

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA  
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO:  
IMPACTOS E POSSIBILIDADES DE REFLEXÃO  
SOBRE A PRÁTICA ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Ana Luseni dos Santos Medeiros**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA  
INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO: IMPACTOS  
E POSSIBILIDADES DE REFLEXÃO SOBRE A  
PRÁTICA ESCOLAR**

**Ana Luseni dos Santos Medeiros**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial  
para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me<sup>a</sup>. Andreliisa Goulart de Mello**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA INSTRUMENTO  
ESTRATÉGICO DE GESTÃO: IMPACTOS E POSSIBILIDADES DE  
REFLEXÃO SOBRE A PRÁTICA ESCOLAR**

elaborada por  
**Ana Luseni dos Santos Medeiros**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Andrelisa Goulart de Mello, Me<sup>a</sup>.** (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

---

**Karine Sefrin Speroni, Me<sup>a</sup>** (UFSM)

---

**Mariglei Severo Maraschin, Me<sup>a</sup>** (UFSM)

---

**Marta Roseli de Azeredo, Dr<sup>a</sup>.** (UFSM)

Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter permitido concluir mais um curso de especialização, com a mesma vontade, saúde e energia que me possibilitam seguir desbravando o imenso universo do conhecimento, também a professora e orientadora Andrelisa Goulart de Mello, por me mostrar que existem novos horizontes para a pesquisa acadêmica, através da sugestão de autores e técnicas diferentes das que sempre utilizei na realização desta pesquisa.

Agradeço aos tutores pelo assessoramento prestado no decorrer do Curso e pelas postagens esclarecedoras e necessárias, no sistema EAD.

À minha família, especialmente meu esposo José, pelo apoio que representa na minha vida de eterna estudante.

Aos meus amados pais Adão e Sueli que sempre me incentivaram, nas horas difíceis. Igualmente ao meu irmão Elias.

Finalmente, agradeço também as colegas do curso, Regina e Luciana que tive prazer de conhecer e conviver por algum tempo, trocando ideias e práticas pedagógicas.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Educação  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO: IMPACTOS E POSSIBILIDADES DE REFLEXÃO SOBRE A PRÁTICA ESCOLAR**

AUTORA: ANA LUSENI DOS SANTOS MEDEIROS

ORIENTADORA: ANDRELISA GOULART DE MELLO

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.

Este trabalho trata da interlocução entre Avaliação Institucional e gestão escolar na perspectiva processual de qualidade da educação básica, com destaque para a avaliação participativa e democrática, como possibilidade coletiva de articulação das ações e relações humanas. O objetivo geral consiste em analisar e compreender a Avaliação Institucional participativa como um instrumento estratégico de gestão escolar, considerando os impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar visando à melhoria da educação básica através dos princípios democráticos. A metodologia é qualitativa descritiva do tipo estudo de campo, tendo como instrumento de pesquisa de campo, coleta de dados, observação participante, e questionário. O campo de observação constitui-se de uma escola pública municipal, de Não Me Toque, Rio Grande do Sul (RS). A análise, interpretação e informações, pautaram-se a partir da discussão e triangulação dos dados obtidos no estudo. O referencial teórico baseou-se na perspectiva de autores que tratam de temas como: Avaliação Institucional; gestão escolar e democrática; avaliação participativa e qualidade educacional. Destacam-se: Belloni Belloni (2003); Fernandes (2002); Lück (2012); Libâneo (2004); Dias Sobrinho (1995), entre outros. Conclui-se que, no processo de Avaliação Institucional, a avaliação e colaboração participativa possibilita transformação da prática e impacta nos resultados de gestão escolar. Sendo que, a Avaliação Institucional, quando planejada e articulada com os recursos pedagógicos, financeiro e administrativo é um potente instrumento estratégico de gestão fomentando princípios para a construção de gestão democrática e qualidade da educação básica.

**Palavras-chave:** Avaliação Institucional. Gestão Democrática. Qualidade de ensino.

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Program of Pos-graduation on Education  
Federal Santa Maria university

### **INSTITUTIONAL ASSESSMENT INSTRUMENT PARTICIPATORY STRATEGIC MANAGEMENT: IMPACTS AND POSSIBILITIES OF REFLECTION ON THE SCHOOL PRACTICE**

AUTHOR: ANA LUSENI DOS SANTOS MEDEIROS

ADVISER: ANDRELISA GOULARTDE MELLO

Date and Location of Defence: Tio Hugo, December 6<sup>th</sup>, 2014.

This work is about the interlocution institutional evaluation and school management in procedural perspective of quality of basic education, with emphasis on participatory and democratic evaluation, as a collective articulation of the possibility of human actions and relationships. The overall objective is to analyze and understand the participatory Institutional Assessment as a strategic instrument for school management considering the impacts and opportunities for reflection on teaching practice, to improve basic education, through democratic principles. The methodology is descriptive qualitative, and as a tool for field research, data collection, observation, and questionnaire. Field observation consists of a local public school, not Touch Me, Rio Grande do Sul (RS). The analysis, interpretation and information, was marked from the discussion and triangulation of data obtained in the study. The theoretical framework was based on the perspective of authors who address topics such as: Institutional Assessment; and democratic school management; participatory assessment and educational quality. Stands out: Belloni, Belloni (2003); Fernandes (2002); Lück (2012); Libâneo (2004); Days Nephew (1995), among others. We conclude that in the process of Institutional Assessment, evaluation and participatory collaboration enables transformation of the practice and impact on the results of school management. Since the Institutional Assessment, when planned and coordinated with the educational, financial and administrative resources is a powerful strategic management tool promoting principles for building democratic management and quality of basic education.

**Keywords:** Institutional Assessment. Democratic Management. Quality of teaching.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
INTRODUÇÃO.....	10
1 METODOLOGIA.....	15
2 A INTERLOCUÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO ESCOLAR .....	20
2.1 Concepções e processos da Avaliação Institucional.....	21
2.2 Avaliação Institucional Participativa: perspectiva da gestão escolar.....	25
3 ASPECTOS E AÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	32
3.1 Campo de observação: a escola pública municipal no município de Não Me Toque - RS .....	33
3.2 Aspectos e ações da Avaliação Institucional Participativa.....	36
3.3 Os princípios da Gestão Democrática no espaço escolar .....	47
4 OS IMPACTOS E POSSIBILIDADES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA: MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS GESTORES.....	52
4.1 O impacto da participação: a emergência dos gestores .....	53
4.2 Avaliação Institucional participativa, instrumento estratégico de gestão escolar: perspectiva da qualidade da educação básica.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS .....	64
APÊNDICE .....	68
APÊNDICE A – Questionários para Diretor, educadores e pais .....	69

## APRESENTAÇÃO

Nesse primeiro momento apresenta-se a minha trajetória acadêmica e profissional ressaltando os motivos que me levaram a especialização e na escolha da temática da pesquisa.

Sou Ana Luseni dos Santos Medeiros, nasci aos 27 de junho de 1989, no município de Lagoão, filha de Adão Franco dos Santos e Sueli Winck dos Santos.

Meus pais eram do interior de Lagoão, tinham pouco estudo, mas me ensinaram a importância de ser uma pessoa honesta, com caráter e de ter uma profissão digna, pois o maior orgulho deles era ver-me formada em uma profissão, que considero tão importante que é a Pedagogia.

Quero destacar que no Ensino Fundamental da 7ª série no ano de 2002, na cidade de Lagoão, os professores perguntavam, qual carreira queríamos seguir depois que nos formássemos no Ensino Médio, eu sempre respondia que queria ser professora. Era um sonho, que nunca imaginaria que conseguiria realizar, pois minha família era de classe média baixa, não tinha condições de pagar uma faculdade.

Em 2006 terminei o ensino médio, depois de alguns meses casei, meu marido morava no interior, tive que acostumar com a vida no campo, a cuidar dos animais, trabalhar na roça, etc.

Logo depois, surgiu uma oportunidade, no ano de 2009 de trabalhar com o programa Brasil Alfabetizado em Lagoão, mas teria que ter faculdade, foi então neste ano que comecei a fazer Pedagogia, em Arroio do Tigre pela Faculdade Centro Universitário Internacional Uninter. Enfim, meu sonho estava se tornando realidade, pois passei por várias dificuldades, morava em Lagoão e a faculdade dava mais ou menos uma hora e meia para chegar à outra cidade, mas meu marido sempre me deu muita força para eu continuar estudando.

Trabalhei dois anos com o programa Brasil Alfabetizado no Lagoão, mas não foi fácil assim, uma vez que nos primeiros momentos sentia-me perdida, mas logo fui pegando o jeito certo de trabalhar com os jovens e adultos.



Muitas dessas pessoas ingressavam na escola para aprender a ler e a escrever seu nome, outros para conseguir a habilitação de motorista, pois a grande maioria tinha desistido quando mais novos.

O início de minha carreira não foi nada fácil. Foi por vezes desafiante, pois tinha a expectativa de fazer o melhor. Porém, ao mesmo tempo, faltava-me a “experiência”, e ficava aflita sobre minhas atribuições e problemáticas do cotidiano da profissão. Mediante esta realidade, reportava-me às leituras, reflexões, estágios que realizei durante minha formação, o que serviu de suporte e aos quais eu recorria na prática; assim, percebia que este processo, mesmo com suas falhas, tinha sido significativo, pois durante a formação sabíamos de fato, isso não aconteceu e se aconteceu foi pouco significativo. Depois de ter trabalho com a EJA tive a experiência de trabalhar no Lagoão, com ensino fundamental: séries iniciais, com a turma do segundo ano, e no outro ano com o quinto ano, turmas muito diferentes, pois a turma do segundo ano estava na fase da alfabetização, esta exigia muito de mim, mas tentava dar o meu melhor para alfabetizá-los, isso foi muito gratificante e, a partir daí tive mais experiências em sala de aula.

Após estar formada, eu e meu marido resolvemos ir embora de Lagoão, fomos para Não Me Toque, em busca de uma melhor qualidade de vida, ao chegar, logo consegui emprego numa escola de educação infantil, para mim foi um desafio, pois nunca tinha trabalhado nessa área, confesso que fiquei um pouco assustada, mas logo passou, adorei trabalhar com a turma do Maternal I.

Enfim, após tais passagens, percebo que o tempo e a experiência são grandes formadores e aliados à soma da vida do profissional com a formação inicial, das práticas sem estágios, da participação nas atividades em projetos, as nossas referências à carreira como docente, entre outras situações que se inter cruzam na construção do humano.

Entretanto, uma das principais preocupações com a formação docente corresponde aos primeiros anos da docência, sistematicamente, esquecida pelas instituições formadoras e, mesmo pelos sistemas de ensino. O primeiro ano, geralmente, constitui-se em um “choque de realidade” onde o professor aprende intensamente por ensaio e erro a tarefa de ensinar. Os programas de formação, ao possibilitarem conhecimentos sobre a escola e o sistema educativo e ao explicitarem a complexidade das situações de ensino e as possíveis alternativas de solução, a partir da prática, favorecem uma ação docente mais crítica e consciente.

Assim, os processos de formação, a produção de conhecimento na área, a profissionalização docente, a formação política do professor, entre outros, são, portanto, articuladores ao desenvolvimento da prática educativa.

Então, foi a partir destas reflexões e, em busca de constante qualificação que ingressei no Curso de Pós-Graduação e Gestão Educacional na Universidade Federal de Santa Maria. Esta pós-graduação é muito importante para minha formação, o encontro com as leituras, com as produções científicas contribuíram para orientar o trabalho, desafiando-me a novas reflexões em relação ao papel de tornar-se uma gestora capaz de procurar soluções às “problemáticas” do conflitante cotidiano da escola.

Desse modo, decidi realizar esta pesquisa que trata da temática da Avaliação Institucional participativa instrumento estratégico de gestão: impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar, na escola EMEI Infância Feliz, situada no município de Não Me Toque- RS, e também por que trabalho lá e conheço bem este ambiente.

Enfim, foi pensando nisso, que esta pesquisa traz reflexões sobre os processos da avaliação participativa, democrática, bem como, o olhar da comunidade escolar, em que todos os sujeitos envolvidos possam participar coletivamente nas tomadas de decisões para a melhoria da educação.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a interlocução entre Avaliação Institucional e gestão escolar na perspectiva processual de qualidade da educação básica, com destaque para a avaliação participativa e democrática, como possibilidade coletiva de articulação das ações e relações humanas. A Avaliação Institucional, quando concebida a partir de uma proposta transformadora, democrática e participativa pode direcionar novos rumos para as escolas, inclusive numa proposta de maior envolvimento, para definir e encaminhar políticas educacionais de âmbito nacional (LIBÂNEO, 2004).

A avaliação institucional é uma função primordial do sistema de organização e gestão dos sistemas escolares e das escolas. Essa avaliação, também chamada de administrativa, visa à obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre os alunos, os professores, a estrutura organizacional, os recursos físicos e materiais, as práticas de gestão, a produtividade dos cursos e dos professores, etc., com o objetivo de emitir juízos valorativos e tomar decisões em relação ao desenvolvimento da instituição (LIBÂNEO, 2004, p. 239).

Em meio a esse processo de decisões, o que se deve avaliar são as relações e os processos que se desenvolvem na escola. Não se trata de avaliar um produto, como se fosse uma empresa, mas sim, uma instituição que produz conhecimento, instrução e formação humana em um processo indissociável, visando inserir o indivíduo na sociedade como um cidadão crítico, responsável e capaz de promover transformações (FREIRE, 1996). A avaliação assim entendida poderá ser um valioso instrumento, com objetivos para além da simples medição e quantificação. Poderá se transformar em um processo reflexivo, contínuo e dinâmico de construção e renovação pedagógica (DIAS SOBRINHO, 1995).

Percebem-se nas análises de documentos oficiais, tais como: as propostas pedagógicas das instituições escolares, regimentos escolares, propostas de planejamentos, entre outros, que a avaliação faz-se presente de forma clara, em alguns casos e, em outros, constitui-se de forma oculta. Entretanto, a avaliação não é um fim, mas um meio de verificar até que ponto os objetivos foram alcançados.

[...] a avaliação permite pôr em evidência as dificuldades surgidas na prática, mediante a confrontação entre o planejamento e o funcionamento real do trabalho. Visa ao melhoramento do trabalho escolar, pois,

conhecendo a tempo as dificuldades, podem-se analisar suas causas e encontrar meios de superação (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 350-351).

Assim, traz-se para o debate uma concepção de avaliação que defende a qualidade, enfocando a escola, seus processos e sujeitos, o coletivo, bem como o sistema que o regula, ou seja, uma avaliação que caminha em direção a um movimento contra regulatório (FREITAS, 2005) emanado do trabalho coletivo de sua comunidade denominado de Avaliação Institucional Participativa.

A Avaliação Institucional pode ser uma possibilidade de estratégia da gestão escolar, pois é por meio dela que pode se chegar a um diagnóstico da instituição de ensino, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa, pois essa relação depende de informações reais, concretas e claras sobre o desenvolvimento do trabalho, “tendo como base o projeto pedagógico-curricular e as ações efetivas praticadas pelos vários elementos da equipe escolar” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 351).

Destaca-se que essa relação com a equipe é um instrumento primordial de coleta de informações, pois equipe diretiva, pedagógica, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade podem servir como suporte para a qualidade do diagnóstico avaliativo escolar, acompanhando e observando o trabalho desenvolvido nas salas de aula, nos intervalos, reuniões, encontros, enfim, em todas as situações possíveis que se estabelecem em âmbito formal e informal da instituição de ensino (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008).

De acordo com Libâneo (2004), o projeto pedagógico-curricular é materializado durante o processo de planejamento, momento em que todos devem participar coletivamente, envolvendo-se na construção e implementação. O projeto pedagógico-curricular, “[...] detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar” (p. 151).

A interlocução entre Avaliação Institucional e gestão escolar, considerada a partir das relações observadas entre os sujeitos da escola e seus aspectos administrativos, como o caso do projeto pedagógico-curricular contribuem para comprovar os resultados do trabalho, apontam erros, dificuldades, êxitos, fracassos, avanços relativos ao que foi previsto e desenvolvido coletiva e democraticamente (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008). A Avaliação Participativa distingue-se pela

percepção dos dados qualitativos e, por todos os agentes participarem do processo, esse tipo de avaliação tem um caráter de tomada de decisão, para a melhoria da instituição escolar. Isso implica afirmar que, a Avaliação Participativa é realizada com o intuito de aproximar os avaliadores e os favorecidos. Buscando o envolvimento de todos os envolvidos na instituição de ensino (planejamento, programação, execução, operação e avaliação).

Dias Sobrinho (2003), traz como conceito-chave da avaliação participativa a democracia, a cooperação e a participação, com métodos ou instrumentos quantitativos e qualitativos, combinados. A propriedade da avaliação participativa é a comunidade e seus objetivos são de: conhecer a instituição; e de melhorar a qualidade, prestar contas à sociedade.

Ainda, nesta perspectiva, Belloni e Belloni (2003, p. 12), dizem que “a avaliação deve estar voltada para os processos e para os resultados das atividades educacionais”. Ou seja, a avaliação, como estratégia de gestão escolar para a melhoria da educação, deve compreender todo o contexto da escola, de maneira participativa e com princípios democráticos.

Belloni e Belloni (2003, p. 17), entendem Avaliação Institucional como, processo “sistemático de análise de uma atividade ou instituição que permite compreender, de forma contextualizada, todas as dimensões e implicações, com vistas a estimular seu aperfeiçoamento”.

É nesse sentido, que se justifica o interesse por esta temática, pois compreender a Avaliação Institucional implica, necessariamente, conhecer e reconhecer o contexto escolar e o seu sistema de organização, gestão e seus diferentes pressupostos pedagógico-curriculares, o que contribui para a dinamização das práticas educativas e, conseqüentemente, das ações que visam à reflexão e à melhoria da qualidade da educação básica.

No entanto, para que a Avaliação Institucional de fato produza as transformações necessárias nas instituições de ensino, é preciso que todos os que integram o contexto educacional façam parte desse processo. Pais, comunidade, alunos, professores, funcionários, diretores, pedagogos, administrativos precisam discutir a avaliação desejando a melhoria da escola. Fernandes (2002, p. 139), afirma que, “é possível fazer uma avaliação diferente-participativa, reflexiva e construtiva- que possibilite o aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e a realização do seu papel na transformação social”.

Assim, a avaliação participativa pode levantar questões a respeito do processo ensino-aprendizagem, metodologia do professor, efetivação do PPP e da concepção de gestão, participação dos pais, atuação do conselho escolar, atendimento à comunidade, limpeza, entre outros elementos que interferem na dinâmica da escola. Enfim, pode-se, dessa maneira levantar quais são as potencialidades da instituição, para que servem as referências para os demais encaminhamentos, ao mesmo tempo em que as possíveis fragilidades da instituição são indicadas para que, posteriormente, haja a tomada de decisão necessária visando sua melhoria.

A partir das questões apontadas a respeito da avaliação institucional e sua interlocução com a gestão escolar é que emerge o objetivo geral deste estudo: Analisar e compreender a Avaliação Institucional participativa como um instrumento estratégico de gestão escolar, considerando os impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar, para a melhoria da educação básica, através dos princípios democráticos.

Diante disso, os objetivos específicos a serem alcançados com este estudo são:

- Analisar a importância da avaliação institucional participativa, sobre a perspectiva da gestão escolar;
- Identificar os aspectos e ações da avaliação institucional participativa no processo de gestão democrática em uma escola pública municipal, situada no município de Não me Toque - RS, no período de 2013 a 2014; e
- Compreender os impactos e possibilidades da Avaliação Institucional participativa como meio de comunicação e participação entre pais, alunos, funcionários, professores, na perspectiva da qualidade educacional.

A escola foi fundada no dia 14 de maio de 2001, localiza-se na Rua Vinícius de Moraes, esquina com Mário Quintana, Nº 74, Bairro Alfredo Alzírrio Roos, no município de Não Me Toque, Rio Grande do Sul. A escola possui 131 alunos, atendendo em turno integral das 7 horas às 18 horas, mas podendo matricular os alunos para cursarem apenas o período matutino, das 7 horas às 11 h 30min, ou vespertino das 13 horas às 18 horas.

O quadro de profissionais conta com 16 professoras (12 com especialização) que atuam no ensino diurno e/ou vespertino, sendo que algumas possuem carga

horária de 40 horas semanais; 8 monitoras graduadas em pedagogia; 5 CIEES cursando Pedagogia e uma prestadora de serviço formada em Pedagogia. Os níveis de ensino vão do berçário até o jardim. Nível I (4 a 11 meses), nível II (1 a 2 anos), nível III (2 a 4 anos), e o último nível, o de Pré-escola (4 a 6 anos).

Emerge, portanto, dessa investigação, o estudo desenvolvido em três capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a metodologia adotada da pesquisa.

No segundo capítulo, abordam-se os aspectos conceituais, ressaltando a importância da avaliação institucional, sobre a perspectiva da gestão escolar.

No terceiro capítulo identificam-se os aspectos e ações da avaliação institucional participativa no processo de gestão democrática da Escola Municipal EMEI Vitória da Infância Feliz, no município de Não Me Toque - RS, no período de 2013 a 2014.

No quarto e último capítulo apresentam-se os impactos e possibilidades da avaliação institucional participativa como meio de comunicação e participação entre pais, alunos, funcionários, professores e gestor, na perspectiva da qualidade educacional. E, na sequência, as considerações finais do trabalho.

Por fim, foi elaborado um problema de pesquisa voltado para a Avaliação Participativa, utilizando os pressupostos da gestão democrática. Pois, um problema de pesquisa é formulado mediante a articulação ou a interação de diversos elementos, os quais explicitam a percepção do pesquisador de uma determinada porção da realidade social a ser compreendida ou desvelada (GIL, 2002) e a formulação de problemas não se faz mediante a observação de procedimentos rígidos e sistemáticos. No entanto, existem algumas condições que facilitam essa tarefa, tais como: imersão sistemática no objeto, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que acumulam muita experiência com a prática no campo de estudo (GIL, 2002).

Portanto, a partir desses aspectos mencionados, sinaliza-se como questão problematizadora: **Como utilizar a Avaliação Institucional participativa como estratégia de gestão escolar para a qualificação da educação, em uma escola pública municipal, situada no município de Não Me Toque- RS, no período de 2013 a 2014?**

# 1 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa descritiva do tipo estudo de campo, porque uma de suas características é o contato direto com o ambiente natural que, no caso desta pesquisa, foi a escola, ambiente onde a pesquisa se desenvolveu (GIL, 2002).

O estudo de campo, como tipo de pesquisa e técnica de coleta de dados, utiliza a observação, esta se constitui em elemento fundamental para a investigação.

Para Gil (2002) o estudo de campo:

[...] focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo [...] (p. 53).

Dessa forma, o estudo de campo realiza-se a partir do envolvimento do pesquisador no seu *lócus* de investigação, estabelecendo uma “experiência direta com a situação de estudo” (GIL, 2002, p. 53). Pode-se dizer que o estudo de campo implica uma emersão do pesquisador em relação aos seus objetivos de pesquisa e compreensão da realidade estudada.

Assim, além do envolvimento diário como professora na referida escola, institui-se também um olhar de pesquisadora. Portanto, optou-se como procedimentos metodológicos: estudo bibliográfico, documental, observação participante e aplicação de questionários. Segundo Gil (2002) a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

O estudo bibliográfico constitui-se, principalmente, de livros e artigos científicos. Os livros são as fontes bibliográficas por excelência. Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território



brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per *capita*; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

O processo de pesquisa documental é importante no desenvolvimento do trabalho, porque as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, os documentos "de primeira mão", que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como: associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos, etc. Incluem-se aqui, inúmeros outros documentos como: cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, etc.

Dessa forma:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados.

Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Outra vantagem da pesquisa documental está em seu custo. Como a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas.

Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. É sabido que, em muitos casos, o contato com os sujeitos é difícil ou até mesmo impossível. Em outros, a informação proporcionada pelos sujeitos é prejudicada pelas circunstâncias que envolvem o contato.

Já a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação

determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro de grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo, a partir do interior dele mesmo.

Segundo Gil (2002):

A observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com objetivo de realizar uma investigação (GIL, 2002, p. 113).

Nesse sentido, a observação artificial, o observador depara-se geralmente com mais problemas que na observação natural. Em primeiro lugar, precisa decidir se revelará o fato de ser um pesquisador ou se tentará a integração no grupo utilizando disfarce. Depois, precisa considerar, no caso de não revelar os objetivos da pesquisa, se as suas atividades disfarçadas podem prejudicar algum membro do grupo, e nesta hipótese, se os resultados que vierem a ser obtidos são tão importantes para prejudicar sua aquisição com esses riscos.

A observação apresenta, em relação às outras modalidades de observação, algumas vantagens. Segundo Gil (2002), as vantagens facilitam o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos. Também possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado. E possibilita captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados.

Outra técnica utilizada na pesquisa é questionário, este pode ser definido como técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Serve também, para recolher informações sobre determinado assunto, ou seja, é feito através de um documento, no qual há uma série de questões que abrange um tema de interesse para os investigadores. As perguntas devem ser claras e precisas.

Segundo Gil (2002), os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escritos aos respondentes. Costumam, neste caso, ser designados como questionários autoaplicados. Quando, porém, as questões são formuladas oralmente

pelo pesquisador, podem ser designados como questionários aplicados com entrevistas ou formulários.

Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário. Todavia, é possível, com base na experiência do pesquisador, definir algumas regras práticas a esse respeito. Nesse sentido, esse estudo direcionou suas questões relacionando-as à avaliação institucional e à participação dos sujeitos gestores envolvida, este questionário foi aplicado em junho de 2014. Foram elaboradas sete questões a respeito da importância da avaliação institucional, a participação dos sujeitos envolvidos, as práticas pedagógicas e a melhoria de ensino.

Precisam-se melhorar aqui as informações: Para tanto a pesquisa contou com ajuda de três sujeitos para responder o questionário, ou seja, da diretora, do educador e do pai.

Todos responderam e entregaram na devida data estabelecida. No corpo do trabalho serão identificados da seguinte maneira: diretora (a), educador (b) e pai (c).

Podendo o leitor conferir na íntegra no apêndice, página 66 e os recortes das respostas do questionário estão sinalizados em itálico no texto, de forma que se diferenciam das citações dos autores.

Optou-se por questões abertas para que os sujeitos ficassem mais livres, usando suas próprias palavras, permitindo a exposição de suas opiniões e concepções, favorecendo maior exposição da subjetividade necessária para melhor compreensão do processo. Além disso, diminuía a indução do pesquisador sobre as respostas dos sujeitos.

Após o questionário, realizou-se a análise dos dados, e esta, tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A análise e a interpretação constituem processos estreitamente relacionados, por isso, não é muito fácil definir onde termina a análise e começa a interpretação.

O objetivo desta sistematização dos dados é divulgar o material pesquisado e disponibilizá-lo como referência para as futuras e/ou necessárias intervenções e

melhorias no espaço escolar, na área da gestão escolar, mostrando uma nova estratégia de avaliação, ou seja, a Avaliação Institucional.

Desse modo, o próximo capítulo apontará a interlocução entre a Avaliação Institucional e Gestão Escolar, suas concepções e processos sobre a perspectiva da gestão escolar.

## **2 A INTERLOCUÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO ESCOLAR**

A Avaliação Institucional, segundo Libâneo (2004, p. 239) “é uma função primordial do sistema de organização e gestão dos sistemas escolares e das escolas” e pode ser considerado um instrumento democrático de participação na escola, pela ação do coletivo; é um momento em que a instituição olha para si mesma, projeta, implementa e repensa as suas ações, mudando ou não, de percurso; proporciona à coletividade escolar uma vivência democrática, pela via da participação, podendo Influenciar os destinos da sua própria escola.

Lück (2011), diz que existem variações de significados em relação à participação, para ela:

Depreendem-se nas expressões de entendimento sobre participação a ocorrência de diversos significados, com abrangência e alcance variados, indo desde a simples presença física em um contexto até o assumir responsabilidade por eventos, ações, situações e resultados. Em vista disso, é coerente o reconhecimento de que, mesmo na vigência da administração científica, preconiza-se a prática da participação, isto é, que em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja o seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seja seguindo-a, seja analisando-a ou determinando seus destinos, mediante o exercício de ações específicas (p. 31).

Dessa forma, entende-se a Avaliação Institucional Participativa como uma ação específica da gestão democrática que colabora para a superação dos problemas enfrentados pela escola, e também um potente recurso para a formação de sua comunidade, cria um compromisso de todos os envolvidos para a melhoria da qualidade educacional.

A prática da avaliação institucional pode revelar se os princípios da autonomia e participação se fazem presentes na gestão da escola. Müller (2001) coloca que as escolas precisam ser estimuladas a realizar esta avaliação como meio de melhorar seu desempenho e seus processos internos, uma vez que é promotora de espaços de participação da comunidade escolar nos processos decisórios. É através dela que a vivência da gestão democrática se concretiza, mesmo sabendo que algumas participações ocorreram de forma passiva. Conforme Lück (2008, p. 58), entende-se que “descentralização, democratização da escola, construção da autonomia e

participação são facetas múltiplas da gestão democrática, diretamente associadas entre si [...]”.

Considerando os pressupostos da gestão democrática, Lück (2012, p. 24) afirma que

a avaliação é um processo indissociável e inerente da prática da gestão; sem ela, é impossível promover melhoria e qualidade de ensino. Aponta que a avaliação da instituição como ferramenta da gestão deve servir para: 1º Avaliar as ações que estão sendo bem implementadas e as que necessitam de revisão a fim de aprimorá-las; 2º Tomar decisão, fundamentada em dados da realidade escolar; 3º Prestar contas à comunidade escolar, ou seja, transparência nas ações realizadas na escola; 4º Criar uma cultura de reflexão- ação constante sobre as práticas (p. 24).

Numa perspectiva transformadora, a avaliação institucional não servirá somente para constatação da realidade, mas contribuirá para o desenvolvimento do desempenho da gestão e de todos que trabalham na escola (LÜCK, 2012).

Nesta perspectiva, a gestão da escola precisa assumir o compromisso social no desenvolvimento desse processo, abrindo caminhos para que a comunidade escolar participe, garantindo que essa participação seja, de fato, legitimada e não fique apenas na superficialidade.

Desse modo, a Avaliação utilizada como um instrumento de ação pela gestão, pode se transformar num recurso para que as mudanças necessárias se efetivem e contribuam para a melhoria da qualidade educacional daquele espaço em que está inserida. Por isso, o objetivo deste capítulo é analisar a importância da avaliação institucional participativa, sobre a perspectiva da gestão escolar.

A Avaliação Institucional Participativa é, portanto, um exercício de fortalecimento e empoderamento de processos democráticos, onde ética, reflexão, crítica e discussões, constituem-se num caminho coletivo para a conquista da autonomia cidadã e institucional.

## **2.1 Concepções e processos da Avaliação Institucional**

A avaliação institucional vem sendo encarada em nível internacional como processo que consiste em excelente agente de identificação e de apoio à qualidade de uma instituição. Como tal, não convém tomá-la como uma nuvem passageira ou

como um instrumento de escoramento político, ou mesmo como mais um modismo apenas.

A avaliação institucional precisa ser vista como afirmação duradoura em busca de uma qualidade em que seja compatível a filosofia institucional, assim como o ensino e a aprendizagem e deve ser conduzida como processo, ainda que se valha em sua implementação de instrumentos que apontem para resultados tanto qualitativos quanto quantitativos.

Existem algumas condições que ajudam promover consistência à avaliação como processo: ela necessita ser útil, beneficiando a todos os envolvidos; precisa ser viável, principalmente em termos de possibilidade e viabilidade de execução; deve ser exata, tendo em vista a necessidade de sua condução correta e do emprego de instrumentos adequados para obtenção de informações confiáveis. Enfim, a avaliação institucional com sentido processual é uma questão ética e de responsabilidade social, visto sua condução ter de ser transparente consequentemente, e fundada em um senso subjetivo (LIBÂNEO, 2004).

A avaliação institucional está voltada para a instituição da escola como um todo, em suas dimensões, pedagógica, financeira e administrativa, “[...] refere-se à análise do desempenho global da instituição, considerando todos os fatores envolvidos, em face dos objetivos ou missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida” (BELLONI, 2000, p. 40).

Existem diferenças entre avaliação institucional e educacional. Enquanto a primeira envolve os aspectos globais da instituição tanto da sua forma física quanto humana, a segunda, a avaliação educacional envolve a aprendizagem, sendo também aplicada ao estudo do “currículo” e de “programas de ensino”. Segundo Belloni (2000) a avaliação educacional concentra-se em:

[...] situações de aprendizagens, isto é, quando um indivíduo ou grupo são submetidos a processos ou situações com vistas à aquisição de novo conhecimento ou habilidade; refere-se, assim, à análise de desempenho de indivíduos ou grupos, seja após uma situação de aprendizagem ou, regularmente, no exercício de uma atividade, em geral, profissional (p. 40).

Por isso, a diferenciação básica encontra-se de um lado, a avaliação educacional, a qual se concentra na aprendizagem e no desempenho de pessoas ou em grupos em situações de aprendizagem, enquanto que, a institucional concentra-se no desempenho da escola de uma forma global, em suas dimensões

pedagógicas e de administração, vista como uma instituição social. Torna-se importante então, melhor qualificar a denominação dessa concepção de avaliação institucional, diferenciando-a de outras concepções, agregando-lhe mais um adjetivo: Avaliação Institucional Participativa. Libâneo (2004), também esclarece a importância de registrar essa diferença entre as formas de avaliação, por que:

[...] Na avaliação dos sistemas de ensino, embora também sejam avaliados os resultados obtidos pelos alunos (geralmente mediante testes padronizados), a avaliação tem como objetivo fazer um diagnóstico mais amplo do sistema escolar e do conjunto de escolas, em âmbito nacional ou regional, visando a reorientar a política educacional, a gestão do sistema e das escolas e a pesquisa. Na avaliação do aluno pelos professores, estes avaliam a aprendizagem dos alunos e são também avaliados por eles, com base nos processos de ensino e aprendizagem realizados na sala de aula [...] (p. 238-239).

Em vista disso, é preciso destacar que ambas estão ligadas entre si, assim como, a autoavaliação institucional, constitui-se em um olhar da escola para dentro da própria escola, com o objetivo de provocar mudanças em busca de melhorias na totalidade de suas ações educacionais e de administração, considerando o seu papel social no contexto político e econômico que está inserida.

É preciso autocontrole como um olhar contínuo sobre as ações, sem, portanto, conotações negativas burocráticas do controle pelo controle. O conceito de autorregulação contrapõe-se e complementa o sentido positivo do controle, uma vez que busca a automodificação, a transformação da escola (FREITAS, 2005). A ação reguladora da escola será exercida pela própria escola por meio de seus múltiplos atores em processos por ela definidos. A visão interna da escola também poderá ser complementada pela visão externa, isto porque a escola não se encerra em si mesma, é uma instituição da sociedade e deve ser avaliada pela sociedade.

A autoavaliação institucional caracteriza-se pelo seu sentido emancipador, uma vez que, faz da escola o agente de sua própria transformação. Saul (1988), falando sobre os pressupostos teóricos da avaliação emancipatória, descreve algumas de suas características que guardam semelhanças com aquelas já escritas. Caracteriza-se como democrática, é uma crítica instrucional e uma criação coletiva. Portanto, um processo participativo, um olhar da escola para a própria escola que observa sua realidade, absorvendo e analisando as críticas externas, fazendo a crítica de sua prática, para uma ação transformadora. Para a autora:



A avaliação emancipatória caracteriza-se como um processo de descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la. Destina-se à avaliação de programas educacionais e sociais. Ela está situada numa vertente político-pedagógica cujo interesse primordial é emancipador, ou seja, libertador, visando provocar a crítica, de modo a liberar o sujeito de condicionamentos deterministas. O compromisso principal desta avaliação é o fazer com que as pessoas direta ou indiretamente envolvidas em uma ação educacional escrevam a sua “própria história” e gerem as suas próprias alternativas de ação (SAUL, 1988, p. 61).

É importante destacar que, além das características apontadas sobre a avaliação em nível micro, também existem avaliações globais em nível macro do sistema escolar que se instituem no Brasil. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei Nº 9394/1996 (LDB), artigo 21, a educação escolar compõe-se de Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio) e Educação Superior (BRASIL, 1996).

As avaliações são realizadas pelo Ministério da Educação (MEC) por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), que realiza o Censo Escolar<sup>1</sup> e o Censo da Educação Superior. No que se refere às políticas públicas educacionais voltadas a Educação Básica, as instituições de ensino contam com o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o qual tem o intuito de avaliar e acompanhar o desempenho dos alunos, estimulando a melhoria e qualidade das escolas, bem como, a universalização do acesso (LIBÂNEO, 2004).

Compõe o Saeb, três avaliações externas em larga escala, são elas:

- Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB): Essa realiza avaliação das redes públicas e privadas por amostragem da realidade do país, com destaque das regiões e das unidades da federação. As áreas avaliadas são urbanas e rurais, o público-alvo são alunos matriculados na 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do Ensino Fundamental e no 3º ano do Ensino Médio.
- Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANESC) mais conhecida como Prova Brasil: é uma avaliação censitária que envolve alunos da 4ª série/5ºano e 8ªsérie/9ºano do Ensino Fundamental das escolas públicas das redes municipais, estaduais e federal que tenham no mínimo 20

---

<sup>1</sup> É um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Inep. Ele é feito com a colaboração das secretarias estaduais e municipais de Educação e com a participação de todas as escolas públicas e privadas do país (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2014).

alunos matriculados. A Prova Brasil, tem o interesse em avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas.

- A Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA): avalia os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa, alfabetização Matemática, de alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas.

No que tange a Avaliação Institucional da Educação Superior, as instituições contam com um sistema avaliativo próprio denominado de: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que é “formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes” (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2014).

Cabe destacar que esses processos avaliativos de nível macro como o Saeb e o Sinaes são instrumentos de operacionalização para a realização de diagnósticos sobre os aspectos do ensino brasileiro e fomentam dados quantitativos e qualitativos para o mercado financeiro, estimulando investimentos internacionais, para Libâneo (2004) analisando sob esse viés economicista, a avaliação educacional estaria atrelada nada mais do que, uma grande rede de critérios econômicos que tem o objetivo de avaliar o desempenho da educação escolar, secundarizando os critérios pedagógicos.

## **2.2 Avaliação Institucional Participativa: perspectiva da gestão escolar**

A gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência de estabelecimentos de ensino e está atrelada à organização administrativa, financeira e pedagógica da escola, impulsionada pela tomada de decisões, ou seja, nada mais é do que a realização de todas as funções desde o planejamento, organização, operacionalização e avaliação (LIBÂNEO, 2004).

Sabe-se que a LDB de 1996 foi a primeira lei de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino. Esta perspectiva assinala um momento em

que a escola passa a configurar-se como um novo foco da política educacional (VIEIRA; ALBULQUERQUE, 2002).

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LIBÂNEO, 2004).

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento, a partir de práticas educacionais participativas que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e economicamente vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

A gestão escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola (LIBÂNEO, 2004). A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos (LÜCK, 2008).

Segundo Libâneo (2004) a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo à direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns.

O gestor responsável pelo espaço educacional assume posturas profissionais decorrentes do seu compromisso profissional na dimensão educacional, conseqüentemente, empodera-se, legitima e cria espaços de autonomia (LÜCK, 2008). Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política.

Segundo Wittmann (2004), pode-se dizer que a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e inter-relacionados: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político, as demais funções da gestão escolar, por mais importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares.

A dimensão pedagógica envolve a organização do trabalho escolar no que diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e aos alunos, no índice de aprovação e correção da defasagem idade/aprendizagem.

Lück (2005) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógico elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Na área pedagógica a autora sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico (LUCK, 2005, p. 85).

A dimensão ou competência técnica refere-se à organização do trabalho escolar na dimensão administrativa e financeira. Essa competência requer do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e prestação de contas dos mesmos, conservação dos materiais e patrimônio público.

Em relação à competência técnica, Wittmann (2004) diz que a gestão demanda competências específicas. Há conhecimentos, aptidões cognitivas e aptidões atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar. Para gerir a escola há necessidade de formação específica.

Lück (2005) define para o gestor na área administrativa uma:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas (p. 84).

A dimensão política está associada à participação na gestão e à responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. O gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega responsabilidades decorrentes das decisões dos membros da equipe escolar, presta contas e submete à avaliação do grupo o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Essa dimensão associa-se ao desenvolvimento do trabalho no sentido de buscar parcerias, articular a comunidade escolar na representatividade dos conselhos escolares, nas ações que envolvem o trabalho no cotidiano escolar, trazendo a comunidade exterior para o interior da escola, ou seja, abrir as portas do espaço educacional para que toda a comunidade possa usufruir e participar das decisões decorrentes daquele ambiente educacional.

O gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola.

Segundo Libâneo (2004) autonomia é a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e sua forma de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. As escolas públicas como não são organismos isolados, dependem do sistema central, das políticas e da gestão pública, possuem uma autonomia relativa, ou seja, a autonomia de uma escola pública pauta-se no planejamento, na organização, na orientação e o controle de suas atividades

internas estando sujeita a adequação e aplicação das diretrizes gerais que recebem dos níveis superiores da administração do ensino.

A presença da comunidade na escola, em especial os pais, significa representatividade e participação nos Conselhos de Escola, Associação de Pais e Professores para a elaboração e ou reformulação do Projeto Político Pedagógico, acompanhando e avaliando a qualidade dos serviços prestados.

Desse modo, a gestão escolar é fator preponderante nas políticas educacionais da atualidade. A escola é uma organização complexa e em constante movimento. Portanto, a gestão escolar inserida em um mundo em transformação, onde a aceleração em todos os níveis se faz presente, constitui-se em uma tarefa desafiadora.

A avaliação institucional participativa dentro desse contexto é um instrumento muito importante para a gestão escolar, é uma das principais estratégias, pois, é por meio dela que chega a um diagnóstico da instituição de ensino, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa. As conclusões vindas a partir disso, servem para a tomada de decisões, a fim de redirecionar a organização da unidade escolar.

É nesse entendimento que a avaliação institucional, quando concebida a partir de uma proposta transformadora, democrática e participativa, pode direcionar novos rumos para as escolas, inclusive numa proposta de maior envolvimento, para definir e encaminhar políticas educacionais de âmbito nacional.

A Avaliação Participativa distingue-se pela percepção dos dados qualitativos e por todos os agentes participarem do processo, esse tipo de avaliação tem um caráter de tomada de decisão, para a melhoria da instituição. É realizada com o intuito de aproximar os avaliadores e os favorecidos. Buscando o envolvimento de todos os envolvidos na instituição de ensino (planejamento, programação, execução, operação e avaliação).

No entanto, para que a avaliação institucional, de fato, produza as transformações necessárias nas instituições de ensino, é preciso que todos os que integram o contexto educacional façam parte desse processo. Pais, comunidade, alunos, professores, funcionários, diretores, pedagogos, administrativos precisam discutir a avaliação desejando a melhoria da escola. Acredita-se que, “é possível fazer uma avaliação diferente-participativa, reflexiva e construtiva- que possibilite o aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico da escola e a realização do seu papel na transformação social” (FERNANDES, 2002, p. 139).

É na Avaliação Institucional que os resultados fornecidos pelas outras modalidades não só devem ser interpretados, mas também, confrontados com aqueles que ela já possui ou entenda ser interessante produzir. Desse modo, a Avaliação Institucional permite aprimorar a gestão pedagógica e administrativa, com vistas à melhoria da qualidade e da relevância social da escola.

Para que se possa estabelecer a abrangência da Avaliação Institucional, Dias Sobrinho (1995) apresenta atributos que, em síntese, remetem às noções de:

- Globalidade, pois abarca em seu processo todos os segmentos, internos e externos, da comunidade escolar;
- Formação, pois requer organização e participação, questionando rigorosa e sistematicamente, todas as atividades, para conhecer, produzir e cimentar as relações, possibilitando a produção de conhecimento e de juízos de valor sobre a instituição sem, no entanto, ter a finalidade de punir ou de premiar.
- Legitimidade política e ética, necessária para a produção da confiança intersubjetiva, requerendo do agente avaliador uma visão ampla da instituição, conhecimentos específicos da área de avaliação e competência técnica, visando à eliminação das distâncias entre o avaliador e o avaliado (DIAS SOBRINHO, 1995).

Inserida nessa complexidade, é fundamental que a escola seja reflexiva, não bastando, portanto, que apenas o professor ou o aluno sejam reflexivos – o que comumente é esperado, uma vez que o individual e o coletivo se complementam, na medida em que é pelo coletivo que o individual também se forma.

Nesse sentido, a Avaliação Institucional abre as possibilidades de autoconhecimento e gerenciamento, construindo uma gestão democrática, num trabalho sério e transparente, onde os dados de avaliações internas ou externas sofrem um tratamento sério de compreensão, fazendo de seus resultados, estudos para avanços e reflexões.

A Avaliação Institucional como estratégia de gestão, realizada numa perspectiva transformadora e visando à melhoria da instituição de ensino, pode trazer indicadores relevantes para a organização do espaço escolar. A avaliação participativa pode levantar questões a respeito do processo de ensino aprendizagem, metodologia do professor, efetivação do PPP, concepção de Gestão, participação dos pais, atuação do conselho escolar, atendimento à comunidade, limpeza, entre outros elementos que interferem na dinâmica da escola. Pode-se, de maneira muito específica, levantar quais são as potencialidades da instituição, para que sirvam de referência para os demais encaminhamentos, ao mesmo tempo em

que as possíveis fragilidades da instituição são indicadas para que, posteriormente, haja a tomada de decisão necessária para a sua melhoria.

Desse modo, a gestão incorporando esses conceitos, pode utilizar-se dos dados e dos próprios processos e princípios que regem a avaliação institucional participativa a ser mais fiel á identidade da comunidade que assiste e provocar processos emancipatórios.

Pode-se dizer que as contribuições da interlocução entre Avaliação Institucional e gestão escolar assumida a partir da perspectiva coletiva promovem o repensar sobre a concepção de avaliação, a forma de gestão, a participação e a identidade da própria escola. Permitindo assim, a participação da comunidade e o engajamento de todos aqueles que fazem parte do cotidiano escolar para lutar pela tão sonhada qualidade de ensino e de educação promovendo assim, características de gestão democrática, aspectos que serão abordados no próximo capítulo.



### **3 ASPECTOS E AÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA NO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A Avaliação Institucional é entendida como aquela em que o sistema de avaliação está inserido nas escolas públicas e também privadas com a finalidade de avaliar essas instituições, visando à melhoria da qualidade de ensino desses estabelecimentos escolares, a partir de um processo de gestão democrática.

A avaliação institucional nos dias atuais não está sendo vista como instrumento de controle burocrático e centralizador, mas sim, está sendo entendida como um processo necessário de administração do ensino, como condição necessária para a melhoria da qualidade do mesmo e como exigência da sociedade democrática. A necessidade de se desenvolver ações que visem o aprofundamento do conhecimento sobre a escola pública e a melhoria da qualidade do ensino nos remete à avaliação que, neste sentido, torna-se um subsídio importante para o diagnóstico e tomada de decisões no espaço escolar.

A avaliação pode fornecer dados importantes para a construção e efetivação do projeto político pedagógico da escola, servindo ambos, para uma melhor definição da identidade, autonomia, missão e objetivos institucionais, a partir de princípios democráticos e participativos.

Libâneo (2004, p. 235) afirma que a “avaliação diz respeito a um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa visando emitir um juízo de valor”. Neste sentido, a avaliação propõe a coleta de informações tendo diversos e diferentes meios de verificação dos aspectos avaliados para, com base nos juízos de valor, tomar decisões.

Dentro de uma gestão democrática deve-se primar pela construção de um processo de avaliação, tendo como base a participação da comunidade escolar, onde o principal objetivo deverá ser a melhoria da instituição de ensino. A maneira como a gestão escolar é conduzida nas instituições pode determinar o rumo dos aspectos educacionais das escolas.

Nesse sentido, a avaliação deverá estar inserida no Projeto Político Pedagógico da escola, pois desempenha papel importantíssimo, onde possibilita a

construção da autonomia dos sujeitos e da instituição escolar, gerando mudanças e, conseqüentemente, melhorando a qualidade da educação como um todo. É preciso romper com a atual forma de organização burocrática que regula todo o trabalho para realizar o de qualidade e lutar por mais autonomia. A escola e as ações de uma gestão democrática, bem como profissionais da educação serão de qualidade, quando puderem ser consideradas, ao mesmo tempo, efetivas, relevantes, eficientes e eficazes.

Desse modo, a avaliação institucional, no contexto da gestão escolar democrática deve surgir como ação de estratégia de acompanhamento e de proposição. Por isso, este capítulo tem como objetivo identificar os aspectos e ações da avaliação institucional participativa no processo de gestão democrática em uma escola pública municipal, situada no município de Não Me Toque - RS, no período de 2013 a 2014, destinada a qualificar o trabalho realizado. Quando o foco da gestão se pauta por princípios democráticos e participativos implica também na compreensão de que a democratização da gestão na escola, possibilita o crescimento e a melhoria de toda a escola e os agentes nela inseridos.

Portanto, incorporando a gestão democrática, a escola define rumo de seus encaminhamentos, promovendo a participação de todos, preservando e construindo sua identidade e autonomias pedagógicas. As instituições de ensino necessitam de estratégias que as organizem como espaços escolares, no que diz respeito à missão, objetivos, metas, metodologia, currículo e avaliação, por isso o projeto-político-pedagógico da escola, torna-se estratégia indispensável e insubstituível para gestão democrática dela, direcionando, de maneira participativa e democrática, os caminhos que a escola irá trilhar.

### **3.1 Campo de observação: a escola pública municipal no município de Não Me Toque - RS**

No município de Não Me Toque existem dez escolas municipais. A Infância Feliz é uma delas, escolhi esta escola, porque desenvolvo meu trabalho de docente.

A Escola Municipal de Educação Infantil “Infância Feliz” localiza-se na Rua Vinícius de Moraes, esquina com Mário Quintana, Nº 74, Bairro Alfredo Alzório Roos, no município de Não Me Toque, Rio Grande do Sul (RS).

No ano de 2007 o município de Não Me Toque, RS foi contemplado com o convênio para a construção da creche Proinfância. O Proinfância é um Programa de Fortalecimento da Educação Infantil. As obras da escola se iniciaram em junho de 2009, mas só foi inaugurada no dia 14 de maio de 2011, desenvolvida num sistema construtivo convencional, com área construída de aproximadamente 1.118, 48 m<sup>2</sup> contemplando os seguintes ambientes: Área Administrativa (Recepção, Secretaria/Orientação Educacional; Almoxarifado, Sala de professores/Reuniões, Sala da Diretora, Sanitários e Circulação), Área de Serviço (lavanderia, rouparia, serviços gerais, sanitários, vestiários para funcionárias, circulação, área descoberta para acondicionamento de lixo e botijões de gás), Área de Alimentação (cozinha e recepção/estocagem), Área Pedagógica (duas salas para creche I (4 a 11 meses), duas salas para creche II (1 a 2 anos), duas salas para creche III (2 a 4 anos), duas salas para Pré-escola (4 a 6 anos), uso comum: recreio coberto/auditório, sanitários para alunos, circulação e acessos).

Os equipamentos e mobiliários foram disponibilizados pelo Governo Federal e teve contrapartida do município. O município investiu ainda em paisagismo, com grama plantada, grama sintética, central de alarme monitorado, zeladoria noturna, lixamento e pintura do piso de granitina, aquisição de bancos de concreto infantil, liquidificador, telefone, livros, rádios gravador com CD, colchonetes, aventais, climatizadores, cadeiras giratórias, materiais esportivos, jogos, brinquedos, materiais de copa e cozinha, expediente, cama, mesa e banho e computadores com impressoras para a secretaria, entre outros.

A escola possui 131 alunos, atendendo em turno integral das 7 horas às 18 horas, mas podendo matricular os alunos para cursarem apenas o período matutino, das 7 horas às 11 h 30min, ou vespertino das 13 horas às 18 horas.

A estrutura física da escola é boa, As salas são amplas e iluminadas. O público da escola é composto, em sua maioria, por crianças de baixa renda. As vagas são muito disputadas pela comunidade. Existem também pais ou responsáveis que não têm registro de trabalho em carteira, são autônomos e desenvolvem atividades como: pedreiros, jardineiros, vendedores ambulantes, pintores, empregados domésticos, dentre outras.

O quadro funcional é adequado para o funcionamento da Unidade Escolar. Conta-se com 16 professoras (12 com especialização) que atuam no ensino diurno e/ou vespertino, sendo que algumas possuem carga horária de 40 horas semanais, 8 monitoras graduadas em pedagogia, 5 CIEES cursando Pedagogia, e uma prestadora de serviço formada em Pedagogia.

Nos outros setores, contamos com quatro funcionárias de serviços gerais, uma coordenadora pedagógica, uma vice-diretora (com especialização) uma gestora (com especialização) duas merendeiras, uma auxiliar de portaria, O canal de comunicação com o grupo gestor é aberto, utilizando uma gestão democrática.

A capacitação dos profissionais é realizada mensalmente através da Reunião Pedagógica de, no mínimo, 3 horas e também formação continuada oferecida pela Secretaria de Educação, com carga horária de 40 horas/anuais, e há uma formação específica para professores da Educação Infantil, somando, aproximadamente, 12 horas ao ano. A capacitação das auxiliares de serviços gerais é realizada no início de cada ano letivo.

A avaliação institucional, nesse contexto, cumpre uma tarefa imprescindível no ambiente educativo, ela pode redirecionar as ações da escola, a partir de um conhecimento da realidade. É conhecendo a realidade da instituição que se constrói e reconstrói o projeto educacional almejado, sonhado. Sem uma prática avaliativa alicerçada numa análise dos dados que conduza a mudanças de hábitos, práticas, paradigmas, torna-se difícil transformar: a escola, o sistema escolar, a educação.

Segundo Lück (2012) a interpretação dos resultados da avaliação institucional deve fugir da mera constatação. Os resultados devem ser interpretados dentro do contexto em que estão inseridos estabelecendo relações, percebendo nas entrelinhas, deve-se dialogar com os dados, a fim de que os mesmos retratem a realidade como ela é.

Conforme Lück (2012, p. 53) “o caráter dessa avaliação é descritivo, analítico, explicativo e elucidativo, de acordo com as necessidades de desenvolvimento da escola”. Nos processos avaliativos da escola, somente uma vez os dados foram discutidos com o corpo docente procurando ler nas entrelinhas, fazer associações.

Qualquer processo de avaliação institucional deve servir para transformar o ambiente escolar, propondo mudanças, intervindo de maneira positiva na realidade da instituição. Toda instituição escolar deve promover transparência nas suas ações.

O uso dos resultados deve ser para aprimorar, melhorar práticas administrativas e pedagógicas.

### **3.2 Aspectos e ações da Avaliação Institucional Participativa**

O projeto político pedagógico é uma das ações da avaliação institucional, deve fazer parte da visão macro do que a instituição/escola pretende ou idealiza fazer, isto é, seus objetivos, metas e estratégias permanentes, tanto no que se refere às suas atividades pedagógicas, como às funções administrativas. O projeto político pedagógico faz parte do planejamento e da administração escolar. A questão principal do planejamento é expressar a capacidade de se transferir o planejado para a ação. Assim, compete ao projeto político pedagógico a operacionalização do planejamento escolar, em um movimento constante de reflexão-ação-reflexão (LIBÂNEO, 2004).

A importância do projeto político pedagógico da escola está no fato de que existe uma direção, um rumo para as ações da escola. Configura-se como ação intencional que deve ser definida coletivamente, com conseqüente compromisso coletivo. Chama-se político porque reflete as opções e escolhas filosóficas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive e pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais. É importante que o projeto político pedagógico seja entendido na sua globalidade, isto é, naquilo que diretamente contribui para os objetivos prioritários da escola, que são as atividades educacionais, e naquilo cuja contribuição é indireta, ou seja, as ações administrativas. É também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada à educação, portanto, com objetivos específicos para esse fim (VEIGA, 2002).

O projeto político pedagógico é um documento de trabalho construído pelo coletivo, que norteia e legitima as ações educativas da escola. Deve ser dinâmico e fazer parte integrante da vida cotidiana da escola. De acordo com Freitas et al. (2004, p. 69):

O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e, ao mesmo tempo, um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público (p. 69).

O projeto político pedagógico orienta, de forma decisiva, a escola a alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso para os alunos e a educação em particular e, em geral, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que ela estiver inserida.

Considera-se que a coordenação do projeto político pedagógico realiza-se não somente durante a sua elaboração, com a participação, o envolvimento e o compromisso do coletivo da escola, mas também durante o seu desenvolvimento.

Outro aspecto que merece ênfase na coordenação do projeto político pedagógico é a questão da avaliação. Luckesi (1998) retrata bem a sua importância:

A avaliação poderia ser compreendida como uma *crítica de percurso* de ação, seja ela curta, seja prolongada. Enquanto o planejamento dimensiona o que se vai construir, *a avaliação subsidia essa construção*, porque *fundamenta novas decisões*. [...] a avaliação como crítica de percurso é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou produzir, assim como o é no redimensionamento da direção da ação (p. 116-118).

As técnicas a serem utilizadas na coordenação do projeto político pedagógico necessitam ser compatíveis com a especificidade organizativa, com os objetivos e com os fins da instituição escolar. Portanto, para que a escola realmente alcance os seus objetivos é de fundamental importância que a construção e o acompanhamento do projeto político pedagógico estejam alicerçados em uma administração participativa, coletiva, em que as decisões sejam democratizadas e que o seu processo de avaliação e revisão seja uma prática coletiva constante, como oportunidade de reflexão para mudanças de direção e reavaliações de caminhos.

Assim, a proposta do projeto político pedagógico foi elaborada nas dependências da escola municipal de Educação Infantil “Infância Feliz”, conjuntamente com a Equipe Gestora, professores, alunos, funcionários, pais e toda a comunidade e orientação da Coordenadora Pedagógica da SMECD. Sua elaboração partiu da leitura e interpretação dos documentos legais que orientam a educação básica brasileira, tais como: Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988); Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei Nº 9394/1996 (BRASIL, 1996) e

das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNE), instituída pela Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009).

No que se refere à Educação Infantil, a Constituição Federal de 1988(art.208, inciso IV), traz no seu rol de garantias, como dever do Estado, o atendimento em creches e pré-escolas às crianças de 0 a 6 anos de idade incompletos, reafirmados pela LDB (Lei, Nº 9394/96) que prescreve que a Educação Infantil faz parte da Educação Básica (Titulo V, Capítulo II, art. 29), tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança até os 5 anos de idade.

Na Resolução nº5, de 17 de dezembro de 2009, que fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, em seu 5º artigo, expressa que:

A educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, é oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidem de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social (BRASIL, 2009).

Nesse sentido, defende-se que a criança começa aprender desde que nasce. Toda a aprendizagem será influenciada pelas condições do meio em que a criança se encontra e pelas relações estabelecidas com os outros seres humanos. Para crescer e se desenvolver bem, a criança depende de várias coisas. O crescimento físico e o desenvolvimento biológico adequado dependerão da alimentação, do sono, da movimentação livre desde bebezinho, de exercícios ao ar livre, de brincadeiras de correr, trepar, entre outras, de cuidado com a higiene, saúde. O desenvolvimento da criança dependerá também, da possibilidade que ela terá de explorar seu ambiente, expressar suas emoções, ter contato com várias coisas e pessoas, estabelecer relações afetivas. Executar e exercitar tudo que é próprio de seu período de desenvolvimento, o que lhe permitirá sentir-se segura, desenvolver sua autonomia, constituindo-se como sujeito/cidadão.

A criança brinca muito. Brincar é fundamental, pois é uma das formas principais que ela dispõe nesta fase de sua vida para aprender. Aprender sobre os objetos que estão a sua volta, aprender sobre as pessoas e sobre si própria. É também através do jogo, da brincadeira, que ela vai aprender quais são as regras que regulam as relações entre as pessoas de seu grupo, o papel que cada uma desempenha. Ela vai aprender quais são as coisas que pode e as que não se pode

fazer na cultura dela. As brincadeiras alimentam o espírito imaginativo, exploratório e incentivo do faz de conta, e isso é chamado lúdico. Brincar tem sabor de desconhecer o que se conhece, pois cada brincadeira é um universo a ser sempre (re)descoberto, (re)vivido, (re)aprendido.

Todos esses aspectos destacados são observados no planejamento e desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola em questão. São características indissociáveis e que precisam, constantemente, ser avaliadas. Nesse sentido, é importante destacar a avaliação, conforme Regimento da Escola da Rede Municipal:

[...] Art. 17 a avaliação deve ser entendida como um processo contínuo de obtenção de informações, análise e interpretação da ação educativa, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Na educação infantil o trabalho é globalizado e integrado, a expressão dos resultados é feita através de relatório de desempenho trimestral, construído de forma participativa e conjunta tendo referência básica os planos de estudo.

Parágrafo único- todos os participantes de ação educativa serão avaliados em momentos individuais e coletivos.

Art. 18 - A avaliação do processo ensino-aprendizagem deve ser entendida como um diagnóstico do desenvolvimento do aluno na relação com a ação dos educadores e na perspectiva do aprimoramento do processo educativo.

1º - O processo de avaliação deve ser contínuo e ter como base a visão global do aluno subsidiado por observações e registros obtidos no decorrer do processo.

2º - As formas de registro de todo o processo ensino-aprendizagem serão explicitadas no projeto escolar.

3º - A avaliação da educação infantil far-se-á mediante acompanhamento e registro do seu desenvolvimento, sem objetivo de promoção, mesmo para o acesso para o ensino fundamental [...] (SMECD, REGIMENTO INTERNO, 2007).

Observa-se que o PPP da Escola “Infância Feliz” aponta algumas metas e ações, as quais cabem destacar para que seja possível analisar e compreender a Avaliação Institucional participativa como um instrumento estratégico de gestão escolar, considerando os impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar, para a melhoria da educação básica, através dos princípios democráticos. São previstos para a escola:

- Informatizar a escola - acesso a internet;
- Fechar o refeitório - devido ao inverno muito rigoroso e a chuva;
- Valorizar a escola e a aprendizagem com projetos englobando escola, alunos e comunidade; com a participação efetiva na vida escolar;



- Textos informativos - enviar aos pais textos informativos sobre assuntos que enfatizem a fase em que seus filhos se encontram, para ajudá-los a entender melhor e auxiliá-los na educação dos mesmos;
- Valorizar professores e funcionários - com atividades de integração, recreação, motivação, confraternização e formação continuada;
- Valorizar as relações de família, educando, escola - união entre pais, alunos e professores, valorização dos professores, respeito mútuo entre alunos, pais e professores, resgate de valores;
- Manter a escola como um ambiente saudável para alunos, pais, professores, funcionários e comunidade - com ajuda dos pais em trabalho voluntário, atividade extraclasse, projetos e palestras educativas para pais e alunos, promoções, passeios, venda de rifas, busca de parcerias para o embelezamento da escola;
- Proporcionar momentos de planejamento em conjunto (Reuniões Pedagógicas). Dentre outras.

Para obtermos dados significativos sobre a Avaliação Institucional participativa instrumento estratégico de gestão: impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar aplicou-se um questionário com sete questões (Apêndice A), as quais foram respondidas pela equipe diretiva, educador, funcionário, pai e aluno<sup>2</sup>.

Analisadas as questões, foi possível verificar que as ações educativas já passam por algumas modificações, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido, conforme ilustra o questionário, através da seguinte pergunta que lhes foi feita: Qual a importância da avaliação institucional no processo de gestão escolar? Para o representante da equipe diretiva:

*“Avaliação institucional é muito importante no processo de gestão escolar, é um requisito para melhorar as condições que afetam a qualidade da educação, da aprendizagem e da gestão, temos isso por finalidade para transformar a escola em uma instituição comprometida com a aprendizagem do aluno“ (a).*

---

<sup>2</sup> No corpo do trabalho serão identificados da seguinte maneira: diretora (a), educador (b) e pai (c). Os recortes das respostas do questionário estão sinalizados em itálico no texto, de forma que se diferenciam das citações dos autores.

O sujeito educador aponta que a

*“Avaliação Institucional é importante, pois é um meio de diagnosticar como está a gestão e a instituição de ensino, para assim melhorar as tomadas de decisões” (b).*

Já o sujeito representante da família considera importante,

*“Pois se os alunos são avaliados em suas atividades, assim a escola vê como está agindo e pode mudar a sua estratégia” (c).*

Observa-se que o pai vê a avaliação como um instrumento de medição da aprendizagem, ou seja, algo limitado à sala de aula e avaliação do aluno e não como um processo que envolve além da sala de aula, todo o restante do espaço físico e humano da escola.

Segundo as respostas dos participantes, é visível que representante da equipe diretiva e educador compreendem a avaliação institucional como estratégia no processo de gestão escolar, e consideram importante a participação desta na escola. O conselho escolar representa uma parte desse processo, tornando cada dia mais uma escola democrática e participativa. Diferentemente do pai que vê a avaliação como um resultado obtido por atividades, testes, provas, enfim, como algo que o aluno produziu em sala de aula. Os pais precisam sentir que a escola é deles, uma tarefa da instituição é de atraí-los para reuniões, fazer com que se sintam a vontade em debater suas ideias, assim irão perceber que são importantes e participarão cada vez mais das reuniões. Essa poderia ser uma possibilidade de reflexão para que a família veja que a avaliação institucional envolve muito mais do que apenas a avaliação do aluno pelos professores.

Observou-se que a escola pode melhorar a qualidade e estimular a participação e resolver com mais facilidade os problemas a serem enfrentados, é o que registram as respostas da seguinte questão: Você poderia apontar uma ação e/ou estratégias de avaliação institucional participativa desenvolvida na e/ou pela escola?

Para o representante da equipe diretiva:

*“A avaliação constante dos professores, também é oferecida formação continuada para professores e a cada trimestre é oferecida palestras informativas para toda comunidade escolar, com debate e discussões apontando os problemas e soluções para a tomada de decisão” (a).*

O sujeito educador aponta algumas estratégias como o de

*“construir coletivamente o projeto político da escola e também através de reuniões para debater determinado assunto, com toda a comunidade escolar (b).*

Já o sujeito representante da família considera como

*“ação participativa da avaliação institucional desenvolvida pela escola, as reuniões, pois nessas reuniões que são discutidas novas proposta para melhorar o ensino” (c).*

De acordo com as respostas dos participantes, estas ações promovem a participação de todos os sujeitos, destacando a aprendizagem dos alunos, a prática do Projeto político pedagógico e a melhoria na qualidade de trabalho, fazendo assim, a obtenção dos resultados positivos na avaliação da instituição escolar. Nesse sentido, o PPP precisa ser avaliado periodicamente, a fim de direcionar as ações da escola.

Para isto é necessário que processos avaliativos, no caso, a avaliação institucional, faça parte da realidade da escola. Ao avaliar projetos, ações, em paralelo, avalia-se o PPP, documento onde constam as intenções pedagógicas, visão de educação, objetivos a atingir, princípios nos quais acreditamos.

Pensando nisso, elaborou-se a seguinte questão: De que forma você participa no espaço escolar? Explique e justifique.

Para o representante da equipe diretiva:

*“Tendo olhos e ouvidos abertos, percebendo erros e acertos a fim de melhorar esse espaço escolar. Principalmente tendo pensamento positivo, e conquistando a equipe de trabalho nesse espaço escolar” (a).*

O sujeito educador aponta que

*“é através da elaboração de propostas pedagógicas desenvolvidas nesse espaço escolar, pois desse modo, a participação se torna coletiva” (b).*

Já o sujeito representante da família relata que

*“participa através das festas tradicionais, reuniões, palestras informativas sobre um determinado assunto, também ressalta que precisa estar atento a tudo que envolve a educação de seu filho, por isso a importância de participar das ações e propostas da escola” (c).*

Observa-se que este pai sempre está preocupado com a educação de seu filho, visando à participação como prioridade na construção de educação de qualidade.

Segundo esses participantes, a escola pode melhorar a qualidade e estimular a participação e resolver com mais facilidade os problemas a serem enfrentados na instituição.

Nos espaços escolares, a participação busca superação de ações fragmentadas, isoladas, burocráticas e hierarquizadas. Promover espaços de participação faz as escolas exercitarem o princípio democrático de gestão, o trabalho em equipe, o coletivo e promover debates e discussões a respeito de encaminhamento e tomadas de decisão.

É necessário que a participação efetiva seja assumida por todos os seguimentos que formam a comunidade escolar (alunos, pais, professores, diretores, funcionários), mais do que isso, para participar efetivamente do processo, é preciso estar bem informado e, teoricamente embasado, pois tal tarefa irá exigir o diagnóstico e a análise da realidade, de tal forma que permita perceber as reais necessidades da escola, visando desenvolver um trabalho pedagógico que busque a superação das dificuldades encontradas.

Desse modo, compete à escola redimensionar as formas e os espaços de participação para que haja o engajamento dos envolvidos na busca da melhoria da educação.

Nesse sentido, foi elaborada uma questão pensando em: Quais os meios de comunicação e participação entre pais, alunos, funcionários, professores no espaço escolar? Para o representante da equipe diretiva:

*“São feitas reuniões trimestralmente, com a participação de todos os sujeitos envolvidos (pais, alunos, funcionários, professores), para apontarem os problemas e soluções, buscando a melhoria da educação e do espaço escolar” (a).*

O sujeito educador aponta que

*“Os meios de comunicação utilizados são através de reuniões escolares” (b).*

Já o sujeito representante da família considera que

*“o primeiro meio de comunicação neste espaço escolar é pela agenda escolar, reuniões, atividades de leitura com o filho, festas comemorativas (festa junina, natal, etc.)” (c).*

Segundo as respostas dos participantes, são disponibilizadas várias formas de meio de comunicação, a primeira seria a da agenda escolar, nela são colocados bilhetes dos alunos e avisos importantes para os pais, outra seriam as reuniões, conforme os sujeitos responderam, toda a equipe se reúne para a elaboração de propostas de plano de ação.

Nestas reuniões a instituição procura criar um ambiente harmônico com apresentação de slides e vídeos sobre temas como: participação, trabalho coletivo, motivação, etc., além disso, são planejadas propostas e ações como um momento muito importante para a escola, também são desenvolvidas dinâmicas com toda comunidade escolar.

Nesse sentido, elaborou-se uma pergunta falando a respeito da gestão democrática, ou seja, o que seria uma gestão democrática? Para o representante da equipe diretiva:

*“Gestão democrática para mim é forma de como gerenciar uma instituição de maneira que dê possibilidade a participação, transparência e democracia” (a).*

O sujeito educador aponta que

*“a gestão democrática é exercida e gerenciada de forma democrática, e busca a participação da comunidade e o envolvimento de todos (pais, professores, diretores, pedagogos, alunos e funcionários) nos processos decisórios da gestão escolar” (b).*

Já o sujeito representante da família considera

*“a gestão democrática uma estratégia muito importante para a construção de uma escola democrática” (c).*

Analisando as respostas dos participantes, a gestão democrática incorporada na escola define o rumo de seus encaminhamentos, promove a participação de todos, busca preservar e construir sua identidade e autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A gestão democrática e participativa na escola ajuda a comunidade a administrar os recursos educacionais financeiros, e na prática dos projetos educacionais.

Entretanto, para construir uma gestão democrática, é preciso a participação efetiva da comunidade escolar, tal tarefa, implica a reflexão e a tomada da decisão coletiva em todas as dimensões do trabalho pedagógico da escola (pedagógica, administrativa e financeira).

Portanto, para que ocorra uma verdadeira gestão democrática a escola deve trabalhar de forma coletiva, procurando democratizar as decisões e descentralizar as responsabilidades, as quais precisam ser tomadas e assumidas pelos coletivos que compõem a escola, buscando, dessa forma, descentralizar o poder, de forma participativa e democrática.

A sexta questão a respeito da prática pedagógica: No seu ponto de vista, como a escola pode desenvolver práticas pedagógicas com qualidade educacional? Para o representante da equipe diretiva:

*“Com projetos e ações que tenham um maior envolvimento de todos, mas principalmente da família” (a).*

O sujeito educador aponta que

*“a escola pode desenvolver a prática pedagógica de qualidade através da transformação contínua, valorizando experiências vividas pelo sujeito” (b).*

Já do ponto de vista do sujeito representante da família, este considera que

*“a escola pode desenvolver práticas pedagógicas através de projetos em que as crianças aprendam de forma prazerosa, pensando em melhorar a educação cada vez mais” (c).*

De acordo com as respostas dos participantes, a prática pedagógica com qualidade expressa o saber docente, também é fonte de desenvolvimento da teoria pedagógica, pois, enfrenta desafios cotidianos, pequenos e grandes, que permitem construir e reconstruir novos saberes num processo contínuo de fazer e refazer.

Um dos objetivos da prática pedagógica é realizar projetos propostos na área da educação, procurando concretizá-los, a fim de proporcionar uma melhoria na qualidade de ensino e educacional.

Portanto, na realização das atividades da prática pedagógica, o docente pode observar e detectar a eficiência ou não dos seus métodos e prática de ensino, buscando assim, encontrar soluções para melhorar os problemas detectados.

Enfim, para finalizar elaborou-se uma questão sobre a qualidade de ensino: Como podemos ter uma melhor qualidade de ensino? Para o representante da equipe diretiva:

*“Investindo mais na educação e na formação dos profissionais que atuam nesta área”(a).*

O sujeito educador aponta que

*“para ter uma melhor qualidade de ensino, primeiro temos que pensar no aluno, e também na nossa prática pedagógica, mudar os métodos tradicionais, e ir além da teoria, sempre buscando novos conhecimentos para nos afeiçoarmos” (b).*

Já o sujeito representante da família considera que

*“Tendo professores mais capacitados na área que atuam isso faz com que a qualidade de ensino seja eficaz na educação, pois se não tivermos professores mais capacitados, como nossos filhos vão aprender e ter uma qualidade de ensino adequado” (c).*

Enfim, pode-se dizer que as respostas dos participantes, estão de acordo com o que vivenciam no contexto escolar, pois para se chegar à qualidade de ensino, precisa-se qualificar, utilizando novas práticas; trocar informações dentro da rede de ensino; pais precisam acompanhar a vida escolar dos filhos; usar de forma eficiente o tempo em sala de aula; garantir escolas com infraestrutura docente.

Para obter-se qualidade de ensino, é preciso elaborar propostas de ensino, de acordo com a faixa etária que os alunos apresentam pensar em avaliações transformadoras, ou seja, a avaliação institucional e na gestão democrática. Assim, poder-se-á chegar ao patamar da qualidade de ensino para todos.

Nesse sentido, alguns estudos sobre avaliação institucional sugerem que a construção da ação avaliativa deve ser coletiva, desde seu planejamento, elaboração dos instrumentos, análise dos resultados e acompanhamento das tomadas de decisões. Assim, reconhecemos que, na implantação da avaliação institucional participativa, o processo precisa ter cada uma de suas etapas planejada e operacionalizada, para que todo conflito de interesse seja tratado como uma oportunidade de aprendizagem política e o conhecimento social, garantindo assim, seu viés formador. Nessa interação, as formações individuais e coletivas se complementam na medida em que é pelo coletivo que o individual também se forma (DALBEN, 2010, p. 137).

Três fatores dificultaram a prática da avaliação institucional na escola. O primeiro foi o tempo corrido da dinâmica escolar para o desenvolvimento de um processo mais participativo. O segundo se refere à disponibilidade das pessoas para participar. Algumas pessoas acham que não são capacitadas para opinar, dialogar e intervir na realidade escolar, principalmente as representações do segmento de pais e alunos. Desconstruir esta ideia não é algo simples, mas é necessário para o bom andamento da prática de avaliação, porque o olhar a partir de visões diferentes contribuirá para a multirreferencialidade no processo. O terceiro fator diz respeito à qualidade dos instrumentos, assunto que será abordado logo adiante, ainda neste texto.

Avalia-se para transformar, identificar falhas, corrigir rumos, evidenciar acertos, construir possibilidades, por isso, a necessidade de uma abordagem qualitativa nos processos de autoavaliação da escola. Os questionários avaliativos são elaborados, na maioria das vezes, no sentido de destacar os problemas, quando na verdade também é relevante para o grupo identificar os acertos a fim de dar continuidade às ações de sucesso. É necessário reforçar práticas exitosas dentro do contexto escolar. Hoje, constata-se que os aspectos positivos dos trabalhos realizados nem sempre foram sinalizados pela equipe.

### **3.3 Os princípios da Gestão Democrática no espaço escolar**

A gestão democrática é um dos temas mais discutidos entre os educadores, representando importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. Tal como os temas tratados anteriormente – a gestão educacional e a gestão escolar – sua base legal remonta à Constituição de 1988 que define a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios (BRASIL, 1996). No mesmo sentido, também se expressa a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que detalha, que utiliza os termos “na forma desta Lei”, acrescentando as palavras “e da legislação dos sistemas de ensino”.

O detalhamento da gestão democrática é estabelecido em lei, através de dispositivo que define os limites à expressão deste “valor público”, determinando que:



Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Como se pode observar, a LDB, Lei Nº 9394/1996 (BRASIL, 1996) remete a regulamentação da gestão democrática do “ensino público na educação básica” aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação e as comunidades escolar e local.

Em ambos os casos, a participação refere-se à esfera da escola: a elaboração de seu projeto pedagógico e a atuação em conselhos escolares ou equivalentes. Na perspectiva da LDB, Lei Nº 9394/1996 (BRASIL, 1996), a gestão democrática circunscreve-se a alguns aspectos da vida escolar, tal como se viu nos dispositivos referidos e comentados. Os anseios de gestão democrática que têm se manifestado entre nós desde o início dos anos setenta e tomado forma a partir dos anos oitenta, porém, não se esgotam na esfera escolar. Sobre o assunto é oportuna a observação de que:

No discurso pedagógico, a *gestão democrática da educação* está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação (MEDEIROS; LUCE, 2006, p. 15-25).

As autoras observam que esses processos devem garantir e mobilizar os atores envolvidos nesse campo, tanto no âmbito dos sistemas quanto das unidades de ensino, seja escola ou universidade. Bem se vê, que limitar a gestão democrática à esfera escolar é algo que pode estar posto na LDB, mas que está longe de alcançar as expectativas dos educadores que, mais e mais, querem ser agentes da formulação e da gestão da(s) política(s).

A gestão democrática da escola é, portanto, apenas um desses espaços de intervenção que se articula a outros, no campo da política sindical, partidária e, em outras formas de exercício da cidadania e da militância.

Nesse sentido, entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Ela vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

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

Esse modelo de gestão tem se tornado na área educacional um dos motivos mais frequentes para reflexões, debates e iniciativas públicas, a fim de dar sequência a um princípio presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Dentre os princípios na referida lei o Projeto Político Pedagógico é indispensável para a elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. De acordo com a LDB, Lei Nº 9394/96 no artigo 14, a elaboração da proposta pedagógica deve contar com a participação dos profissionais da educação, na construção de projetos educacionais articulados com as políticas nacionais, levando em consideração a realidade específica de cada instituição de ensino (BRASIL, 1996).

Outro componente básico referido no artigo é a constituição do Conselho Escolar, formado com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, cuja função é gerir coletivamente a escola, fiscalizando a verba com transparência na prestação de contas, além da avaliação institucional escolar e promoção da eleição direta para diretor.

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 10).

A gestão democrática pode melhorar o ensino de uma escola. Com o currículo integrado e avaliação permanente, os quais propõem o respeito às diferenças, aprendendo a escutar e conciliar as opiniões. A proposta pedagógica na

gestão democrática deve ser de acordo com a realidade da escola e não é de responsabilidade somente do diretor, sua elaboração deve ser coletiva, pois o projeto pedagógico é um processo contínuo.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (GADOTTI, 1994, p. 2).

Para exemplificar os pressupostos que organizam a gestão democrática elaborou-se o esquema a seguir:

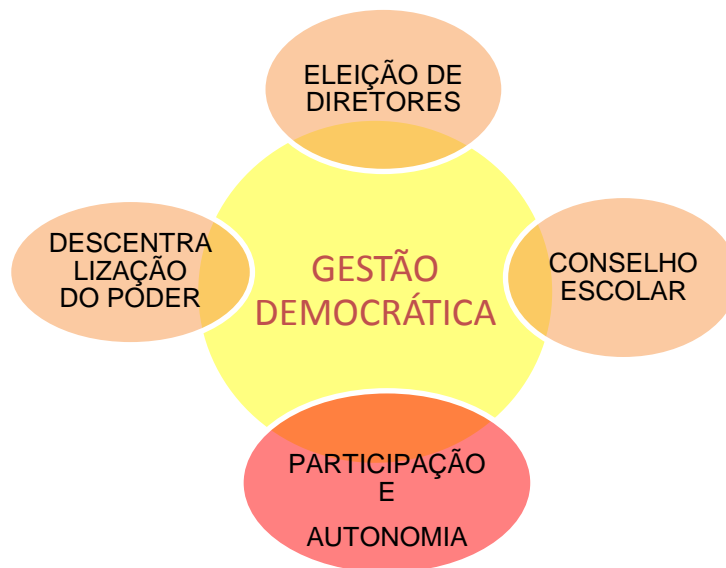


Figura 1 – pressupostos que organizam a gestão democrática

Fonte: Elaborado pela autora.

Partindo desses princípios, é preciso que a escola reflita o seu papel na formação de cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade em que vivem, para que esses sejam capazes de enfrentar o mundo do trabalho através de atitudes solidárias e respeito ao próximo. Pensando em um modelo de escola democrática, equipe diretiva, funcionários, alunos, família e docentes, precisa-se cada vez mais promover espaços de intercâmbio de saberes e descentralização de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno e também da participação efetiva de todos.

De modo que, todos se vejam gestores, esse é o impacto e a possibilidade que a escola terá a partir de ações, estratégias e reflexões acerca do instrumento da avaliação institucional participativa.

## **4 OS IMPACTOS E POSSIBILIDADES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA: MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS GESTORES**

A gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

A integração da escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional. Observa-se que, Diretores, cujas escolas foram selecionadas para receber o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, têm expressado que uma das estratégias mais importantes para levantar “escolas derrubadas” tem sido a abertura do estabelecimento de ensino para a comunidade. Mediante esse procedimento, disponibilizaram a escola para uso pela comunidade e ganharam em troca a recuperação do patrimônio e a parceria com a sua conservação. Para essas escolas, o ambiente passou a ser mais alegre e cordial e o espírito educativo melhorou.

Essas ações coletivas podem ser boas possibilidades de estratégias para mobilizar a escola e toda a comunidade a diagnosticar e apontar os problemas e soluções para construir uma educação de qualidade, utilizando a avaliação institucional como meio de comunicação dos gestores. Com certeza, ter-se-ia grandes impactos nas relações humanas e no desenvolvimento do trabalho no espaço escolar, pois entende-se que a avaliação é um mecanismo de diálogo e de crescimento, além do que, um ótimo recurso de comunicação entre grupos sociais diversos.

Nesse sentido, este capítulo tem por objetivo compreender os impactos e possibilidades da Avaliação Institucional participativa como meio de comunicação e participação entre pais, alunos, funcionários, professores, na perspectiva da qualidade educacional.

Pode-se, também, pensar na possibilidade de que a avaliação institucional, quando realmente vivenciada na sua essência que é a garantia da participação de todos, proporciona uma sustentação, permitindo um olhar para a realidade escolar a partir de quem está inserido nela, retomando ao coletivo, encontrando os caminhos para melhorar a qualidade do ensino de todos os alunos e auxiliando no monitoramento das decisões expressas no Projeto Pedagógico, para que estas não se percam em “palavras escritas” apenas, mas que se tornem ações concretas.

#### **4.1 O impacto da participação: a emersão dos gestores**

Libâneo (2004, p. 254), aponta que a “avaliação da escola é um processo pelo qual os especialistas (diretor, coordenador pedagógico) e os professores discutem e avaliam a escola em função do aprimoramento pedagógico-curricular e da qualidade do ensino”. Também incluiríamos nessa perspectiva do autor, a participação dos pais, alunos, funcionários, enfim, todos os sujeitos da comunidade escolar, na tentativa que se emergem diferentes tipos de gestores, esses diferentes olhares podem direcionar novos impactos, pois ajudariam a instituição escolher seus representantes para coordenar o processo de gestão escolar. Essas escolhas, discussões e avaliações do sistema de ensino podem ser realizadas em assembleias de forma coletiva e democrática.

Um exemplo, de escolha dos representantes para a coordenação do processo de gestão escolar de forma representativa, é as eleições de diretores. Para Lück (2008):

O movimento de descentralização e construção da autonomia da gestão escolar passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, como alternativa aos mecanismos tradicionais de indicação de diretores por políticos, filtrada e definida pelos órgãos centrais, no Gabinete do Secretário de Educação (p. 76).

Para exemplificar como ocorre a emersão dos dirigentes escolares elaborou-se o esquema a seguir:



Figura 2 – A emersão dos dirigentes escolares

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que o Brasil teve outra sistemática para a indicação de representantes das escolas, uma via não democrática e um tanto autoritária que demandava posturas de disputa pelo poder. Um tanto diferente do que se observam atualmente nos espaços escolares, os quais escolhem seus diretores e equipe diretiva via eleições diretas e democráticas, envolvendo todos os sujeitos.

[...] a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37).

Através das eleições os candidatos expõem os planos que querem assumir, então, escolhe-se uma data para eleger o diretor.

Esta participação coletiva é de extrema importância, pois é através dela que os sujeitos envolvidos expõem suas ideias de forma democrática, e participativa.

Quanto à avaliação institucional na escola em questão ocorre, trimestralmente, reuniões com palestras informativas para toda a comunidade escolar, e também são expostas novas propostas para melhoria do ensino. Nestas

reuniões são apontados os problemas enfrentados e as soluções, também é o espaço onde os sujeitos expõem suas ideias, para tomada de decisões, buscando uma melhor qualidade de ensino.

Pode-se dizer desse modo, que a escola exercita o princípio democrático de gestão, o trabalho em equipe, o coletivo, promovendo debates e discussões a respeito de encaminhamentos e tomadas de decisões, com a participação de toda a comunidade escolar.

#### **4.2 Avaliação Institucional participativa, instrumento estratégico de gestão escolar: perspectiva da qualidade da educação básica**

Nessa perspectiva, a Avaliação Institucional Participativa é uma possibilidade de transformação qualitativa da escola, pois é vista como uma resposta do seu coletivo ao desafio de produzir qualidade na educação. Nesse processo:

[...] a qualidade é entendida como sendo um ponto valorativo e necessariamente expresso por diferentes pessoas, de diferentes segmentos da comunidade escolar, de diferentes formas, a partir de suas lógicas particulares, devemos compreender que a explicitação de suas bases é sustentada no diálogo e na participação de todos (SORDI *et al.*, 2005, p. 3).

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que a Avaliação Institucional é um recurso que orienta as decisões da escola, é também um recurso para a formação dos envolvidos no processo para uma lógica emancipatória, para a superação da lógica de mera regulação, mantida em nossas escolas. Aliás, considerando os interesses conflitivos das propostas e da sociedade que se encontra no interior da escola, a Avaliação Institucional Participativa se posiciona na tensão entre as lógicas de emancipação e de regulação.

Freitas (2005) esboça um cenário, quando tenta traçar um caminho para essa tensão que afeta o sistema público de ensino, administrado, ao longo do tempo, por diferentes políticas públicas.

Por um lado, as políticas públicas neoliberais usam e abusam da regulação; por outro, as políticas participativas resvalam no democratismo, nem sempre fortalecem as estratégias locais de realização da mudança e, com isso, não exercitam os trabalhadores da educação para a contrarregulação (FREITAS, 2005, p. 912).



Com a definição de contrarregulação, pode ser percebida a importância dos processos de avaliação institucional, pois:

Contrarregulação é resistência propositiva que cria compromissos ancorados na comunidade mais avançada da escola (interna e externa), com vistas a que o serviço público se articule com seus usuários para, quando necessário resistir à regulação contrarregulação) e, quando possível, avançar tanto na sua organização como na prestação de serviços de melhor qualidade possível (justamente para os que mais têm necessidades), tendo como norte a convocação de todos para o processo de transformação social (FREITAS, 2005, p. 912).

Complementando, o autor salienta que a:

Contrarregulação não é a mera obstrução ou um movimento de “fechar as fronteiras da escola” com relação a políticas centrais, penalizando o usuário do sistema público. [...] Isso porque nas políticas públicas neoliberais a mudança é vista como parte das ações gerenciais administradas desde um “centro pensante”, técnico, ao passo que a tendência das participativas é gerar envolvimento na “ponta” do sistema. E é nos momentos em que o público é administrado por políticas participativas que se abre a possibilidade de incrementar tanto a qualidade do serviço público como a organização dos seus trabalhadores com o fim de criar condições para a contrarregulação (FREITAS, 2005, p. 912).

Essa qualidade e avaliação a serem construídas e exercitadas no ambiente escolar implica reconhecer a sua natureza ideológica e, conseqüentemente, para sua definição e produção são necessárias ações políticas e democráticas, nas quais os confrontos dos diferentes pontos de vista, ideias e interesses devam representar uma oportunidade e não uma ameaça, sempre tendo como foco o estabelecimento do tempo/espço necessários para discussão e encaminhamentos, em função da melhoria da qualidade da escola. Para que tais ações democráticas sejam possíveis, devem acontecer mudanças na cultura escolar, necessariamente rompendo com as relações de poder vigentes no seu interior e no seu entorno. Considerando a influência do embate entre essa nova cultura necessária e a existente no processo de Avaliação Institucional Participativa, Sordi e Freitas (2005) alertam que o importante é:

Que se leve em conta a complexidade que envolve o início de um processo de avaliação institucional. E se entendam os fluxos e refluxos desse processo, que muitas vezes ocorrem antes mesmo que alguma ação avaliativa tenha sido deflagrada. Como se detecta, estes conflitos não podem ser atribuídos à avaliação, embora frequentemente o sejam. Parece sensato esclarecer o grupo envolvido na tarefa para que este seja cuidadoso com as pessoas e os processos novos que as envolverão em novas configurações de poder e que podem ampliar os espaços de atrito prejudicando o processo. A complexidade do processo de avaliação

institucional cresce nas atividades que “mexem”, de alguma forma, com ações de comando e relações de poder (p. 2).

Outro aspecto que requer cuidado intenso para a construção e o exercício dessa concepção de qualidade e avaliação é o fato de ser comum encontrar, dentro dos ambientes escolares, discursos que contemplam posturas democráticas e práticas da avaliação formativa, que evidenciam as responsabilidades inerentes aos educadores (os quais sustentariam qualquer proposta de mudanças que, efetivamente, garantissem a melhoria da qualidade educacional). No entanto, ao mesmo tempo, na maioria das escolas são encontradas estruturas organizacionais, que não propiciam as condições adequadas às tais práticas democráticas e avaliativas. Ou seja, os tempos e os espaços escolares não permitem a real execução das práticas democráticas e avaliativas tão comumente professadas nas escolas.

Para a superação dessa contradição, Sordi (2006) alerta que:

Em tempos de neoliberalismo e de projetos educativos submetidos à lógica mercadológica, mais do que nunca precisamos nos alfabetizar rapidamente na leitura e interpretação dos espaços/tempos escolares que vivenciamos. Os tempos neoliberais aceleram os processos de tomada de decisão, encurtando os momentos de reflexão. Chegamos ao produto final. Este “produto” pode vir a ser legitimado a partir da banalização do conceito de participação. Todo cuidado é pouco, pois podemos olhar e não ver o que está por perto ou mesmo vendo, desconsiderar os significados e as repercussões na vida dos homens e mulheres do nosso tempo (p. 57).

Sendo a participação essencial para a consecução dessa concepção de Avaliação Institucional Participativa, uma das etapas mais importantes no processo de sua implantação é a sensibilização, não apenas mobilizando a comunidade escolar para o seu envolvimento, mas, principalmente, para também legitimar politicamente o processo.

Essa validação do processo se efetiva apenas nos espaços onde vigora a forma de gestão democrática, pois segundo Bryan (2005, p. 50)

[...] é a única que possibilita articular condições provenientes das diversas origens visando a criação de relações democráticas no interior das instituições como à construção de um sistema de ensino que se caracterize pela qualidade do seu trabalho pedagógico (p. 50).

Para que a Avaliação Institucional evite a não-participação ou a participação de fachada, cada um dos participantes deve ser protagonista do processo, o que lhe permitirá sentir-se potente para interferir na realidade futura da escola, impedindo-o

de ser reduzido a mero fornecedor de informações (SORDI; FREITAS, 2006). Isso só será possível se forem superados os entraves produzidos com experiências na avaliação classificatória e excludente, caracterizada por apenas avaliar os resultados, avaliar para controlar, avaliar de forma descontextualizada e utilizar instrumentos inadequados (EYNG, 2004).

Para que a avaliação institucional se consolide como uma prática nas escolas de educação básica, é imprescindível que, na sua concepção, se idealize o projeto de avaliação institucional que se pretende realizar, este deve estar articulado com o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola. Isto não é tarefa fácil de realizar, pois o tema da autoavaliação é novo no contexto da educação básica. Segundo Fernandes (2002), é preciso uma metodologia para o desenvolvimento de processos de avaliação institucional nas unidades escolares. Na elaboração da proposta de avaliação, é necessário observar que pressupostos, objetivos e princípios nortearão a ação. O estudo do conhecimento teórico metodológico deve anteceder a criação da proposta de avaliação institucional das escolas.

A prática da avaliação institucional pode revelar se os princípios da autonomia e participação se fazem presentes na gestão da escola. Müller (2001) coloca que as escolas precisam ser estimuladas a realizar esta avaliação como meio de melhorar seu desempenho, seus processos internos, uma vez que é promotora de espaços de participação da comunidade escolar nos processos decisórios. É através dela que a vivência da gestão democrática se concretiza, mesmo sabendo que algumas participações ocorreram de forma passiva. Lück (2012) afirma que “a avaliação é um processo indissociável e inerente da prática da gestão; sem ela, é impossível promover melhoria e qualidade de ensino”. A autora aponta que a avaliação da instituição como ferramenta da gestão deve servir para:

- 1 – Avaliar as ações que estão sendo bem implementadas as que necessitam de revisão a fim de aprimorá-las;
- 2 – Tomar decisão, fundamentada em dados da realidade escolar;
- 3 – Prestar contas à comunidade escolar, ou seja, transparência nas ações realizadas na escola;
- 4 – Criar uma cultura de reflexão- ação constante sobre as práticas (LÜCK, 2012, p. 24).

Numa perspectiva transformada, a avaliação institucional não servirá somente para constatação da realidade, mas contribuirá para o desenvolvimento do desempenho da gestão e de todos que trabalham na escola (LÜCK, 2012). Nesse

sentido, a Avaliação Institucional Participativa é uma alternativa possível, para orientar e auxiliar os profissionais da escola no processo de qualificação da educação.

Entende-se que esta, como uma prática coletiva, só pode ser realizada pela mobilização de todos os segmentos da escola ante o compromisso com a aprendizagem dos educandos, sejam eles crianças, jovens ou adultos. É por meio dela que os educadores poderão refletir, analisar e criticar os resultados da avaliação externa, implementados pelas políticas públicas, também suas práticas e, mormente, o processo de aprendizagem dos educandos.

A partir desse pressuposto, reforça-se que gestão escolar e qualidade na educação devem estar intrinsecamente relacionadas, pois é preciso que a gestão escolar implemente, de fato, uma gestão democrática e participativa, a fim de que os atores educacionais possam refletir, questionar e implementar mudanças, principalmente, no que tange aos currículos escolares e métodos de ensino.

Para exemplificar como ter uma educação de qualidade, elaborou-se o esquema a seguir:

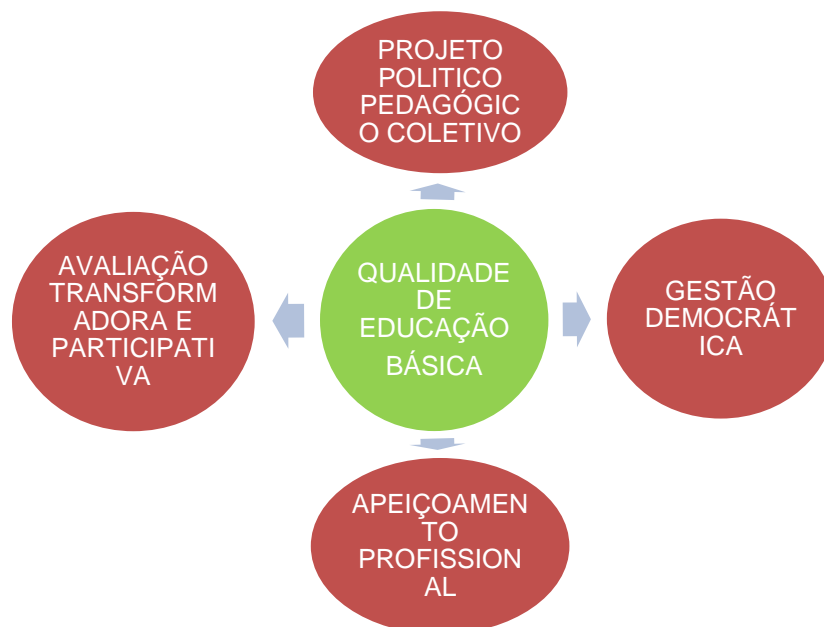


Figura 3 – Qualidade de Educação Básica

Fonte: Elaborado pela autora.

Enfim, para que a avaliação institucional participativa produza melhoria na educação básica, e nos sistemas de ensino, ela precisa ser uma ferramenta de estratégia na gestão escolar e um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho do discente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação institucional participativa é um instrumento estratégico de gestão que evidencia impacto e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar. Nesse sentido, este trabalho versou sobre a problemática acerca de, como utilizar a Avaliação Institucional participativa como estratégia de gestão escolar para a qualificação da educação, em uma escola pública municipal, situada no município de Não Me Toque - RS, no período de 2013 a 2014.

Assim, constatou-se que, a avaliação institucional participativa, dentro do seu contexto de trabalho coletivo, é um instrumento muito importante para a gestão escolar, é uma das principais estratégias, pois, é por meio dela que se chega a um diagnóstico da instituição de ensino, tanto de forma quantitativa quanto qualitativa. E as conclusões vindas, a partir disso, servem para a tomada de decisões, a fim de redirecionar a organização da unidade escolar.

Conclui-se que, esta monografia teve muitas constatações decorrentes da análise da prática da avaliação institucional desenvolvida na EMEI Infância Feliz, cidade de Não Me Toque, Rio Grande Do Sul.

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, precisa ser incorporada ao cotidiano escolar.

Assim, a partir dos questionários e do material de observação produzido ao longo da pesquisa foi possível evidenciar os impactos e as possibilidades para inserção da prática da avaliação institucional na escola.

Discorrer sobre os fatores que limitam e torna possível a autoavaliação das escolas é fundamental para colocá-la na pauta das discussões das instituições escolares. A seguir, apresentam-se algumas colocações e reflexões da avaliação institucional como estratégia da gestão escolar.

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 uma extensão do que é feito diariamente.

A avaliação institucional precisa ser vista como um instrumento que pode promover o autoconhecimento e mudanças no espaço escolar. Portanto, um projeto de avaliação institucional não servirá exatamente para outra escola, mas poderá fornecer caminhos para a elaboração de modelos próprios, que não são estáticos, mudam no tempo e no espaço de acordo com cada realidade.

A avaliação traz algumas das possibilidades, uma vez 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 se destaca 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 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.

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.

No entanto, para que a avaliação institucional, de fato, produza as transformações necessárias nas instituições de ensino, é preciso que todos os que integram o contexto educacional façam parte desse processo. Pais, comunidade, alunos, professores, funcionários, diretores, pedagogos, administrativos precisam discutir a avaliação desejando a melhoria da escola. "é possível fazer uma avaliação diferente - participativa, reflexiva e construtiva - que possibilite o aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico da escola e a realização do seu papel na transformação social" (FERNANDES, 2002, p. 139).

Nesse sentido, a Avaliação Institucional como estratégia de gestão, realizada numa perspectiva transformadora e visando à melhoria da instituição de ensino, pode trazer indicadores relevantes para a organização do espaço escolar. A avaliação participativa pode levantar questões a respeito do processo de ensino aprendizagem, metodologia do professor, efetivação do PPP, concepção de Gestão, participação dos pais, atuação do conselho escolar, atendimento à comunidade, limpeza, entre outros elementos que interferem na dinâmica da escola. Pode-se, de maneira muito específica, levantar quais são as potencialidades da instituição, para que sirvam de referência aos demais encaminhamentos, ao mesmo tempo em que as possíveis fragilidades da instituição são indicadas para que, posteriormente, haja a tomada de decisão necessária para a sua melhoria.

Portanto, a avaliação institucional, quando realmente vivenciada na sua essência que é a garantia da participação de todos, proporciona uma sustentação, permitindo um olhar para a realidade escolar a partir de quem está inserido nela, retomando ao coletivo, encontrando os caminhos para melhorar a qualidade do ensino de todos os alunos e auxiliando no monitoramento das decisões expressas no Projeto Pedagógico, para que estas não se percam em "palavras escritas" apenas, mas que se tornem ações concretas. Desse modo, assim teremos a tão sonhada educação de qualidade.



## REFERÊNCIAS

BELLONI, I. A função social da avaliação institucional. In: DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Universidade descontraída: avaliação institucional e resistência**. Florianópolis: Insular, 2000. p. 37-58.

BELLONI, I; BELLONI, J. Ã. Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa. In: FREITAS, L. C. **Avaliação de escolas e universidades**. São Paulo: komedi 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm).

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9394/96 de 17 de dezembro de 2009. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>.

BRYAN, N. A. P. Planejamento Participativo e Gestão Democrática: da Teoria à Ação. In: BITTENCOURT, A. B.; OLIVEIRA, JR.; WENCESLAU, M. (Org.) **Estudo, Pensamento e Criação**. v. 3, Campinas: Graf. FE, 2005.

DALBEN, A. **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, J. *Avaliação Institucional, instrumento de qualidade educativa: A experiência da Unicamp*. In: BALZAN, N. C.; BALZAN.; DIAS SOBRINHO, J. (Orgs.), **Avaliação Institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

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

EYNG, A. M. **A Avaliação como estratégia na Construção da Identidade Institucional**. Avaliação / Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES, Campinas, v. 9, n. 3, Set. 2004.

FERNANDES, M. E. A. **Avaliação institucional da escola**: base teórica e construção do projeto. 2. ed. Fortaleza: Edição Demócrito Rocha, 2002.

FERNANDES, M. E. A. Avaliar a escola é preciso: mas... que avaliação? In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DPeA, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo, EGA, 1996.

FREITAS, L. C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M. F.(Orgs.). **Escola Viva**: elementos para a construção de uma educação de qualidade social. Campinas: Mercado de Letras, 2004. p. 61-88.

FREITAS, L. C. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92. p. 911-933, out. 2005.

GADOTTI, M. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 28 a 30 de julho de 1994. Minas centro, Belo horizonte, MG.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. 4. ed. 1946, São Paulo :Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Rio de Janeiro: ed. Vozes. 2012.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 7. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Indicadores da qualidade na educação infantil**. Secretária da Educação Básica-Brasília: MEC/SEB, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/indic\\_qualit\\_educ\\_infantil.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/indic_qualit_educ_infantil.pdf).

MÜLLER, A. **Avaliação Institucional da Gestão Escolar na Escola Pública: a democracia no processo decisório**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

PAULA, R. L.; SCHNECKENBERG, M. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Latus Sensus**. Ano 3, n. 1, março de 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br>.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NÃO-ME-TOQUE. SMECD. Regimento das escolas municipais de educação infantil, 2007. Não-Me-Toque/RS: SMECD, 2007.

SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

SORDI, M. R. L. et al. **Comissão Própria de Avaliação Institucional: estratégia para a produção de sentidos na realidade das escolas**. (Texto de trabalho). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, LOED, Campinas, 2005a.

SORDI, M. R. L. A avaliação participativa: contradições emergentes a partir do exame da categoria espaço/tempo. **Avaliação**. Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES, Campinas, v. 11, n. 4, p. 53-61, dez. 2006a.

SORDI, M. R. L.; FREITAS, L. C. **O Trabalho de apoio às escolas no processo de Avaliação Institucional Participativo: pontos e contrapontos**. (Texto de trabalho), 2005.

SORDI, M. R. L.; FREITAS, L. C. **Territórios da Medida e da Avaliação: Elementos para uma Avaliação Institucional sob medida**. (Texto de trabalho), 2006.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 15. ed. Campinas: Papirus, 2002. p. 11-35.

VIEIRA, S. L.; ALBUQUERQUE, M. G. M. **Política e planejamento educacional**. 3. ed. revista e modificada. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

## **APÊNDICE**

## **APÊNDICE A – Questionários para Diretor, educadores e pais**

Este questionário é parte integrante dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa Avaliação Institucional participativa instrumento estratégico de gestão: impactos e possibilidades de reflexão sobre a prática escolar. Uma construção possível que tem por objetivo realizar um estudo, visando o aperfeiçoamento da qualidade da educação, isto é, do ensino e da gestão institucional da escola pública. Com isso, pretende-se transformar a escola atual em instituição comprometida com a aprendizagem de todos, democraticamente, e com a transformação da sociedade.

Essa pesquisa é realizada sob a orientação da professora Andreilisa M. Goulart de Mello do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar da UFSM- Universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

- 1) Qual a importância da avaliação institucional no processo de gestão escolar?
- 2) Você poderia apontar uma ação e/ou estratégias de avaliação institucional participativa desenvolvida na e/ou pela escola?
- 3) De que forma você participa no espaço escolar? Explique e justifique.
- 4) Quais os meios de comunicação e participação entre pais, alunos, funcionários, professores no espaço escolar?
- 5) O que seria uma gestão democrática?
- 6) No seu ponto de vista, como a escola pode desenvolver práticas pedagógicas com qualidade educacional?
- 7) Como podemos ter uma melhor qualidade de ensino?

OBRIGADA.