



## **AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA: LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES**

**Cleide Oliveira- SMED (clemaiale@ig.com.br)**

**RESUMO:** Este estudo analisa a experiência de avaliação institucional no âmbito das escolas da rede pública municipal da 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 este tema desenvolvidos por Heloísa Lück (2012), Maria Fernandes (2002) e Ademir Müller (2001). Utilizou como suporte teórico inicial os estudos desenvolvidos por Dias Sobrinho, Balzan e Belloni sobre avaliação institucional na universidade. A pesquisa configura-se como um estudo de caso, tomando por base a experiência da Escola Municipal Cidade de Vitória da Conquista. Sua metodologia caracteriza-se por adotar a abordagem qualitativa em uma perspectiva da meta-avaliação, análise documental, entrevistas com informantes-chaves – caso dos técnicos da Secretaria Municipal da Educação de Salvador (SMED)-, como também o levantamento de dados por meio de questionários aplicados a profissionais atuando em diversas áreas da escola. A pesquisa permitiu evidenciar a prática de autoavaliação da escola como pioneira na cidade de Salvador, pela sistematização que adotou ao longo dos anos com os registros de todos os seus processos avaliativos em portfólio. A busca de informações bibliográficas e em sites da Internet sobre experiências semelhantes desenvolvidas no país indicou que esta não é uma prática corrente na educação básica. A articulação entre conhecimentos construídos a partir da prática da autoavaliação da escola e os conhecimentos do campo da teoria da avaliação institucional permitiu identificarmos os limites e as possibilidades desta ação no cotidiano escolar, bem como elaborar um esboço de proposta de oficinas de sensibilização para as escolas da rede municipal de ensino de Salvador.

**Palavras-chave:** avaliação institucional – participação - gestão democrática

### **Introdução**

Este artigo pretende evidenciar a importância da prática da avaliação institucional nas escolas de Educação Básica. Discutirá inicialmente a relevância da avaliação institucional como um instrumento de promoção da gestão democrática da escola, situando-a no contexto da educação brasileira, para em seguida apresentar os limites e as possibilidades identificadas a partir do estudo de caso de uma unidade escolar que realiza este processo avaliativo há alguns anos na rede municipal de ensino de Salvador.



A gestão democrática é um tema muito discutido por diversos autores, a exemplo de Libâneo (2001), Paro (2000) e imprescindível para que se processem mudanças na educação brasileira. “A gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque trata-se de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza” (GRACINDO, 2009, p. 33). O princípio da gestão democrática no ensino público está previsto na Constituição Federal do Brasil de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, LDBEN 9.394/96.

A construção de um projeto de gestão democrática é um exercício que se faz no dia a dia da realidade escolar compartilhando ideias, ações, soluções para problemas do cotidiano. Aprendemos a participar nos nossos espaços de convivência, ou seja, família, escola, associações de classe... (Bordenave, 1995) e a escola deve estimular esta ação inerente ao desenvolvimento dos indivíduos. De acordo com Puig et al (2005, p. 31), “uma escola democrática supõe colocar em prática um conjunto de atividades que impulsionem a participação”, é importante destacar, portanto, a atuação do Conselho Escolar e da avaliação institucional como meios capazes de favorecer o exercício da participação na escola. O Conselho Escolar é uma instância representativa de todos os segmentos da escola capaz de promover a gestão democrática, de fato, através da participação ativa de seus membros nos processos decisórios. Embora este não seja o centro das discussões e análises deste artigo, acreditamos também na importância deste órgão colegiado no que tange à promoção da gestão democrática. O objeto de estudo deste artigo será a avaliação institucional interna da escola, 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. Avaliação institucional interna ou autoavaliação são termos utilizados para definir a avaliação realizada pelas instituições dos processos vivenciados em seu cotidiano.

Para a realização da pesquisa foi utilizado uma abordagem qualitativa do tipo pesquisa aplicada, sendo o estudo de caso a estratégia adotada. 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.

Como procedimentos metodológicos utilizamos a 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 pedagógica 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. Para a pesquisa foi construído um questionário considerando os seguintes temas:

- 1 – Conhecimento do assunto;
- 2 – Concepção de avaliação institucional;
- 3 – Avaliando a experiência da escola no processo de avaliação institucional;
- 4 – Grau de satisfação com o processo de avaliação;
- 5 – Contribuições para o processo.

Trinta e um profissionais da escola responderam ao questionário que foi aplicado em junho de 2013. Yin (2001) salienta que os documentos são importantes fontes de informação para a maioria dos estudos de casos, considerando exceção aquelas pesquisas em que as sociedades não dominavam o sistema de escrita. Exemplifica como documentos: relatórios, recortes de jornal, cartas, memorandos, dentre outros. Um exemplo citado que interessa são os “estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo”, ou seja, as avaliações institucionais aplicadas na escola serão referência para análise da meta-avaliação da escola.

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. Foram encontrados documentos sobre muitas práticas de avaliação externa, principalmente provas parecidas com as do SAEB, mas constatamos que a



avaliação interna ainda é pouco divulgada nos sites das Secretarias de Educação e nas pesquisas acadêmicas.

A prática da avaliação institucional (autoavaliação) na educação básica na contemporaneidade ainda não faz parte da realidade da maioria das escolas do país, Brandalise (2010), Lima, (2011). Realizada nas Universidades, desde a década de 1980, essa prática precisa ser amplamente divulgada e trabalhada nas escolas de ensino fundamental e médio. De acordo com Fernandes, (2002) a avaliação institucional na educação 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. Entretanto, é preciso uma maior visibilidade desta ação como uma prática necessária para mudanças significativas nos processos administrativos e pedagógicos vivenciados dentro do contexto escolar. Para compreensão do conceito de avaliação institucional, nos embasaremos no conceito de Araújo como sendo:

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. (ARAÚJO, 2009, p. 100)

O projeto de Lei do Plano Nacional de Educação, decênio 2011 – 2020, no capítulo da Educação Infantil, meta 1 da estratégia 1.3 faz referência à avaliação na educação infantil, no qual consta 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.” (Projeto de Lei PNE, 2011-2020)

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, através do documento já existente, os *Indicadores da Qualidade na Educação Infantil*. Nenhuma referência sobre a avaliação institucional no ensino fundamental e médio foi localizada no documento, apesar dos estudos em avaliação indicarem a necessidade de inclusão desta 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 do projeto de Lei do Plano não fazer referência ao estímulo da prática da avaliação institucional no conjunto da educação básica, se limitando a uma referência somente 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, no 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 nesse âmbito”. (PME, 2011-2020, 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 estas referências, queremos mostrar que o tema da avaliação institucional está presente nestes documentos orientadores da educação nacional e em nível municipal, por isso também a relevância da abordagem do assunto.

### **A Prática da Avaliação na Educação Brasileira**

Quando pensamos em avaliação educacional brasileira, nos reportamos, 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, ou seja, as avaliações externas (SAEB, ENEM, ENADE...) 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.



Os resultados destes processos avaliativos visam sempre à qualidade na educação. No caso da avaliação da aprendizagem, espera-se que o aluno aprenda os conteúdos trabalhados; na do sistema, busca-se conhecer os dados da realidade educacional a fim de promover políticas públicas que melhorem a qualidade do ensino e da aprendizagem; e na avaliação da instituição, deseja-se obter a compreensão da globalidade também com foco na melhoria do desempenho institucional.

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 90 com o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. A utilização da Prova Brasil (alunos concluintes do 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 através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Ainda na educação básica, temos o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM que visa avaliar os alunos concluintes do 3º ano e o ENCEJA – Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos. 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 nesta área. Apesar deste 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 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 classificação, ranking, 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, 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.

Muitas escolas municipais e estaduais brasileiras avaliam de forma frequente o desempenho dos alunos, através de processos avaliativos externos. 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 que caminhos já foram percorridos.

### **Avaliação Institucional na Educação Básica: desafios para a educação na contemporaneidade**

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 este assunto nas escolas e sistemas de ensino. A prática da avaliação institucional na educação básica brasileira não é uma ação comum, os estudos são recentes (Sousa, 1999, apud Ribeiro e Pimenta, 2010, p. 95); 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 esta ação, existe pouco entendimento no campo teórico e metodológico, colaborando, assim, para não utilização desta 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 de avaliação institucional da escola:

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 prática escolares, em seus desdobramentos e interações, tendo por objetivo contribuir para a melhoria contínua do trabalho educacional e seus resultados.

A avaliação institucional vai movimentar a Unidade Escolar na busca da 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. Lück caracteriza a avaliação institucional escolar como:

Uma estratégia de prospecção, construção de conhecimento e acompanhamento do trabalho realizado, em seus desdobramentos e detalhes, de modo a permitir a tomada de decisão apoiada objetivamente, assim como o planejamento e a organização do trabalho pedagógico. Esse conhecimento corresponde a uma condição fundamental para que se construam compromissos de trabalho, que contribuam para estabelecer pactos, vínculos e determinações para a realização de objetivos, já que, quem não conhece não tem condições de se comprometer efetivamente, isto é, com discernimento e empreendedorismo orientados claramente. (LÜCK, 2012, p. 41)

A abordagem do assunto na formação dos estudantes da graduação deve ser priorizada, fazendo com que o conteúdo faça parte da grade curricular. Com esta 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 um fazer docente mais qualificado por esta 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 visão de como ela é, e 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 (2000) pontua 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. (BELLONI, 2000 citado por FERNANDES, 2002)

Todos os componentes presentes no processo de ensino e aprendizagem, bem como as condições em que 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 avaliação meritocrática, ou seja, serve somente para promoção de rankings dos melhores resultados e não possuem objetivo de transformar a instituição; a segunda corrente tem a avaliação como instrumento de transformação e aperfeiçoamento, possui caráter reflexivo sobre as ações desenvolvidas no ambiente escolar. Qualquer prática de avaliação institucional deve visar à transformação da instituição, permitindo uma construção coletiva reflexiva sobre os procedimentos e ações desenvolvidas no cotidiano escolar. Neste artigo a avaliação institucional é vista como um instrumento de transformação.

### **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. Através 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 as práticas do cotidiano escolar. 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, bem como



construir um esboço de proposta de oficinas para ser desenvolvida em parceria com as escolas da rede municipal de ensino de Salvador.

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 escolar 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 processo de avaliação e autoavaliação em suas vidas. Exercitá-la no ambiente escolar é só é 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 a pouca informação sobre a autoavaliação das escolas. Esta limitação contribui para que as unidades de ensino não desenvolvam a ação. Apesar de ser realizada há bastante tempo nas Universidades Brasileiras, nas escolas da educação básica a avaliação ainda é incipiente. Algumas Secretarias de Educação estimulam esta 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. Apropriar-se dos conhecimentos teóricos metodológicos é fundamental para desenvolver processos de autoavaliação válidos. Tomar com base estudos consistentes, principalmente de autores como Lück (2012) e Fernandes (2002) que discutem avaliação institucional no contexto escolar, é uma maneira de evitar percalços. 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, que é 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) “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 esta 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 a 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. Esta ação implica em estabelecer um sistema de meritocracia que não é bom para nenhum desenvolvimento institucional. Dias Sobrinho (1995) e Lück (2012) destacam que o processo de avaliação institucional não deve servir para punição ou premiação da instituição. Ristoff destaca que:

Há na avaliação uma função educativa que, em muito, sobrepuja 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 (RISTOFF, 1995, p. 47).



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, assim como a de outros autores, indica que não existem somente limitações em relação ao desenvolvimento da avaliação institucional nas escolas, cabe nesta discussão inserir algumas considerações sobre possibilidades.

Cada comunidade escolar precisa construir sua proposta de avaliação institucional a partir das demandas do grupo e da cultura organizacional presente na escola. 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 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 destaco 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 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. (MÜLLER 2001 p. 17)

Para 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 desta 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 através 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 num desenvolvimento de um processo de autocrítica pelas instituições escolares. No PAIUB (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 teóricos 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. Segundo Lück (2012 p. 125) “Nenhuma prática de avaliação é enfrentada sem passar pela superação de dificuldades, obstáculos e limitações”. Com a discussão sobre as limitações e possibilidades deseja-se promover o debate acerca desta nova realidade que precisa adentrar as escolas de educação básica. 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 esta vivência no espaço escolar.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Avaliação institucional: ferramenta para a tomada de decisão**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.
- BALZAN, Cesar Newton; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação Institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- BELLONI, Isaura. **Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação**. Linhas Críticas, v. 5, n. 9, jul. a dez/99.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação**. 8ª edição. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF:MEC, 1996.
- BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. **Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas**. Olhar do Professor, Ponta Grossa, 13(2): p. 315-330, 2010.
- DALBEN, Adilson. **Avaliação Institucional na Escola da Educação Básica: uma aproximação orientada pelos princípios da participação**. Educação: Teoria e Prática – v. 20, n. 35, jul-dez, 2010, p. 133-146.



- DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos.** Avaliação. Campinas, 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: 07 jul 2012.
- FERNANDES, Maria Estrela Araújo. **Avaliação Institucional da escola – Base teórica e construção do projeto.** Coleção Magister, 2ª edição. Edições Demócrito Rocha, 2002, a.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** Brasília: Universidade de Brasília, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIMA, Erisevelton Silva. **O Diretor e as avaliações praticadas na escola.** Brasília, DF, 2011 (Tese de Doutorado).
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da avaliação institucional da escola.** Rio de janeiro: ed. Vozes. 2012.
- MEC, Secretaria de Educação Básica. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil.** Brasília, 2009.
- MEC. **Projeto de Lei: Plano Nacional de Educação, - PNE, 2011/2020 .** Brasília, INEP, 2010.
- MESSINA, Graciela. **Mudança e Inovação Educacional: notas para reflexão.** Cadernos de pesquisa, nº 114, p. 225-233, novembro, 2001.
- MORAES, Sandro Ricardo Coelho de; SILVA, Itamar Mendes da. **Escola básica e auto-avaliação institucional: possíveis conquistas, novos desafios.** Disponível em: <[www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/trab](http://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.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. - São Paulo: Ática, 2000.
- 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.** Ano 13 – n. 15 – julho 2010 – p. 93-112.



- RISTOFF, Dilvo I. Avaliação Institucional: pensando princípios. In: BALZAN, Cesar Newton; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação Institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.
- SOUSA, Sandra Zákia L. **Debater é preciso**. In: Avaliação educacional - em busca de critérios justos - a construção de uma ação significativa. Revista Escola Pública - Editora Segmento, p. 16-29, set/2011.
- SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR - **Documento Básico Avaliação das Universidades Brasileiras**. Uma Proposta Nacional - Comissão Nacional de Avaliação, Brasília, 1993.
- SMED. *Plano Municipal de Educação – PME, 2010/2020*,. Salvador, INEP, 2010.
- SILVA, Itamar Mendes da. **Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 49-64, jan./mar. 2010.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.