolar não contribuirá para a promoção de mudanças no ambiente educativo. Belloni, Magalhães e Souza (2000⁷ apud FERNANDES, 2002, p. 14) pontuam que:

A avaliação institucional visa ao aperfeiçoamento da qualidade da educação, isto é, do ensino, da aprendizagem e da gestão institucional, com a finalidade de transformar a escola atual em uma instituição comprometida com a aprendizagem de todos e com a transformação da sociedade.

Todos os componentes presentes no processo de ensino e aprendizagem, bem como as condições em que esta se desenvolve, precisam ser alvo da avaliação. Fernandes (2002) esclarece que existem duas correntes que embasam o trabalho da avaliação institucional: a primeira seria a avalia-

⁷ BELLONI, I.; MAGALHÃES, H. de; SOUZA, L. C. de. *Metodologia de avaliação em política pública: uma experiência em educação profissional*. São Paulo: Cortez, 2000. (Coleção Questões de Nossa Época, 75).

ção meritocrática, ou seja, serve somente para a promoção de *rankings* dos melhores resultados e não tem o objetivo de transformar a instituição; a segunda corrente tem a avaliação como instrumento de transformação e aperfeiçoamento e possui caráter reflexivo sobre as ações desenvolvidas no ambiente escolar. Para Afonso (2010, p. 358-359):

A avaliação institucional, enquanto forma específica de avaliação do trabalho das escolas no seu todo (nas dimensões de provimento, financiamento, organização, gestão, recursos materiais e humanos, projecto educativo, oportunidades de melhoria, constrangimentos, motivações, práticas docentes e discentes, envolvimento de pais e outros parceiros da comunidade, comportamentos, programações, objectivos e resultados académicos, cívicos e educativos...), pode ser um instrumento importante de democratização, de conhecimento e de desenvolvimento emancipatório. Mas a avaliação institucional também contém, dependendo das circunstâncias e conjunturas, outros perigos e problemas. Se a avaliação institucional for motivada por razões mais instrumentais, managerialistas, economicistas ou regulatórias, ela pode ser também um instrumento de controlo hierárquico e de vigilância burocrática, reduzindo a autonomia e tornando-se, eventualmente, obsessiva em relação a resultados mensuráveis e quantificáveis, à margem dos processos humanos, relacionais e educacionais que tecem efectivamente a complexidade do quotidiano de uma escola, como a escola pública.

Qualquer prática de avaliação institucional deve visar à transformação da instituição, permitindo uma construção coletiva reflexiva sobre os procedimentos e ações desenvolvidos no cotidiano escolar. Nóvoa (1999, p. 6) considera que:

A avaliação das escolas só tem sentido no quadro de uma mudança e/ou aperfeiçoamento da escola. Neste sentido, rejeitam-se os modelos de avaliação-samção ou de avaliação-julgamento, privilegiando-se, numa perspectiva próxima da investigação-acção, as dinâmicas de avaliação participativa e de avaliação-regulação.

Neste artigo, a avaliação institucional é vista como um instrumento de transformação.

NOTAS INICIAIS SOBRE O INÍCIO DA EXPERIÊNCIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA MUNICIPAL CIDADE VITÓRIA DA CONQUISTA

A primeira experiência de avaliação institucional ocorreu no final do ano letivo de 2007, a partir da prática pedagógica da escola. A avaliação de 2007 não tinha como foco a autoavaliação da instituição como um todo, porque o entendimento da temática não fazia parte da realidade da escola naquele momento. O ato de avaliar a prática docente estava condizente com os estudos teóricos que realizamos ao longo da formação acadêmica, principalmente nos cursos de licenciatura. Luckesi (2003, p. 45) cita que “o ato de avaliar implica na busca do melhor e mais satisfatório estado daquilo que está sendo avaliado”. O instrumento utilizado foi feito em ½ folha de papel ofício (A4), onde constava uma frase sobre a importância da avaliação do processo educativo. As professoras deveriam registrar “seus pensamentos sobre o ano de 2007”, sinalizando os aspectos relevantes e os que necessitavam melhorar. A seguir um registro dessa avaliação:

Aspectos positivos foram: o espaço físico da sala, o acervo de livros da biblioteca, o apoio pedagógico no turno vespertino, a participação dos alunos nas aulas de informática e a ajuda da família em alguns casos. Parabenizo aos alunos pelo avanço nas produções de texto. Aspectos negativos foram: a falta de respeito de alguns alunos para com os professores e funcionários. A violência entre os alunos agressivos. A falta de apoio de algumas famílias que abandonaram os filhos na escola e não deram assistência às atividades extraclasse e nem à prática de leitura em casa. A falta de apoio do Conselho Tutelar para os alunos faltosos na escola. O ambiente alfabetizador e produções nos murais, precisa melhorar. (Professora X, 2007)

Nesse registro, a professora avalia de forma generalizada o ano letivo de 2007. Essa atividade avaliativa foi o pontapé inicial para a prática de avaliação institucional da escola.

O momento serviu para uma breve análise de aspectos que dificultaram e ajudaram o processo de ensino-aprendizagem, o que, provavelmente, contribuiu para a reelaboração do planejamento do ano seguinte. A partir dessa ação, a escola caminhou no sentido de estruturação de um modelo de avaliação institucional, que se tornaria uma ação contínua, em que acertos e desacertos fizeram parte da caminhada, principalmente em relação aos instrumentos de avaliação. A maioria dos instrumentos não permitiram reflexões qualitativas sobre os processos vivenciados, concentrando-se em dados quantitativos.

ANALISANDO ALGUNS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para a realização da pesquisa de campo, a equipe escolar foi dividida em dois grupos de investigação: aqueles que responderiam ao Questionário Modelo 1 e aqueles que responderiam ao Questionário Modelo 2. O segundo modelo foi aplicado aos funcionários com mais tempo de vivência no processo. Nesse modelo participaram 13 pessoas, sendo: sete professoras (representando os três turnos de atividade da escola), um secretário escolar, uma coordenadora pedagógica, uma diretora, uma vice-diretora, uma merendeira e um agente de portaria. Assim, assegurou-se a representação dos segmentos da unidade escolar: gestão, coordenação pedagógica, secretaria, docência, portaria e merenda. Esse modelo exigia apontar razões e fornecer pequenas explicações ou justificativas para as opções escolhidas. Esperava-se, com isso, aprofundar as respostas e colher mais informações sobre a percepção dos profissionais da escola a respeito do processo de avaliação institucional vivenciado. Esses questionários foram aplicados pela própria pesquisadora, o que permitiu o desenvolvimento de diálogos com os respondentes e perceber reações, sentimentos e disposições em relação ao processo de avaliação institucional na escola.

O Questionário Modelo 1 foi distribuído a 18 funcionários, sendo preenchido sem intervenção da pesquisadora por seis professoras, duas merendeiras, três funcionários de serviços gerais, uma vice-diretora, uma coordenadora pedagógica,

três agentes de portaria e dois apoios administrativos. Um total de 31 pessoas prestaram informações, considerando os dois modelos de questionários que incluíam questões relacionadas com os seguintes temas:

1. Conhecimento do assunto – neste tópico buscou-se perceber o quanto de informação e conhecimento a equipe escolar tinha sobre o assunto.
2. Concepção de avaliação institucional – o tópico teve o objetivo de revelar as concepções dos participantes da pesquisa a respeito da autoavaliação da escola e de identificar se as descrições estavam fundamentadas em aportes teóricos sobre avaliação institucional.
3. Avaliando a experiência da escola no processo de avaliação institucional – neste tópico, a prática avaliativa da escola foi analisada, desde sua relevância, instrumentos até o item participação. Na elaboração do questionário, foi dada maior ênfase nesta seção porque era necessário compreender os acertos e desacertos no processo de autoavaliação da escola.
4. Grau de satisfação – esta seção estava voltada para o registro do grau de satisfação que a equipe escolar apresenta em relação ao processo de avaliação.
5. Contribuições para o processo – por fim, nesta seção os respondentes tiveram a oportunidade de sugerir modificações nas práticas realizadas pela escola, fazendo propostas para reorientar a ação.

A prática da avaliação institucional contribui para o processo formativo de todos os que vivenciam o espaço escolar. Uma escola que não se avalia não pode identificar seus acertos e fragilidades. Pacheco (2010) faz referência à importância do processo de avaliação quando pontua que

[...] a auto-avaliação deve ser considerada como um elemento chave da avaliação institucional, já que a compreensão da realidade escolar não pode estar longe daquilo que pensam e fazem os actores educacionais.

Até o momento da aplicação dos questionários, nenhuma sondagem havia sido realizada com os profissionais da

escola sobre os seus conhecimentos na área de avaliação institucional da escola. Além de investigar o nível de informação sobre o tema, procurou-se também conhecer em que espaços esses conhecimentos poderiam ter sido adquiridos. O Quadro 1 apresenta esses resultados.

QUADRO 1 - Respostas dadas às questões relacionadas com o grau de conhecimento sobre o tema avaliação institucional da escola, segundo alternativas para escolha

QUESTÕES	ALTERNATIVAS			
	SIM	NÃO	SEM RESPOSTA	TOTAL
Você já ouviu falar em avaliação institucional da escola?	30	1	-	31
Participou de alguma sensibilização, palestra ou minicurso para compreender o que significa avaliação institucional da escola em algum ambiente de trabalho?	18	13	-	31
Você já participou de avaliações institucionais em outras unidades escolares?	10	21	-	31

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 17.06.2013.

Um total de 30 pesquisados respondeu que já ouviram falar em avaliação institucional, o que é um bom indicador, porque de alguma maneira as pessoas desta pesquisa tiveram contato com o tema, embora a avaliação institucional na educação básica ainda não faça parte do cotidiano da maioria das escolas brasileiras (MÜLLER, 2001).

Sobre a participação em alguma atividade de sensibilização, palestra ou minicurso, 18 pessoas responderam já ter participado. Sobre essa questão, é bom ressaltar que, no ano de 2012, houve uma sensibilização sobre a importância da avaliação institucional no cotidiano escolar para todos os funcionários. Quando a prática foi inserida na escola, não houve nenhum momento para reflexão com o grupo sobre conceitos e princípios que a norteiam. Talvez essa ação, aliada aos processos desenvolvidos ao longo desses anos, tenha permitido que do total dos respondentes, 18 registrassem respostas afirmativas.

A participação de dez pessoas em avaliações institucionais em outras unidades escolares demonstra um contato com a temática em questão, o que colabora para agregar mais elementos para a análise do processo. Quando são vivenciadas práticas de avaliação, mesmo que em espaços distintos,

é possível participar de forma mais qualificada de ações de avaliação desenvolvidas em seu ambiente de trabalho. Já o número expressivo de pessoas, no total 21, que não participaram de processos em outras unidades escolares é desanimador, porque a avaliação institucional é um instrumento da gestão democrática. Avaliar as ações desenvolvidas faz parte de qualquer ambiente educacional e uma escola que não se avalia, não se conhece, não tem como promover mudanças nas suas ações.

No Quadro 2 desejou-se identificar como os profissionais investigados definem a avaliação institucional. Por isso, foram transcritas no quadro algumas definições formuladas pelos respondentes. Nas concepções de avaliação institucional, os conceitos referentes à gestão democrática e ao autoconhecimento estão presentes na maioria das vezes ou pelos menos permeiam essas descrições.

Vale ressaltar que essa pergunta foi realizada com uma linguagem menos formal no Questionário Modelo 1 porque o objetivo foi facilitar o entendimento. A pergunta foi redigida da seguinte forma: “*Para você o que significa avaliar a escola?*” O interessante é que muitas das definições sobre avaliação institucional não incluíam referências sobre a superação das dificuldades encontradas. Um dos objetivos da avaliação institucional é possibilitar uma ação interventiva na realidade escolar. Os enunciados de algumas definições se mantiveram distantes do esperado, a exemplo de: “Reunir o grupo para tirar dúvidas. Crescimento”. Uma das definições estava condizente com os estudos em avaliação institucional, destacando que essa prática deve estar articulada com o projeto político-pedagógico. Outras definições abordavam algumas dimensões da avaliação, a exemplo das dimensões pedagógicas, administrativas e de relações interpessoais. Um dos respondentes abordou a questão da qualidade, ou seja, evidenciou que a prática de avaliação ocorre para que possamos aprimorar os processos vividos no cotidiano escolar, e isso com certeza irá refletir na qualidade educacional.

QUADRO 2 – Respostas para a questão: O que você entende por avaliação institucional da escola?

RESPOSTAS
Observar todos segmentos e ver se caminham em harmonia.
Refletir e analisar as potencialidades e as fraquezas existentes nela, para focalizar novas metas e alcançar novos objetivos.
Rever, observar, voltar o olhar para as ações desenvolvidas dentro do contexto escolar. Definir se condizem com o PPP da escola e as metas definidas.
Dar o parecer sobre o funcionamento de estabelecimento.
Para saber do que a escola está precisando e o que está faltando.
Significa ver os problemas que estão acontecendo.
Avaliar é observar/discutir sobre o que está acontecendo para detectar se o objetivo foi alcançado.
Refletir sobre as práticas pedagógicas e administrativas, buscando ampliar e melhorar a prestação de serviços educacionais para a comunidade.
Para discussão dos problemas da escola.
Estabelecer uma comunicação direta entre os funcionários em que todos possam ser ouvidos.
Avaliação do desempenho escolar; todo o campo escolar (alunos, professores, gestores).
Momentos de coleta de opiniões e informações para ajuste de conduta e rotina.
Analisar os pontos fracos e fortes da instituição e o que precisa melhorar, aprimorando o que está dando certo.
É uma forma de a escola ver e rever o que está sendo feito de bom e ruim no ambiente pedagógico, relações interpessoais e no ambiente administrativo.
Avaliar a instituição no todo, em todos os segmentos.
Entendo que a concepção geral de toda avaliação é processual; perceber como o trabalho é desenvolvido com pontos positivos e negativos.
Reunir o grupo para tirar dúvidas. Crescimento.
É o momento para diagnosticar, avaliar e buscar soluções.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 17.06.2013.

É importante ressaltar que, nesta pesquisa, participaram diversos segmentos com escolarizações diferentes, e nota-se que nas respostas havia entendimento do que é o processo de avaliação de uma escola. Uma definição se concentrou somente nos problemas. A prática da avaliação permite reorganizar o espaço escolar a partir dos acertos e do que deve ser melhorado, portanto não pode se voltar somente para os problemas, mas também para o contexto geral da instituição. Uma das respostas pontua a questão da harmonia entre os segmentos da escola, o registro é interessante porque de modo implícito ressalta que a escola é uma unidade e cada parte deve caminhar em sintonia com as demais para a busca da qualidade na

educação. Em outras definições, o participante não se implica no processo, a exemplo de: “Reunir o grupo para tirar dúvidas. Crescimento” e “Dar o parecer sobre o funcionamento de estabelecimento”. Em um processo de avaliação, somos avaliados e avaliadores; é preciso se implicar na ação como corresponsável pelo ato avaliativo. Para um dos respondentes, a avaliação aparece como um canal de comunicação para a equipe escolar, e isso é muito bom porque a avaliação institucional é um instrumento da gestão democrática.

Nas respostas sobre o que seria a avaliação institucional para a equipe escolar, aparecem princípios descritos por Lück (2012). As concepções registradas pelos profissionais são complementares e carregam alguns princípios citados pela autora, são eles: abrangência, objetividade, proatividade e continuidade. O Quadro 3 registra as informações sobre o envolvimento e a participação da equipe escolar nas autoavaliações.

QUADRO 3 - Envolvimento e participação da equipe escolar no processo de avaliação

QUESTÕES	
COMO VOCÊ VÊ O ENVOLVIMENTO DA EQUIPE ESCOLAR NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL? EXPLIQUE.	COMO VOCÊ AVALIA A SUA PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA?
O grupo procura compreender as questões, ser objetivo, mas não demonstra necessidade de socializar os questionamentos e colher opiniões.	Minha participação é integrando, concordando ou discordando, sugerindo.
Acho que as pessoas não são verdadeiras, nem sinceras, são superficiais. Acho que o medo impede. Medo de retaliações.	Fui bem sincera nos primeiros, depois fui avaliando sem me preocupar.
O grupo participa.	Minha participação é boa. No grupo também.
Acho que a equipe é pouco envolvida em sua grande maioria.	Sempre fui muito envolvida e agora estou desmotivada.
Acho que existe uma divisão. Alguns se envolvem, outros não. Porque acontece em dias festivos. Talvez isso prejudique o envolvimento.	Estou muito disposta a contribuir, porque aquilo dará retorno para nós.
Não tem o envolvimento de todos, sempre alguém se destaca nas expressões.	Eu nunca deixei de expressar o que quis.
Tem pessoas que fazem com o intuito que a escola cresça, outros fazem por obrigação, e isso não é bom.	Eu levo a sério, se o intuito é para o crescimento da U.E, melhora para todos a gestão democrática.
Percebo um certo distanciamento de algumas pessoas, por causa de instrumentos iniciais.	Antes tinha uma participação mais efetiva, depois, após um conflito em relação a um instrumento, me mantive cuidadosa. Quando ficamos restritos, não somos fieis aos questionamentos, na superficialidade.
A equipe se envolve, somente poucos não se envolvem.	Eu questiono, o que não entendo quero saber, me identifico nos questionários.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 17.06.2013.

A análise do conjunto das respostas do Quadro 3 sinaliza que o envolvimento da equipe é um dos nós da avaliação institucional da escola. As respostas referem-se ao envolvimento dos membros, em menor ou maior grau, mas sempre fazem alguma ressalva sobre o processo. Somente uma das respostas coloca que “o grupo participa”. Pelas respostas apuradas, fica evidente que o envolvimento da equipe escolar não se faz de forma plena, por isso, será necessário implementar ações que promovam um maior envolvimento e participação da comunidade escolar, o que não quer dizer que as pessoas precisam participam de tudo em todos os momentos; as formas de participação e as ocasiões para participar serão definidas pela comunidade escolar (FERNANDES, 2002).

De acordo com Lück (2012, p. 74), a avaliação institucional deve respeitar todos os envolvidos no processo de modo que a “avaliação deve ser conduzida de modo imparcial, com isenção de ânimo, livre de opiniões previamente estabelecidas, ideias preconcebidas, receios e medos”. Os participantes devem ter a certeza de que as informações coletadas servirão exclusivamente para melhorar a tomada de decisão. Sobre a questão, é bom destacar o *Sigilo* e a *Ética* como um dos princípios defendidos por Lück (2012) na avaliação da escola.

Segundo Dias Sobrinho (1996), um dos princípios da avaliação institucional é a *adesão voluntária*; as pessoas precisam aderir à proposta de autoavaliação da escola, se isso não acontece, o diagnóstico sobre a realidade fica enviesado. Encarar o processo de avaliação institucional como uma obrigação ou um faz-de-conta não contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Em relação à questão sobre a participação pessoal na avaliação da escola, a maioria dos investigados sinalizou que participa discutindo, propondo, concordando, discordando, questionando. O Quadro 4 evidencia as dificuldades dos entrevistados em relação aos instrumentos aplicados.

QUADRO 4 – Respostas para a questão: Você poderia apontar se houve dificuldades no preenchimento dos instrumentos ao longo desses anos?

RESPOSTAS
Para os professores foi mais claro e objetivo. A avaliação precisa entender que está coletando também dados do pessoal de apoio, por isso a elaboração precisa ser mais acessível.
Sim, de esclarecimento principalmente nos primeiros instrumentos, você não sabia quem ia avaliar, em que parte.
Ficamos com dúvida para entender os significados que são aqueles itens que a gente está preenchendo cada dia uma pergunta mais difícil.
Sim, muita gente não entendia os indicadores.
Para os professores foi mais claro e objetivo. A avaliação precisa entender que está coletando também dados do pessoal de apoio, por isso a elaboração precisa ser mais acessível.
Não houve.
Algumas vezes. Sim, teve um ano que as pessoas ficaram perdidas no preenchimento dos instrumentos.
Não houve dificuldades.
Houve. Instrumento muito extenso apesar de fácil de entender, mas para os funcionários, percebia que alguns tinham dificuldade.
Com relação ao pessoal de apoio, houve dificuldade na interpretação e leitura dos instrumentos.
Alguns instrumentos foi necessário auxílio do grupo gestor para o preenchimento.
Não. A questão não era preencher o instrumento, é compreender os objetivos. A mistura das questões pessoais e profissionais interferiram na qualidade.
Achava que era para responder uma coisa e era outra. Vi muitas pessoas errando, se confundindo.
Houve dificuldades na compreensão das consignas do enunciado, o questionário era muito extenso de questões.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 17.06.2013.

A maioria das respostas no Quadro 4 evidencia que houve dificuldade no preenchimento dos instrumentos, algumas relacionadas à interpretação dos enunciados, linguagem, compreensão dos objetivos, extensão dos questionários. Somente duas pessoas registraram que não tiveram dificuldade no preenchimento dos questionários.

Muitas pessoas destacaram a dificuldade no preenchimento dos instrumentos pelos funcionários, isso foi evidenciado pelos pedidos de ajuda na hora do preenchimento dos instrumentos. Nesses registros, existem questões de ordem metodológica que não foram observadas pelo grupo gestor quando elaborava os instrumentos de avaliação. Os aportes teóricos sinalizam para a necessidade de adequação dos instrumentos de acordo com o público que se quer atingir, entretanto, sem mudar o foco de análise. Silva (2010) salienta

que é importante cruzar as informações obtidas por meio dos questionários com outros instrumentos menos formais. As dimensões a serem avaliadas não foram selecionadas, bem como seus indicadores, por isso, um dos respondentes cita a confusão entre questões pessoais e profissionais. Quando se estuda o tema da avaliação institucional, é essencial escolher dimensões e indicadores para avaliação.

A falta de conhecimento metodológico por parte da equipe responsável por construir os instrumentos comprometeu, muitas vezes, a participação do pessoal de serviços gerais, apoio, merendeiras, etc. na avaliação, por causa da não observação de uma linguagem mais acessível para essas pessoas na elaboração dos instrumentos. Houve, algumas vezes, confusão entre o que o enunciado da questão queria dizer exatamente e a interpretação do respondente. Por fim, no Quadro 5 são expostas as contribuições para melhorar o processo de autoavaliação da escola.

QUADRO 5 – Respostas para a questão: O que você acha que deve ser feito para melhorar a prática da avaliação institucional da escola?

RESPOSTAS
Os planos de ações elaborados devem ser socializados, se possível criar em local visível um mural com calendário e resoluções. O tempo utilizado para realizar a avaliação é curto, ou está "misturado" com outras atividades.
Que o momento seja propício a discussões e opiniões, que todos possam falar e cobrar resultados, soluções, dar ideias.
Organizar momentos para garantir a participação de representantes dos segmentos da escola na avaliação institucional, desde a elaboração dos seus instrumentos, oportunizando assim discussões acerca dos seus aspectos administrativos e pedagógicos.
Disponibilizar um momento exclusivo para a aplicação e também análise coletiva dos resultados, discutindo e ouvindo o grupo por segmento. Promover a formação em serviço com base nas ameaças identificadas pelo grupo, como também valorizar as forças sinalizadas.
Melhorar os instrumentos de avaliação, mudar a metodologia, não ser só questionários, trabalhar em grupo.
Deveria ter uma pessoa disponível para orientar os grupos, ou uma pessoa na hora do preenchimento dos instrumentos. Muitos marcam de qualquer jeito sem saber o que estão fazendo.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 17.06.2013.

Nas respostas apresentadas, pode-se ver que o processo de avaliação institucional da unidade escolar já possui legitimidade perante o grupo e tornou-se uma cultura da instituição. Um dos profissionais propõe novas formas de realizar

o processo avaliativo. Ao longo desse tempo, a metodologia utilizada foi a aplicação de questionários respondidos individualmente, somente a partir do ano de 2012 é que foram revistos os procedimentos metodológicos em virtude das leituras realizadas pelo grupo.

Os momentos de discussão dos instrumentos, resultados e de elaboração de propostas de ação também estão sendo, de uma maneira geral, valorizados pelo grupo. Também foram feitas referências a uma maior participação do grupo no processo. O planejamento participativo pode resolver muitos dos problemas expostos na análise da prática de avaliação institucional desenvolvida pela escola. Entretanto, é preciso considerar que

[...] o planejamento participativo precisa, para ser adotado, de uma vontade pela sua realização, necessita ser provocado, estimulado, vivido e aprendido pela comunidade escolar. (MÜLLER, 2001, p. 73)

Cabe agora à Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista trilhar o caminho do planejamento participativo, buscando elementos para entendê-lo, compreendendo em que pressupostos se assentam para, posteriormente, aplicá-lo na prática.

IDENTIFICANDO OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES DA PRÁTICA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA

A partir de todo o material produzido ao longo da pesquisa, foi possível evidenciar os limites e as possibilidades para inserção da prática da avaliação institucional na escola. Discorrer sobre os fatores que limitam e tornam possíveis a autoavaliação das escolas é fundamental para colocá-la na pauta das discussões das instituições escolares. A seguir, serão apresentadas algumas limitações e possibilidades que foram evidenciadas a partir do olhar da pesquisadora para o seu objeto de pesquisa.

O primeiro passo para a inserção da avaliação institucional no cotidiano escolar é realizar um trabalho de base com a comunidade para que todos compreendam que a autoavaliação é importante para o autoconhecimento da instituição e para a promoção da qualidade educacional. A todo o momento, os

indivíduos estão envolvidos em processos de avaliação e autoavaliação em suas vidas. Exercitá-la no ambiente escolar é só uma extensão do que é feito diariamente. Na escola, a prática de avaliar, na maioria das vezes, está restrita ao desempenho escolar dos alunos e algumas vezes ao desempenho docente para certificações; ainda assim, persistem preconceitos em relação ao ato de avaliar. Portanto, o *primeiro limite* à prática da avaliação institucional nas escolas é a falta de uma cultura de avaliação do ambiente escolar, onde a globalidade da instituição é percebida em toda sua essência.

O *segundo limite* diz respeito à pouca informação sobre a autoavaliação das escolas. Essa limitação contribui para que as unidades de ensino não desenvolvam a ação. Apesar de ser realizada há bastante tempo nas universidades brasileiras, nas escolas de educação básica a avaliação ainda é incipiente. Algumas secretarias de educação estimulam essa prática, porém é necessário mais mobilização e articulação para que a avaliação institucional se consolide como uma política pública na área de educação. Os conhecimentos teóricos e metodológicos são essenciais para que a autoavaliação aconteça de maneira eficiente, desempenhando o papel de transformação do ambiente escolar. Entender os objetivos e princípios da avaliação institucional é imprescindível para a construção de projetos institucionais de avaliação da escola.

O exercício da prática não orientada por aportes teóricos e metodológicos se constitui como o *terceiro limite* à prática da avaliação institucional nas escolas, já que a inexistência de uma teoria que fundamente a prática pode contribuir para desmotivação da comunidade escolar e descrédito da ação. Na elaboração dos instrumentos de avaliação, um dos pontos críticos da prática da avaliação institucional, deve-se observar que dimensões serão avaliadas e que pressupostos serão assumidos, por isso apropriar-se dos conhecimentos metodológicos se faz necessário.

Para Messina (2001, p. 230),

[...] a mudança imposta produz ambivalência e dificuldade para compartilhar o sentido da ação, e o pressuposto é que o sentido da mudança deve ser compartilhado pelo grupo que está participando.

Para assegurar a mudança, a proposta de avaliação institucional precisa ser compartilhada pelo grupo. Assim, o *quarto limite* em relação à inserção da autoavaliação no cotidiano escolar refere-se à legitimidade e à participação. Nenhuma proposta de autoavaliação deve ser construída sem a participação da comunidade escolar, ou seja, o grupo precisa participar e legitimar a ação avaliativa, se não existe legitimidade, não existe participação, portanto, não existe projeto coletivo.

O *quinto limite* é a necessidade de atribuir função e papéis à prática da avaliação institucional. Deve-se evitar a sua utilização como instrumento de punição ou premiação das instituições escolares. Nas visitas eletrônicas aos *sites* de algumas secretarias de educação do país, percebeu-se a utilização da avaliação para premiação das escolas. Essa ação implica estabelecer um sistema de meritocracia que não é bom para nenhum desenvolvimento institucional. Dias Sobrinho (1996) e Lück (2012) destacam que o processo de avaliação institucional não deve servir para punição ou premiação da instituição. Ristoff (1995, p. 47) destaca que:

Há na avaliação uma função educativa que, em muito, sobrepõe no mérito a dualidade do crime e do castigo. É esta função educativa que nos conduzirá ao processo de instalação da cultura da avaliação – um processo que é penoso e lento porque se inscreve não no vazio, ou numa página em branco, mas em uma história existente, em uma realidade, em um contexto cultural que o antecede e o qual pretendemos reescrever.

A avaliação institucional precisa ser vista como um instrumento que pode promover o autoconhecimento e mudanças no espaço escolar. O trecho da obra de Ristoff (1995), assim como as de outros autores, indica que não existem somente limitações em relação ao desenvolvimento da avaliação institucional nas escolas, cabendo nessa discussão inserir algumas considerações sobre possibilidades. Libâneo (2001) aborda a importância da cultura organizacional, pois esta reflete as dinâmicas e peculiaridades de cada escola, distinguindo-as de outras. Portanto, um projeto de avaliação institucional não servirá exatamente para outra escola, mas

poderá fornecer caminhos para elaboração de modelos próprios, que não são estáticos, mudam no tempo e no espaço de acordo com cada realidade. Sousa (2011, p. 24) afirma a importância da construção de um modelo de avaliação institucional de acordo com a realidade dos espaços escolares.

Para ele:

Não é possível pensar em um único modelo de avaliação que atenda a todas as escolas, porque para que ele ganhe significado institucional, precisa responder ao projeto educacional e social em curso. Portanto, cada escola ou rede de ensino irá construir a sua proposta de avaliação, a partir de um processo dialógico e negociação de intenções, propósitos e alternativas de ação.

A avaliação institucional não é um pacote pronto, não existe receita para desenvolvê-la, portanto, a *primeira possibilidade* a destacar aqui é a da liberdade e da autonomia de construção do projeto de autoavaliação da escola. Por não ser um pacote fechado, permite experimentações, adaptações às realidades educacionais. Os educadores constantemente reclamam de propostas construídas de cima para baixo. Lück (2012, p. 60) reflete que:

A avaliação institucional, para ser efetiva, não deve estar centrada em modelos prontos que sejam empregados de forma contínua e imutável. Cada escola à luz de conceitos e princípios norteadores deve adotar o discernimento necessário para formular seu programa de autoexame em caráter flexível, delineando o conjunto de elementos que fazem parte de sua política de desenvolvimento e melhoria de maneira a comportar contínuos ajustamentos.

Uma das possibilidades é que o projeto de avaliação institucional não é um projeto acabado, ao contrário, está em permanente construção. A palavra é mudar sempre, refazer o caminho sempre que algo está em desacordo no processo. Considera-se que as experimentações são parte do aprendizado. O projeto é inacabado e precisará de revisão a todo o momento.

A *segunda possibilidade* que destacamos é a oportunidade de vivenciar um planejamento participativo. A participação

no planejamento da proposta de avaliação institucional agrega valor à prática, já que o mesmo foi vivido pela comunidade escolar. Müller (2001, p. 17) ressalta que:

A possibilidade de ser usado o instrumento da avaliação institucional interna exige um preparo maior dos professores, não como tarefa de uma pessoa só, mas sim, de um conjunto de pessoas, e isso obriga a uma abertura maior da escola para relacionar-se com toda a comunidade escolar.

Para a realização do planejamento participativo, é preciso dialogar com a comunidade escolar. A escola precisa incluir a participação da comunidade escolar no processo de avaliação institucional. O planejamento participativo distribui responsabilidade sobre o espaço escolar, entretanto, é necessário entender os aspectos teóricos e metodológicos dessa ação.

A *terceira possibilidade* em relação ao desenvolvimento da autoavaliação na escola é que ela permitirá o exercício da gestão democrática. Exercitá-la em sua plenitude pode ser real por meio do instrumento da avaliação institucional, já que todos os estudos da prática da avaliação institucional conduzem à participação em todos os sentidos – participação na construção, participação na execução, enfim, é um processo participativo.

A *quarta possibilidade* se concentra no desenvolvimento de um processo de autocrítica pelas instituições escolares. No *Documento Básico – Avaliação das Universidades Brasileiras* (BRASIL, 1993), destaca-se que um dos objetivos da prática de avaliação institucional é impulsionar a autocrítica das instituições. É preciso avaliar as práticas que são concebidas dentro das organizações escolares, sem avaliar é impossível imprimir mudanças no cotidiano escolar.

A *quinta possibilidade* vai evidenciar o processo formativo da equipe que se instaura a partir da vivência da avaliação institucional. O processo formativo permite autoconhecimento e revisão dos modos de atuação. De acordo com Lück (2012, p. 90):

Não se avalia por avaliar, avalia-se para compreender; não se avalia para descrever, mas para fundamentar uma ação

mais competente; não se avalia para simplesmente julgar, mas se avalia para promover avanços, melhoria e desenvolvimento.

Os limites e as possibilidades da avaliação institucional se entrelaçam com os fundamentos teórico-metodológicos a serem observados na construção do projeto. Os aqui citados não esgotam a questão. Limites e possibilidades estão relacionados com características da realidade a ser avaliada, podendo variar em tipo, intensidade e qualidade. Com a discussão sobre as limitações e possibilidades, deseja-se promover o debate acerca dessa nova realidade que precisa adentrar as escolas de educação básica.

A TÍTULO DE CONCLUSÃO: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA ESCOLA - UMA REALIDADE POSSÍVEL

A pesquisa foi concluída com muitas constatações decorrentes da análise da prática da avaliação institucional desenvolvida na Escola Municipal Cidade Vitória da Conquista. Para além da avaliação do processo vivenciado na escola, o estudo realizado possibilitou perceber o quanto a prática da avaliação institucional é fundamental no ambiente escolar. Por meio dela é possível avaliar todo o conjunto da escola, projetos, currículos, gestão, etc. A avaliação institucional é um instrumento da gestão democrática, portanto deve ser incorporada às práticas do cotidiano escolar.

Considerando que a autoavaliação permite mudanças nas práticas e, conseqüentemente, na qualidade da educação, é preciso fazer da avaliação institucional uma realidade possível nos espaços escolares, sensibilizar outras unidades de ensino para adoção da prática da avaliação institucional e sensibilizar também as secretarias de educação para a necessidade de desenvolver ações de estímulos a essa vivência no espaço escolar.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Almerindo Janela. Políticas educativas e autoavaliação da escola pública portuguesa: apontamentos de uma experiência. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 21, n. 46, p. 343-362, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/ea/arquivos/1581/1581.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2016.
- ALVES, Maria Palmira Carlos; CORREIA, Serafim Manuel Teixeira. A autoavaliação de escola: um estudo exploratório sobre os dispositivos de autoavaliação das escolas públicas em Portugal. *Olhar de Professor*, Ponta Grossa, v. 11, n. 2, p. 355-382, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68412830008>>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. *Avaliação institucional: ferramenta para tomada de decisão*. Curitiba: IESDE, 2009.
- BALZAN, Cesar Newton; DIAS SOBRINHO, José (Org.). *Avaliação Institucional – teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.
- BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. *Linhas Críticas*, Brasília, DF, v. 5, n. 9, jul./dez. 1999.
- BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. *Olhar do Professor*, Ponta Grossa, PR, v. 13, n. 2, p. 315-30, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília, DF: MEC, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria n. 438, de 28 de maio de 1998*. Institui o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM. Brasília, DF, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Documento Básico – avaliação das universidades brasileiras: uma proposta nacional*. Brasília, DF, 1993.
- BRASIL. Planalto da Presidência. *Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Ministerial n. 931, de 21 de março de 2005. Institui o Sistema de Avaliação da Educação Básica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 mar. 2005. Seção 1, p. 17. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/downloads/Port931_21MAR05.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Indicadores da qualidade na educação infantil*. Brasília, DF, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Projeto de Lei: Plano Nacional de Educação – PNE, 2011/2020*. Brasília, DF: INEP, 2010.

DALBEN, Adilson. Avaliação institucional na escola da educação básica: uma aproximação orientada pelos princípios da participação. *Educação: Teoria e Prática*, Rio Claro, SP, v. 20, n. 35, jul./dez., 2010, p. 133-146.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos. *Avaliação*, Campinas, SP, v. 1, n. 1, p. 15-24, jul. 1996. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=722>>. Acesso em: 7 jul. 2012.

FERNANDES, Maria Estrela Araújo. Avaliação institucional da escola: base teórica e construção do projeto. 2. ed. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2002. (Coleção Magister).

FREITAS, Luiz C.; SORDI, Mara R. L. De; MALAVASI, Maria Marcia S.; FREITAS, Helena C. L. *Avaliação educacional: caminhando pela contramão*. Petrópolis: Vozes, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Erisevelton Silva. *O Diretor e as avaliações praticadas na escola*. 2011. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

LÜCK, Heloísa. *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LUCKESI, Cipriano Carlos. *Avaliação da aprendizagem na escola – reelaborando conceitos e recriando a prática*. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos, 2003.

MESSINA, Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 114, p. 225-33, nov. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a10n114.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

MORAES, Sandro Ricardo Coelho de; SILVA, Itamar Mendes da. *Escola básica e auto-avaliação institucional: possíveis conquistas, novos desafios*. 2009. Disponível em: <www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/trab>. Acesso em: 31 jul. 2012.

MÜLLER, Ademir. *Avaliação institucional da gestão escolar na escola pública: a democracia no processo decisório*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

NÓVOA, António. *Para uma análise das instituições escolares*. 1999. Disponível em: <http://debauru.edunet.sp.gov.br/pages_arquivos/not%C3%ADcias/ot_novembro/NovoaAvalia%C3%A7ao_Institucional.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2016.

PACHECO, José Augusto. Avaliação de escolas – o lugar da autoavaliação. *Revista ELO*, n. 17, set. 2010. Disponível em: <<http://www.cffh.pt/userfiles/files/ELO%2017.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PORTUGAL. Ministério da Educação. Lei n. 31 de 2002. Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto na Lei n. 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). *Diário da República*, I série -A, n. 294, de 20 de dez. 2002.

PUIG, Josep M. et al. *Democracia e participação escolar: propostas de atividades*. São Paulo: Moderna, 2005.

RIBEIRO, Vanda Mendes; PIMENTA, Cláudia Oliveira. Análise de uma proposta de avaliação institucional para a escola e para instituições de educação infantil. *Revista Educação em Foco*, Juiz de Fora, MG, v. 13, n. 15, jul. 2010, p. 93-112.

RISTOFF, Dilvo I. Avaliação Institucional: pensando princípios. In: BALZAN, Cesar Newton; DIAS SOBRINHO, José (Org.). *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.

SALVADOR. *Lei n. 7791, de 26 de janeiro de 2010*. Institui o Plano Municipal de Educação – PME – no município de Salvador e dá outras providências. Plano Municipal de Educação – PME, 2010/2020. Salvador, 2010.

SILVA, Itamar Mendes da. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, jan./mar. 2010.

SOUSA, Sandra Zákia L. Avaliação: debater é preciso. *Revista Escola Pública*, São Paulo, v. 1, (Especial Avaliação), p. 16-29, set. 2011.

CLEIDE OLIVEIRA

Professora da Secretaria Municipal da Educação de Salvador
(SMED), Salvador, Bahia, Brasil
cleide2471@gmail.com

Recebido em: NOVEMBRO 2014

Aprovado para publicação em: JUNHO 2016

