

# Progestão



Brasília – 2009

**Esta coleção foi editada para atender aos objetivos do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares e sua reprodução total ou parcial requer prévia autorização do CONSED.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Fernandes, Maria Estrela Araújo

Progestão : como desenvolver a avaliação institucional da escola?, módulo IX / Maria Estrela Araújo Fernandes, Isaura Belloni ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Bibliografia

ISBN 85-88301-01-6

ISBN 85-88301-06-7

1. Avaliação educacional I. Belloni, Isaura. II. Machado, Maria Aglaê de Medeiros. III. Título. IV. Título: como desenvolver a avaliação institucional da escola?.

01 - 0708

CDD - 371.001

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Avaliação institucional : Escolas : Educação 371.001
2. Escolas : Avaliação institucional : Educação 371.001

**CONSED**

SDS Centro Comercial Boulevard Bloco A/J 5º andar sala 501

Telefax: (061) 2195 8650

CEP: 70391-900

Brasília/DF

[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)

[consed@consed.org.br](mailto:consed@consed.org.br)

# **Módulo IX**

**Como desenvolver a  
avaliação institucional  
da escola?**

# **Progestão**

## **Autores deste Módulo**

Isaura Belloni  
Maria Estrela Araújo Fernandes

## **Coordenação geral**

Maria Aglaê de Medeiros Machado

## **Consultores técnicos**

Marlou Zanella Pellegrini  
Kátia Siqueira de Freitas  
Ceres Maria Pinheiro Ribeiro

## **Consultor em educação a distância**

Jesús Martín Cordero  
Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED – Espanha

## **Coordenação e produção de vídeo**

Hugo Barreto  
Fundação Roberto Marinho

## **Supervisão de projeto gráfico**

Renato Silveira Souza Monteiro

## **Coordenação do Progestão**

Lílian Barboza de Sena  
CONSED

## **Assessoria técnica**

Hidelcy Guimarães Veludo  
CONSED

## **Revisores**

Irene Ernest Dias  
Jorge Moutinho

## **Projeto gráfico**

BBOX design

## **Diagramação**

Caju Design

# Sumário

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apresentação .....                                                                                      | 7   |
| Objetivos gerais.....                                                                                   | 9   |
| Mapa das unidades .....                                                                                 | 12  |
| Unidade 1                                                                                               |     |
| Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional?                          |     |
| Introdução.....                                                                                         | 17  |
| Objetivos específicos .....                                                                             | 17  |
| Resumo.....                                                                                             | 31  |
| Leituras recomendadas.....                                                                              | 33  |
| Unidade 2                                                                                               |     |
| Quais os processos metodológicos e as etapas de operacionalização da avaliação institucional?           |     |
| Introdução.....                                                                                         | 37  |
| Objetivos específicos .....                                                                             | 37  |
| Resumo.....                                                                                             | 52  |
| Leituras recomendadas.....                                                                              | 53  |
| Unidade 3                                                                                               |     |
| Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola?       |     |
| Introdução.....                                                                                         | 57  |
| Objetivos específicos .....                                                                             | 57  |
| Resumo.....                                                                                             | 68  |
| Leituras recomendadas.....                                                                              | 69  |
| Unidade 4                                                                                               |     |
| Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar os instrumentos de coleta de informação sobre a escola? |     |
| Introdução.....                                                                                         | 73  |
| Objetivos específicos .....                                                                             | 73  |
| Resumo.....                                                                                             | 107 |
| Leituras recomendadas.....                                                                              | 107 |
| Unidade 5                                                                                               |     |
| Como usar os resultados da avaliação institucional?                                                     |     |
| Introdução.....                                                                                         | 111 |
| Objetivos específicos .....                                                                             | 111 |
| Resumo.....                                                                                             | 128 |
| Resumo final.....                                                                                       | 131 |
| Glossário .....                                                                                         | 132 |
| Bibliografia .....                                                                                      | 134 |

Nós vos pedimos com insistência:  
não digam nunca  
isso é natural.  
Sob o familiar,  
descubram o insólito.  
Sobre o cotidiano,  
desvelem o inexplicável.  
Que tudo o que é considerado habitual  
provoque a inquietação.  
Na regra, descubram o abuso.  
E sempre que o abuso for encontrado,  
encontrem o remédio.

Bertolt Brecht



# Apresentação

Prezado(a) Gestor(a),

Em sua vida profissional, muita coisa você deve ter aprendido e praticado. Com as atividades propostas pelo Programa Nacional de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, acreditamos que você se sentirá mais capaz para gerenciar sua escola de forma bem articulada com a comunidade escolar, assim como terá mais segurança sobre os rumos que a sua instituição deverá tomar. Nossa intenção é trabalhar com base em sua experiência, refletindo sobre a sua prática. Isso o(a) ajudará a compreender a importância da avaliação e do papel do gestor na dinâmica do fenômeno educativo.

Pelo título deste Módulo – **Como desenvolver a avaliação institucional da Escola?** – você está percebendo que examinaremos a avaliação com ênfase na dimensão institucional da escola. Embora avaliação seja um tema complexo e profundo, ela precisa ser desmitificada e enfrentada pelos educadores. Acreditamos que somente avaliando é que temos condições de refletir sobre nossa prática e de impulsionar um processo criativo (novo) de autocrítica.

Muitos são os enfoques dados à avaliação. De que avaliação estamos falando? Para começo de nosso entendimento, compreendemos que avaliação é:

- ★ Processo intrínseco à educação. Todo agir educativo é avaliador.
- ★ Processo de construção coletiva pelo qual se discutem rumos, ritmos e ajustes e se procede à intervenção, em forma de gestão participativa.
- ★ Processo que depende do referencial teórico que o fundamenta, isto é, da concepção de educação que se pratica.
- ★ Processo que não se limita ao pedagógico da sala de aula, mas atinge toda a escola.

A avaliação sofre influências externas (da sociedade, dos agentes educativos) e internas (da escola, do currículo), mas também tem o importante papel de influenciar na formação das pessoas (educadores e educandos) envolvidas nesse processo.

## Uma breve declaração

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

Concebe-se a educação como um **espaço social de mediação** em que de um lado estão os que aprendem e, de outro, a sociedade e o desen-



volvimento científico. Nessa concepção de educação, parte-se do princípio de que **todos podem aprender** conceitos e habilidades relevantes, ensinados com base em processos e experiências adequados.

A educação é instrumento social, político-econômico; não para produzir, de forma isolada, a mudança social, mas para que os sujeitos sociais sejam inseridos no processo de mudança. O saber científico e o popular, o universal e o regional são produtos da humanidade. É fundamental que todos tenham pleno acesso a eles.

A educação brasileira continua a conviver com problemas que eram típicos do início do século XX: grande número de analfabetos, inclusive de “analfabetos escolarizados”, e uma educação distanciada das reais necessidades da maioria da população.

Muita gente ainda acredita que os fatores socioeconômicos são a maior causa dos problemas da aprendizagem, transferindo, assim, a responsabilidade do fracasso escolar para o aluno e sua família ou para a questão social, reduzindo a responsabilidade da escola. Na verdade, as dificuldades das crianças mais pobres, que trabalham, podem ser reduzidas por meio de programas que atuem diretamente nas condições do estudante (bolsa-escola, por exemplo) e do processo ensino-aprendizagem, assim como na competência, na motivação e no compromisso dos(as) professores(as) e também nos seus salários.

A escola pode tornar-se um lugar de vivências de prazer, de cultura e de ciência, onde a ética e a justiça norteiem as ações, tornando-se um dos instrumentos de superação da dominação social, econômica e cultural.

A avaliação é, nessa perspectiva, mais do que apenas um debate técnico: implica um debate ético e político sobre os meios e os fins da educação. É um instrumento poderoso no processo de reconstrução da educação brasileira, em especial da educação pública, a qual responsabiliza-se pela formação da maioria da população e pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia no país.

### **Avaliação institucional no Brasil**

Em educação, avaliação institucional é tema recente. Experiências pioneiras têm sido realizadas, em cursos e universidades, usando a avaliação como um instrumento para a busca da melhoria da qualidade. Na década de 90, o Ministério da Educação implementou alguns programas de avaliação: o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o Programa de avaliação institucional das Universidades Brasileiras (Paiub), o Exame Nacional de Cursos - “Provão” (ENC) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).



Existe um tabu em relação à avaliação institucional. Trata-se de um assunto que muitos temem, alguns consideram difícil, outros acham que é “politicamente proibido”. Essas reações dificultam a construção de um processo de avaliação confiável, voltado para a qualidade do ensino, a recuperação da dignidade profissional do educador e a autonomia da escola. Mas é possível construir um processo de avaliação institucional nessa perspectiva. Este é o desafio que temos pela frente!

### **Avaliar é preciso. Mas... Que avaliação?**

Cada vez mais se descobre a importância da avaliação institucional como balizadora do projeto pedagógico da escola. Para isso, é preciso construir um processo participativo e reflexivo. É preciso acreditar na utopia educacional que move a nossa prática cotidiana e nos leva a participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social.



## **Objetivos gerais**

No final deste Módulo, com base em suas próprias experiências, você estará apto a:

- ★ Compreender os princípios e as finalidades da avaliação institucional como embasamento para o desenvolvimento desse processo na sua escola.
- ★ Participar da formulação de procedimentos metodológicos e etapas de avaliação institucional.
- ★ Implementar o processo de avaliação na instituição escolar, envolvendo a comunidade educativa.
- ★ Selecionar procedimentos básicos para elaboração, aplicação, organização e interpretação de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
- ★ Utilizar resultados de avaliação no processo de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola.

Esses objetivos gerais serão desenvolvidos em cinco unidades, detalhadas no mapa a seguir.

Estamos convidando você a entrar na discussão da avaliação de forma bem esperançosa e prazerosa. Vamos olhar para a avaliação com paixão! E assim descobriremos que ela é um instrumento essencial de percepção, investigação e construção.



**mapa das unidades**

## Unidade 1

Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional?

### **Objetivos específicos**

- ★ Identificar os princípios orientadores e as finalidades da avaliação institucional em relação a diferentes concepções de avaliação.
- ★ Selecionar os princípios orientadores do processo de avaliação a ser implementado na escola.
- ★ Identificar os objetivos e os sujeitos do processo de avaliação institucional em sua escola.

### **Conteúdos**

- ★ O que é avaliação institucional? Quais as diferenças e semelhanças entre avaliação institucional e avaliação educacional?
- ★ Que princípios orientam a avaliação institucional? Quais os seus objetivos?
- ★ Para que serve ou por que se faz a avaliação institucional e quem são os seus sujeitos?

## Unidade 2

Quais os processos metodológicos e as etapas de operacionalização da avaliação institucional?

### **Objetivos específicos**

- ★ Relacionar os princípios e as finalidades da avaliação institucional com os objetivos do projeto pedagógico de sua escola.
- ★ Distinguir as três modalidades básicas da avaliação institucional: de diagnóstico inicial, de processo e de resultados.
- ★ Formular, juntamente com a comunidade escolar, as ações metodológicas da avaliação institucional de sua escola.
- ★ Identificar etapas e estratégias básicas de operacionalização do processo de avaliação da escola.
- ★ Caracterizar a avaliação institucional como processo construído pela escola.

### **Conteúdos**

- ★ Princípios e finalidades da avaliação institucional: que relações existem com os objetivos do projeto pedagógico da escola?
- ★ Quais as modalidades da avaliação institucional?
- ★ Que ações metodológicas e etapas de operacionalização da avaliação institucional poderemos utilizar?

## Unidade 3

Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola?

### **Objetivos específicos**

- ★ Implementar estratégias de maior envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação da escola.
- ★ Incorporar o processo de avaliação ao projeto pedagógico, de modo a constituir-se em instrumento para o seu aperfeiçoamento.

### **Conteúdos**

- ★ Que estratégias poderão ser utilizadas para o envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação da escola?
- ★ A avaliação institucional é um instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola?

## Unidade 4

Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar instrumentos de coleta de informações sobre a escola?

### Objetivos específicos

- ★ Identificar dimensões e categorias de análise possíveis na definição das prioridades a serem selecionadas para a avaliação institucional da escola.
- ★ Participar da escolha e da elaboração de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
- ★ Conhecer estratégias de envolvimento da comunidade escolar na elaboração de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
- ★ Apontar procedimentos de aplicação de instrumentos individuais e coletivos de coleta de informações sobre a escola.
- ★ Situar e interpretar, em gráficos, tabelas e sínteses descritivas, as informações quantitativas e qualitativas geradas nos processos internos e externos de avaliação institucional.
- ★ Colaborar na elaboração de relatórios sobre o processo de avaliação institucional vivenciado pela escola.

### Conteúdos

- ★ Como escolher e elaborar instrumentos de coleta de informações?
- ★ Como envolver a comunidade escolar na elaboração de instrumentos de coleta de informações sobre a escola?
- ★ Como aplicar instrumentos de coleta de informações sobre a escola?
- ★ Como organizar e interpretar informações quantitativas e qualitativas coletadas?
- ★ Como elaborar relatórios do processo de avaliação institucional vivenciado na escola?

## Unidade 5

Como usar os resultados da avaliação institucional?

### Objetivos específicos

- ★ Identificar resultados do processo de avaliação, distinguindo os sucessos almejados e as dificuldades ou insuficiências a serem superadas.
- ★ Reconhecer as principais razões ou os fatores causadores das situações de sucesso e de dificuldade, direta ou indiretamente relacionados a eles.
- ★ Associar as situações (de sucesso e de fracasso) ao projeto pedagógico da escola.
- ★ Selecionar e divulgar situações e experiências bem-sucedidas.
- ★ Elaborar propostas para mudar as situações de dificuldade ou insuficiência.

### Conteúdos

- ★ Como lidar com os resultados da avaliação institucional?
- ★ Como lidar com as dificuldades?
- ★ Como lidar com os sucessos?
- ★ Como divulgar resultados da avaliação?
- ★ Quem são os usuários dos resultados da avaliação institucional?







# 1

## Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional?



### Introdução

Como professores(as), nós nos preparamos para avaliar a aprendizagem dos alunos. O desafio deste Módulo é avaliar a escola como um todo, buscando identificar como estão funcionando as coisas, ou seja, como é desenvolvida cada uma das atividades que levam os alunos a aprenderem e se tornarem cidadãos. Como está o desempenho dos professores? A participação dos pais? A gestão da escola? Como vai o sistema educacional? Quais os fatores e as situações que precisam ser mudados, pois mostram-se insuficientes? Quais estão bem e, por isso, precisam ser difundidos e servir de exemplo?

Vamos trabalhar com os seguintes temas:

1. O que é avaliação institucional? Quais as diferenças e as semelhanças entre avaliação institucional e avaliação educacional?
2. Que princípios orientam a avaliação institucional? Quais os seus objetivos?
3. Para que serve ou por que se faz avaliação institucional?
4. Quem são os sujeitos da avaliação institucional?

Há sempre um momento em que toda obra humana necessita ser colocada em situação crítica, como condição mesmo de sua continuidade. (...) A avaliação deve abranger não apenas as atividades, mas também a própria estratégia, sem contudo perder de vista que o foco da avaliação (...) é sua lógica interna.

Belloni, Magalhães & Souza, 2000, p. 25



### Objetivos específicos

Nesta primeira unidade do Módulo IX, temos três objetivos:

1. Identificar os princípios orientadores e as finalidades da avaliação institucional em relação a diferentes concepções de avaliação.
2. Selecionar os princípios orientadores do processo de avaliação a ser implementado na escola.

3. Identificar os objetivos e os sujeitos do processo de avaliação institucional em sua escola.

Vamos aproveitar seus conhecimentos sobre concepções de educação e avaliação da aprendizagem como forma de facilitar a compreensão do que seja avaliação institucional. Várias atividades são um desafio para você nesta etapa de trabalho.

★ ★ ★ ★



### Atividade inicial

#### E agora?

 5 minutos

Para começar – sorrindo, esperamos –, escolha uma das alternativas a seguir, fazendo um círculo na letra correspondente:

Você acaba de tomar posse em uma escola e descobre que ela não tem boa fama.

E agora? Você:

- a) Telefona para a Secretaria de Educação para saber se é verdade?
- b) Organiza uma série de reuniões para examinar com seus colegas a situação?
- c) Desmaia?

### Comentário

Se a escola tem fama é porque já existe, de maneira informal, uma avaliação feita pela comunidade.

Caso tenha escolhido a alternativa **a**, sua iniciativa certamente lhe dará um quadro do acompanhamento que a Secretaria de Educação faz das escolas, individualmente, e você poderá ter uma idéia sobre sua escola, dependendo do nível de detalhe com que esse acompanhamento é feito.

A alternativa **b**, por sua vez, corresponde a um dos pontos de partida da avaliação institucional, que oferece a possibilidade de melhorar a fama a partir de um processo coletivo de aperfeiçoamento da escola.

Se você escolheu a alternativa **c**, respire fundo! Essa escola precisa muito de você. Aqui nós vamos estudar muita coisa que pode ser feita, assim que você se recuperar do susto.

...

### **O que é Avaliação Institucional? Como ela se relaciona com as principais concepções de educação e de aprendizagem? Avaliação somativa ou formativa?**

Para melhor entender o que é avaliação **institucional**, vamos compará-la com o que você já conhece. Podemos refrescar a memória utilizando a avaliação de aprendizagem. Que tal?

De modo resumido e bastante simplificado, vamos considerar que existem duas orientações ou concepções básicas, distintas entre si, sobre a avaliação da aprendizagem.

A avaliação **somativa** é usada, de modo geral, para avaliar ações já realizadas. É útil para cobrar o conteúdo ensinado, fiscalizar, hierarquizar, medir e comparar, com base em indicadores objetivos. Um dos exemplos mais conhecidos é a prova objetiva, que permite dizer em que ponto está o domínio do conhecimento do aluno naquele momento. O resultado de várias provas (soma ou média de pontos) serve para cobrar desempenho, hierarquizar (melhores *versus* piores), punir (reprovar) ou premiar (aprovar) e também para fazer prognósticos. Pode ser útil em alguns casos, mas não expressa o processo de aprendizagem global, isto é, o nível de compreensão do aluno e a sua formação. Em geral, oferece pouca ajuda para superar as insuficiências, por isso não pode ser o único instrumento para avaliar o desempenho dos alunos.

A avaliação **formativa**, por sua vez, é usada para acompanhar o processo de aprendizagem, o crescimento e a formação dos alunos, com o objetivo de corrigir e melhorar os processos de ensino e de aprendizagem, evitando o fracasso antes que este ocorra. Baseia-se em relatórios de acompanhamento detalhado do desenvolvimento dos alunos, em tomadas de decisões e constantes revisões de estratégias de ação, podendo utilizar-se de provas objetivas e outros instrumentos que permitam acompanhar o desenvolvimento de cada aluno. O importante é o caráter pedagógico educativo da avaliação, não é?

★ ★ ★ ★



#### **Atividade 1**

##### **Achando algo em comum...**



5 minutos

Com esta atividade, você vai comparar e identificar estilos de avaliação na sua realidade escolar.

No quadro a seguir, faça um círculo nos itens que mais se aproximam da maneira como é feita, em geral, a avaliação de aprendizagem na sua escola:

- a) Os professores da sua escola elaboram as provas de forma isolada, cada um na sua matéria e com suas turmas. Geralmente, aplicam testes para verificar se os alunos aprenderam determinado conteúdo e dão nota no final de cada mês ou bimestre.
- b) Os professores usam diferentes critérios para avaliar os alunos e transformam os conceitos em notas.
- c) Os professores da sua escola elaboram as provas de forma coletiva, em grupos por matéria/disciplina, opinando sobre as matérias uns dos outros. Eles usam os resultados para superar as dificuldades ao lado dos alunos.
- d) Você, Gestor, organiza no final de cada bimestre uma reunião de balanço com cada professor ou com os grupos de professores para organizar os resultados, analisá-los e compará-los. Com base nesses resultados, os professores ajustam os programas e o material das aulas.

### Comentário

Cada assertiva anterior está associada a uma visão de educação. Assim como a avaliação educacional ou de aprendizagem segue uma ou outra concepção de educação, também a avaliação institucional da escola e do sistema expressa uma visão, uma perspectiva ou uma concepção de educação.

Se você assinalou os itens **a** ou **b** no quadro anterior, pode-se dizer que o estilo que orienta os professores da sua escola aproxima-se da avaliação somativa.

Caso tenha assinalado os itens **c** ou **d**, seus colegas estão mais próximos da avaliação formativa. Você concorda?

• • •

### **Avaliação institucional: mérito e controle x transformação e aperfeiçoamento**

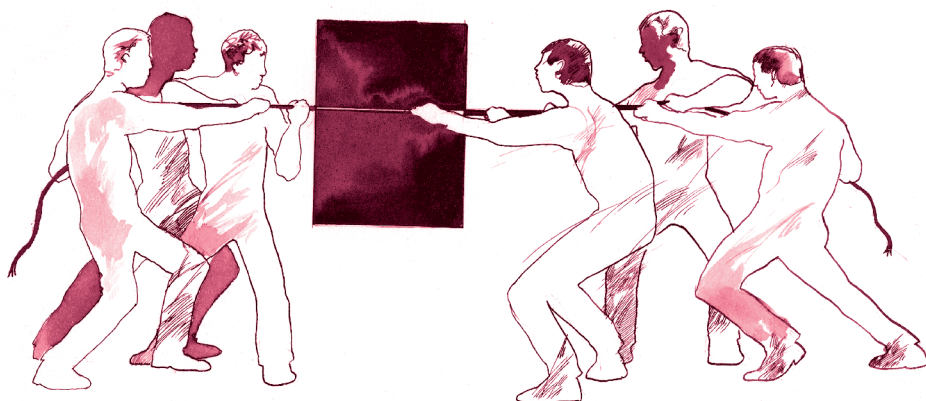
Agora que você refrescou sua memória, vamos buscar entender o que é **avaliação institucional**. Para começar, é importante estabelecer a diferença em relação à avaliação educacional.

A **avaliação educacional** refere-se à avaliação da aprendizagem ou do desempenho de alunos (ou de profissionais) e à avaliação de currículos. Concentra-se no processo ensino-aprendizagem e nos fatores que interferem em seu desenvolvimento.

A **avaliação institucional**, por sua vez, destina-se à avaliação de instituições (como a escola e o sistema educacional), políticas e projetos. Sua atenção está centralizada em processos, relações, decisões e resultados das ações de uma instituição ou do sistema educacional como um todo. Nesse sentido, para ser completa, a avaliação institucional contempla e incorpora os resultados da avaliação educacional.

A partir do entendimento de que a educação tem papel ativo e significativo de transformação social, considera-se a avaliação institucional como um processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição escolar, em especial da aprendizagem e da formação global do aluno.

Existem duas principais correntes de pensamento sobre avaliação institucional em educação. Uma, a mais difundida e usada, está voltada para a identificação de mérito, ou seja: quem sabe mais, apresenta melhor desempenho ou melhores indicadores. Tem sido usada para estabelecer hierarquias, classificações ou *rankings* entre instituições. Essa corrente pode ser chamada de **avaliação meritocrática ou para controle**.



O exemplo mais conhecido atualmente é o Exame Nacional de Curso, conhecido como “Provão”, que os estudantes fazem no final do curso de graduação; serve também para credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior, a cargo dos Conselhos Estaduais e Nacional de Educação. O Exame Nacional de Ensino Médio (Enem) é outro tipo de avaliação de mérito ou classificatória que começa a ser usado como parte do exame vestibular para ingresso no ensino superior. O Enem, o vestibular e outras provas seletivas (concursos, por exemplo) são também exemplos de avaliação meritocrática, mas aplicados a indivíduos e não a instituições.

A outra corrente, que é a adotada neste Módulo, considera a avaliação institucional como um instrumento para a melhoria da educação. Ela prioriza a identificação de dificuldades e sucessos e, a partir daí, formula ações com o objetivo de transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional. Contrária à criação de *rankings*, é vista como meio para construir uma escola e um sistema de ensino com qualidade. Concebe a avaliação como ferramenta de melhoria e democratização da educação, com impacto positivo no processo de transformação social. É chamada de avaliação para transformação e **aperfeiçoamento**.

A avaliação pode ser uma estratégia para inserir a escola e o sistema educacional no compromisso com a transformação social

Você concorda que, analisada desse modo, a avaliação institucional pode se tornar um instrumento para aprimorar a gestão pedagógica e administrativa – tanto das escolas quanto dos sistemas educacionais – e melhorar a sua qualidade?

Essas breves considerações não esgotam a questão; apenas buscam oferecer alguns elementos para consolidar a **compreensão e a prática da avaliação institucional em educação**, que tem um compromisso sociopolítico. Afinal, ela busca contribuir para o processo de reconstrução e democratização social pela melhoria da qualidade das atividades educacionais.

★ ★ ★ ★



## Atividade 2

### O que é, então, avaliação institucional?

 15 minutos

Ao elaborar um conceito de avaliação institucional, você estará trabalhando com o primeiro objetivo desta Unidade.

Escreva com suas próprias palavras ou transcreva aqui um parágrafo que você já tenha elaborado, expressando o que pensa ser a avaliação institucional:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Veja se você abordou os fatores principais da concepção de avaliação institucional aqui trabalhada: melhoria da qualidade da educação e compromisso com a transformação social. Se necessário, recorra ao texto anterior.

• • •

### Que princípios orientam a avaliação institucional?

Os **princípios** básicos que orientam a avaliação institucional estão contidos em sua definição:

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

Cada palavra tem um grande significado. Vamos analisar cuidadosamente cada um deles.

A atividade de ensinar (disseminar conhecimento, cultura, tecnologia, reflexão e capacidade crítica) é um **processo**. Por isso a avaliação não pode ser um instantâneo, uma fotografia da realidade, em um dado momento. A avaliação tem de ser um processo por meio do qual a escola se conhece, indo às raízes dos fenômenos e das situações, alcançando uma compreensão contextualizada e fundamentada daquilo que está acontecendo.

A avaliação também é um processo por mais uma razão: a elaboração e a implementação das decisões (formuladas em consequência do processo de avaliação) também não ocorrem de modo instantâneo; demandam tempo para seu desenvolvimento. Assim, as próprias mudanças introduzidas tornam-se, por sua vez, objeto de avaliação. E tudo isso só pode ser feito, com sucesso, contando com o envolvimento, a **participação** de todos: professores, alunos, pais, servidores e comunidade externa.

A avaliação é **global** em dois sentidos: de um lado porque envolve todas as atividades da instituição (uma determinada escola) ou do conjunto das instituições do sistema de ensino; de outro, porque envolve todos os sujeitos que participam da instituição (alunos, ex-alunos, pais, professores), assim como os “resultados” das atividades, isto é: os alunos cidadãos formados.

Assim, a avaliação é um **processo global**, por isso **contínuo e sistemático**, e também **participativo**.

E o que mais?

A avaliação tem ainda, entre seus princípios, competência e legitimidade. Em outras palavras: ela precisa ser **tecnicamente competente e politicamente legítima**. É indispensável que a comunidade interna à instituição e as instâncias externas – os governos, as famílias, o mercado de trabalho e a sociedade em geral – reconheçam que a estratégia de avaliação (procedimentos e o aproveitamento de resultados) esteja correta, seja adequada, isto é: tecnicamente competente.

Da mesma forma, os condutores do processo de avaliação, tanto internos quanto externos à instituição e ao sistema de ensino, devem ser aceitos, ter a legitimidade reconhecida por todos. Uma condição fundamental para que a avaliação seja legítima é que ela respeite a identidade da escola, reconheça

as suas características e as de seus membros, sua inserção regional etc.

Assim, a qualidade técnica e a legitimidade política do processo de avaliação constituem fatores essenciais para que a avaliação alcance resultados que possam ser transformados em ações efetivamente relevantes e transformadoras.

Além disso, é preciso que as pessoas assumam a avaliação da instituição e de seus resultados como parte de seu cotidiano. Em geral, aceita-se que, para dar aula, é necessário um mínimo de planejamento, preparação e avaliação do desempenho próprio e dos alunos. Você concorda? Pois é! Isso faz parte da nossa cultura profissional, isto é, dos valores e das práticas que aceitamos em nossa profissão. Da mesma forma, é necessário criar uma **cultura institucional** na qual o processo de avaliação institucional faça parte do cotidiano regular de todos na instituição. Além de ter espaço definido no calendário escolar, a avaliação institucional precisa estar incorporada, internalizada, nos sujeitos do processo pedagógico e da gestão educacional.

★ ★ ★ ★

### Atividade 3

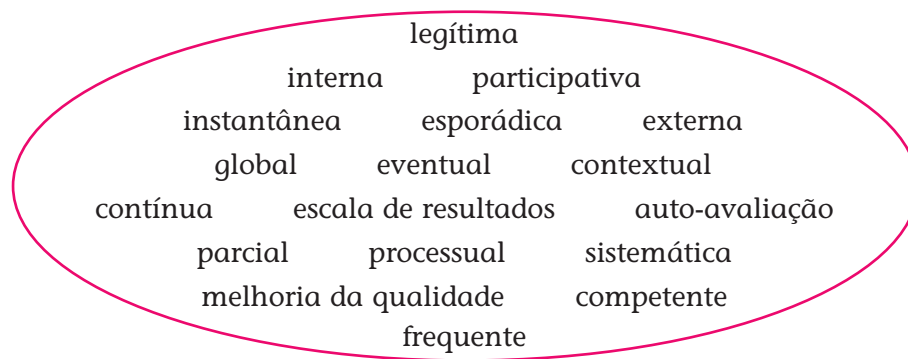


#### Enfim, os princípios...

🕒 10 minutos

Ao refletir sobre os princípios da avaliação institucional, suponha que você, Gestor escolar, se encontre numa situação de ter que escolher entre dois ou mais projetos de avaliação institucional propostos para implantação na sua escola. Como saber qual escolher? Aqui estão palavras para ajudar a pensar num projeto.

A) Como seria a avaliação em sua escola? Circule as características que parecem desejáveis. Sinta-se livre para acrescentar outras.



B) Por quê?

---

---

---

---

### Comentário

Confira, pelas palavras que assinalou, o quanto você se aproxima da formulação a seguir:

Avaliação institucional é um processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, de participação, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar.

...

### Avaliação educacional e avaliação institucional



Reprodução

A **avaliação educacional** engloba a avaliação dos processos e dos resultados da aprendizagem, isto é, quando um indivíduo ou grupo é submetido a situações com vistas à aquisição de novo conhecimento ou habilidade; é usada também para avaliação do desempenho de uma atividade profissional, como professor, engenheiro, açougueiro etc. É, também, avaliação educacional aquela que se destina à análise de currículos ou programas de um curso, de um nível ou modalidade de ensino, ou ainda curso de qualificação profissional.

A **avaliação institucional** tem como objeto de análise instituições e políticas públicas. A avaliação de instituições refere-se ao seu desempenho **global**, considerando todos os fatores envolvidos em face dos **objetivos** ou da **missão** da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida. Analisa os **processos** de funcionamento e os resultados **alcançados**; leva em consideração a realidade social, buscando identificar os fatores favoráveis ao bom andamento (da instituição ou da política) e aqueles responsáveis pelas dificuldades, sempre com a finalidade de oferecer subsídios para a sua superação.

Dependendo do momento em que é realizada, tanto a avaliação educacional quanto a avaliação institucional podem ser: diagnóstica, de processo ou de resultados.

Realizada no início de uma atividade, a avaliação diagnóstica ajuda a identificar a situação atual e o caminho a seguir. Avaliar um processo possibilita compreender o caminho que estamos percorrendo, dando chance de corrigir e superar dificuldades. Conhecer resultados permite compreender o passado, isto é, os processos que ocorreram, e assim melhor agir no futuro.

★ ★ ★ ★



#### Atividade 4

##### Pondo ordem na casa...



15 minutos

Vamos verificar, agora, se ficou clara a distinção entre avaliação educacional e avaliação institucional, assim como as características de cada uma delas?

Preencha o quadro a seguir, de acordo com a sua compreensão:

|                               | <b>Avaliação educacional</b><br>(de aprendizagem) | <b>Avaliação institucional</b> |
|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|
| Objetivos<br>(o que pretende) |                                                   |                                |
| Características               |                                                   |                                |
| Princípios                    |                                                   |                                |

## Comentário

A avaliação educacional e a avaliação institucional muito se beneficiam reciprocamente. Pode-se compreender melhor o desempenho dos alunos se estivermos atentos ao que ocorre na escola, na família. Da mesma forma, o desempenho da instituição depende também do bom andamento da aprendizagem dos alunos, pois este é o objetivo maior da escola. Na dúvida, volte ao texto, o que aumentará sua segurança.

Os usos e as combinações dessas modalidades, aplicados à escola, serão aprofundados mais à frente, neste mesmo Módulo.

• • •

### **Objetivos da avaliação institucional: Por quê? Para quê? O que se busca?**

As respostas a tais perguntas vão permitir estabelecer, de modo sistemático, os objetivos e a finalidade de um processo de avaliação institucional adequado ao projeto de melhoria da qualidade da educação.

A avaliação institucional de uma escola ou do sistema educacional é uma atividade intrínseca a cada instituição e ao sistema educacional como um todo, pois interfere e produz efeitos sobre o seu funcionamento, no presente e no futuro. Busca alcançar os objetivos de **autoconhecimento** da instituição e de formulação de subsídios ou **elementos para a tomada de decisões**. A finalidade, como vimos, é a melhoria da escola e do sistema educacional.

Ter autoconhecimento, ou autoconsciência, significa identificar os acertos e as insuficiências, as vantagens ou potencialidades e as dificuldades; envolve um processo de reflexão sobre as razões ou as causas das situações positivas (o que dá certo) e das insuficiências (dificuldades ou erros). Implica assumir a responsabilidade efetiva da gestão da escola e do sistema.

Tomada de decisões – um fator central da gestão educacional – é a consequência de um processo de avaliação consequente. Ou seja: conhecidas as estratégias que dão certo, é necessário tentar disseminar, generalizar o sucesso na escola e no sistema. Também é necessário deixar de reproduzir as velhas formas, modificar radicalmente o que funciona mal, ou com baixa qualidade, e elaborar alternativas para a introdução de novos caminhos.

\* \* \* \*



## Atividade 5

### **Razões para avaliar...**



10 minutos

Nesta atividade, você poderá sistematizar os objetivos da avaliação institucional numa realidade próxima e redigir um registro próprio.

Elabore um argumento ou justificativa que sustente três razões mais importantes para fazer avaliação institucional em sua escola:

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

As razões para fazer avaliação institucional na sua escola podem ser das mais diversas ordens, porém o fundamental é que se busque a melhoria da escola como um todo. Esse motivo básico certamente está vinculado aos princípios da avaliação que estamos apresentando neste estudo: **ser um processo contínuo e sistemático, global, legítimo e competente, ser participativo**. Os objetivos dizem respeito aos resultados do processo de avaliação, qual sejam: melhorar o nível de autoconhecimento que a escola tem de si própria, conhecendo suas fraquezas e suas fortalezas, e fornecer elementos ou informações para tomar decisões em relação aos resultados encontrados.

• • •

### Finalidade da avaliação institucional

A **finalidade** da avaliação é a busca do aperfeiçoamento ou melhoria da escola ou do sistema. Aperfeiçoamento ou reconstrução implica, necessariamente, melhoria da qualidade (do ensino, da aprendizagem, da gestão etc.). Portanto, a avaliação institucional não visa, imediatamente, à punição nem à premiação. Pelo contrário: porque busca aperfeiçoamento, a ação central é de **reconstrução**. Eventual premiação, como estímulo ao mérito, não é desaconselhável, pois não causa dano. Punição, em especial no caso de instituições públicas (em um país com escassez de vagas como é o nosso), não pode prejudicar os estudantes. Deve ser considerada após uma efetiva oportunidade para recuperação ou revigoração de professores, servidores técnicos e administrativos, de alunos, da escola e do sistema educacional.

★ ★ ★ ★



### Atividade 6

**Em poucas palavras...**

 10 minutos

Com esta atividade, você estará elaborando uma síntese dos temas trabalhados relativos aos dois primeiros objetivos desta Unidade.

Preencha as lacunas do texto, escolhendo as palavras-chave para montar um resumo coerente com a leitura que você acaba de fazer:

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| ★ Tomada de decisões.  | ★ Avaliação institucional. |
| ★ Formulação.          | ★ Favoravelmente.          |
| ★ Sistema educacional. | ★ Negativamente.           |
| ★ Autoconhecimento.    | ★ Escola.                  |
| ★ Aperfeiçoamento.     | ★ Subsídios.               |

A avaliação institucional de uma escola ou do sistema educacional tem dois **objetivos** básicos: o ..... e a .....  
E tem uma só **finalidade**: o .....

Para melhorar a qualidade, a ..... tem que nos ajudar na identificação dos fatores que interferem .....  
e ..... na qualidade. Deve nos oferecer .....  
bastante claros para a tomada de decisões, isto é, informações para a .....  
de ações pedagógicas e administrativas voltadas para a melhoria da ..... e do .....

## Comentário

Você pode conferir, no texto anterior, se formulou um bom resumo dos principais objetivos e finalidades da avaliação institucional. (Uma pista: autoconhecimento; tomada de decisões; aperfeiçoamento; avaliação institucional; favoravelmente; negativamente; subsídios; formulação; escola; sistema educacional.)

...

### Os sujeitos da Avaliação Institucional

O que examinamos, até agora, sugere que a avaliação institucional é um processo integrado de **auto-avaliação** e de **avaliação externa**. A percepção das famílias, das entidades sociais, de empregadores e de trabalhadores – que recebem os “resultados” do processo educacional – é um contraponto fundamental para a compreensão da escola sobre si mesma e para a melhoria de suas atividades.

Assim, é fácil compreender por que a avaliação institucional implica avaliação interna, ou auto-avaliação, e avaliação externa, envolvendo dois tipos de sujeitos: **internos e externos**.



## Atividade 7

### Internos e externos! Quem é quem?

🕒 5 minutos

Agora você vai distinguir características entre sujeitos do processo de avaliação



Laura Wrona

No quadro a seguir, assinale com um círculo quem é quem no processo de avaliação. Você pode usar cores diferentes para marcar os dois conjuntos de sujeitos.

Legenda: Cor ..... = Sujeitos internos.

Cor ..... = Sujeitos externos.

Alunos    Nação    Comerciantes locais  
 Servidores públicos    Indústria local    Gestores  
 Eleitores locais    Governo local    Sociedade  
 Funcionários da escola    Empregadores    Professoras  
 Universidades    Pais    Entidades sociais  
 Secretarias de Educação    Vizinhos

## Comentário

Os **sujeitos internos** são alunos, professores e outros profissionais da educação abertos ao exame de si próprios como formuladores, gestores e executores das atividades educacionais – portanto, os principais responsáveis pela escola.

**Sujeitos externos** são mães/pais, entidades sociais e outros sujeitos diretamente envolvidos com a atividade da escola, seja na condição de patrocinadores (pois financiam a educação pelos impostos), recebedores ou usuários e, às vezes, parceiros das ações desenvolvidas e dos cidadãos formados pela escola.

• • •

Onde fica o governo? Acompanhe nosso raciocínio e chegue à sua conclusão.

O governo pode ser um sujeito da avaliação interna da escola, já que é participante direto do processo educacional, pois é responsável pelas políticas gerais, pelos salários etc. Esses fatores são iguais para todas as escolas da rede e, mesmo assim, elas são diferentes entre si.

O governo também pode ser parte da avaliação externa, já que a escola e os professores têm graus de autonomia para as suas decisões, e a qualidade do ensino depende muito mais de cada escola e de seus professores; nesse sentido, a Secretaria é recebedora dos resultados das ações de cada escola. Eu prefiro considerar o governo (Secretaria) como um sujeito da avaliação externa, sem desconsiderar a importância de suas ações diretamente sobre o cotidiano da escola.

E você, já chegou a uma conclusão? Quando for possível, discuta esses aspectos com a comunidade da sua escola.



## Resumo

A concepção de avaliação institucional, que apresentamos até aqui, é abrangente e clara, pois contempla os principais elementos conceituais e operacionais, apontados na literatura, e explicita o seu compromisso político-social. É o que se pode perceber pela análise, que se segue, de cada um dos seus elementos.

A avaliação é um **processo sistemático de análise de uma atividade, fatos ou coisas**. Envolve múltiplas observações, não sendo aceitável uma única observação no tempo ou um único instrumento de avaliação. Engloba a utilização de instrumentos e critérios ao longo do processo. Significa, ainda, uma clara definição de um **objeto de avaliação**, suas características e particularidades.

Também a avaliação é um processo que permite uma compreensão global do objeto e não apenas uma visão diagnóstica ou uma comparação entre previsto (objetivos e metas) e realizado (resultados) ou, ainda, o estabelecimento de listas classificatórias ou *rankings*.

O princípio da globalidade tem dois aspectos:

- ★ Por um lado, significa tentar compreender, de modo integral, a escola ou o sistema educacional no seu contexto social, político e econômico. Deve levar-se em consideração a identidade da escola, isto é, suas particularidades e as da comunidade na qual está inserida.
- ★ Por outro lado, significa compreender todas as dimensões e implicações do objeto avaliado (escola ou sistema educacional). Também significa contemplar os aspectos conceitual, metodológico e operacional que estão envolvidos na formulação e na implementação das atividades em avaliação.

Um processo de avaliação pode ainda envolver, com maior ou menor intensidade, três momentos distintos: antes, durante ou após a implementação de uma ação ou política, como por exemplo um programa de qualificação de professores, uma campanha para melhorar a pontualidade, alterações no currículo ou no projeto pedagógico.

A ênfase na compreensão contextualizada de todas as dimensões e características das atividades da escola ou do sistema educacional implica a participação de todos os sujeitos (internos e externos) significativos ao que está sendo avaliado. A participação é coletiva, voluntária e representativa. Implica, também, aperfeiçoar o projeto pedagógico de cada instituição, sua evolução e sua inserção social.

Avaliar significa compreender as atividades avaliadas **visando ao seu aperfeiçoamento**. Esta é a finalidade prática da avaliação: não apenas melhorar o conhecimento sobre as ações desenvolvidas, mas oferecer subsídios para a tomada de decisão. Em outras palavras, os resultados da avaliação devem indicar, de modo explícito, os elementos para o aperfeiçoamento ou revisão das atividades da escola ou do sistema educacional.

Nas próximas unidades deste Módulo, vamos examinar como esses princípios e características se materializam em um projeto de avaliação institucional que poderá ser implementado em sua escola.



## Leituras recomendadas

BALZAN, N. C. & SOBRINHO, J. D. (Orgs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.

Nesta coletânea de artigos, a avaliação é discutida como corpo teórico e apresentada num conjunto significativo de experiências avaliadoras. Os artigos expõem os princípios, os processos e os resultados de um modelo de avaliação, voltado para transformação e aperfeiçoamento, que vem sendo construído permanente e coletivamente. Ainda que endereçado à educação superior, a discussão conceitual é pertinente à educação em geral.

BELLONI, I.; MAGALHÃES, H. & SOUZA, L. C. *Metodologia de Avaliação em Política Pública: uma experiência em educação profissional*. São Paulo: Cortez, 2000. Col. Questões de Nossa Época, v. 75.

Derivado de experiências completas de avaliação institucional de uma política pública, este livro proporciona aos profissionais da área de educação um panorama de reflexão teórica sobre a formulação e a implementação de um processo de avaliação, de princípios, proposições e execução de uma política pública, no caso da educação profissional.

DEPRESBÍTERES, L. *Avaliação Institucional em Três Atos*. São Paulo: Senac, 1999.

Trata-se de agradável leitura sobre avaliação, em estilo teatral. No primeiro ato, é simulado o julgamento da avaliação, que é a ré do caso. A autora alterna acusações e defesas, assim como as reflexões da própria ré. De modo claro e agradável, vai explicitando concepções de diferentes estudiosos, discutindo preconceitos e visões geradas na própria história da avaliação.







## 2

## Quais os processos metodológicos e as etapas de operacionalização da avaliação institucional?



### Introdução

Na primeira unidade deste Módulo, você teve oportunidade de refletir sobre os princípios e finalidades da avaliação institucional de acordo com as diversas concepções de avaliação. A partir de agora, vamos trabalhar esses princípios e finalidades de forma mais concreta. Pretendemos defini-los de acordo com os objetivos de sua escola. Para isso, teremos como referência básica o seu projeto pedagógico, esteja no início de elaboração ou já implementado. As etapas e os procedimentos da avaliação institucional, que iremos estudar nesta Unidade, deverão também ter uma relação estreita com o mesmo projeto. Observe que a maior finalidade da avaliação institucional é constituir-se em instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola.

Sabemos que o projeto pedagógico poderá estar em estágios diversos, de acordo com a realidade da escola. Algumas instituições não iniciaram sua construção, outras têm apenas um documento não vivenciado, outras já discutem e tentam vivenciá-lo em alguns aspectos. Lembre-se de que, seja qual for o estágio, a avaliação institucional poderá ser um mecanismo importante e impulsionador desse projeto.

Avaliação institucional:  
um processo a ser construído  
coletivamente



### Objetivos específicos

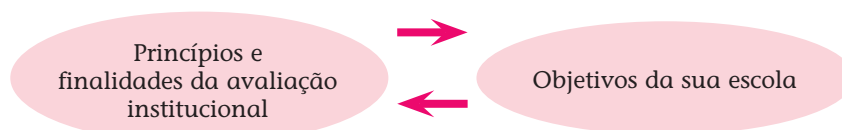
Trabalhando esta Unidade, você estará capaz de:

1. Relacionar os princípios e as finalidades da avaliação institucional com os objetivos do projeto pedagógico de sua escola.

2. Distinguir as três modalidades básicas da avaliação institucional: de diagnóstico inicial, de processo e de resultados.
3. Formular, juntamente com a comunidade escolar, as ações metodológicas da avaliação institucional de sua escola.
4. Identificar etapas e estratégias básicas de operacionalização do processo de avaliação da escola.
5. Caracterizar a avaliação institucional como um processo construído pela escola.

### O caminho da aprendizagem

Esta Unidade aborda três idéias básicas: a primeira faz uma relação dos princípios e das finalidades da avaliação institucional com os objetivos do projeto pedagógico de sua escola; a segunda trabalha as diferentes modalidades da avaliação institucional; e a terceira trata das ações metodológicas e das etapas que poderão ser utilizadas.



Nas atividades a seguir, indique as relações entre as concepções de avaliação com os princípios e as finalidades da avaliação institucional.

★ ★ ★ ★



### Atividade 8

#### Relembrando princípios e finalidades da avaliação institucional

 10 minutos

Esta atividade de relembrar possibilitará uma seleção de princípios e finalidades que você achou importantes. Isso vai permitir relacioná-los com os próximos assuntos que iremos trabalhar.

A) Selecione e escreva dois princípios da avaliação institucional trabalhados na Unidade 1 que chamaram mais a sua atenção:

.....

.....

.....

.....

.....

B) Selecione duas finalidades básicas da avaliação institucional também trabalhadas na Unidade 1:

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Você deverá ter selecionado princípios e finalidades que têm a ver com seus valores e sua experiência profissional. O que nos chama mais a atenção tem estreita ligação com a nossa vida. Portanto, essa resposta é bem pessoal, embora possamos distinguir princípios e finalidades de caráter mais de constatação, classificatório e/ou burocrático e outros de caráter mais dinâmico, reflexivo e vivencial. Por exemplo: um dos princípios classificatórios é realizar avaliação institucional de forma pontual, somente em momentos críticos da escola, com a finalidade de premiar e castigar bons e maus desempenhos no estabelecimento. Já numa postura mais reflexiva, um dos princípios que deveriam ser utilizados para avaliação institucional seria o da cultura institucional pelo qual o processo de avaliação faria parte do cotidiano de todos, na instituição, com a finalidade de melhoria da própria escola. A escolha de determinados princípios e finalidades depende da concepção de educação que a pessoa possui, na qual acredita que vivencia.

• • •

Partindo desses princípios, a avaliação institucional apresenta-se como um processo que dará oportunidade à escola, com a participação de todos, de refletir sobre a sua prática. Utiliza-se, para isso, uma metodologia que garanta fidedignidade, unidade de informações e respeito às individualidades institucionais. É como bem declarou uma professora de escola pública do estado do Ceará:

*Se avaliar é uma forma de estabelecer compromissos com a sociedade, de estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades, o processo de avaliação precisa ser por nós construído.*

1998



## Atividade 9

### Trabalhando mais as finalidades

10 minutos

Muitas escolas têm realizado experiências de avaliação institucional, às vezes de modo simples, pela necessidade de fazer um diagnóstico da realidade escolar no seu todo. Com base nessas experiências, vamos trabalhar um pouco as suas finalidades, fazendo relação com os objetivos do projeto pedagógico da sua escola.

Selecione, no projeto pedagógico de sua escola, um dos objetivos gerais e escreva como a avaliação institucional poderá ajudá-la a trabalhar melhor esse objetivo:

| Objetivo geral do projeto pedagógico da sua escola | Como a avaliação institucional poderá ajudar na concretização desse objetivo |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |                                                                              |

## Comentário

Essa resposta depende do objetivo geral contido no projeto pedagógico da sua escola. O importante é que você tenha feito uma relação de como a avaliação institucional poderá ser um instrumento para realizar esse objetivo. Por exemplo: se um dos objetivos gerais for “intensificar o trabalho com a família para torná-la cada vez mais co-responsável no processo de formação dos alunos”, pela avaliação institucional você poderá detectar causas e dificuldades no relacionamento da escola com a família e, então, traçar uma programação em cima dessas dificuldades.

• • •

### Quais as modalidades da avaliação institucional?

Pretendemos, nesse momento, fazer com que você tenha oportunidade de distinguir as três modalidades básicas da avaliação institucional.

A avaliação institucional é um mecanismo importante em todos os momentos de vivência da escola. Por meio dela, você poderá adquirir informações iniciais (chamadas de diagnóstico inicial), informações durante o processo e informações finais (chamadas de resultados).

A primeira modalidade, chamada de avaliação **diagnóstica inicial** (de entrada), tem o objetivo de fornecer informações necessárias à escola a respeito da situação social e econômica de alunos, pais, professores e funcio-

nários, assim como do nível de aprendizagem dos alunos. São informações coletadas por meio de fichas, entrevistas e até avaliações de aprendizagem, no caso das aplicadas aos alunos. A situação socioeconômica de todos os que fazem a escola precisa ser bem conhecida e refletida para que as ações, as normas e as exigências estejam de acordo com a situação concreta dos envolvidos e as condições da instituição.

A segunda modalidade é chamada de avaliação do **processo**. A tônica dessa avaliação é o cotidiano escolar. Por meio dela, os envolvidos na escola têm oportunidade de fazer sua autoconscientização e tomar decisões para a instituição, de forma coletiva e contínua. É o redirecionamento da caminhada que deve ser feito pela reflexão sobre a prática. A avaliação de processo tem um caráter formativo muito forte. É uma avaliação que envolve todos da escola e avalia todos os setores, proporcionando uma visão global da situação. Esse tipo de avaliação não pode ter relação com premiação e/ou punição pois, em última análise, deve representar uma auto-avaliação ou um olhar para dentro da escola. O enfoque competitivo e comparativo feriria a essência dessa modalidade de avaliação, porque você estaria comparando realidades diversas e partindo para uma finalidade classificatória e não auto-reflexiva.

A terceira modalidade é conhecida como avaliação de **resultados** ou avaliação do produto. Aqui já se analisa o resultado do processo de aprendizagem dos alunos por meio de quadros ou gráficos de evasão e aprovação. Também são feitas análises de rotatividade (alto índice de saída e entrada – substituição – de funcionários e professores) e desempenhos profissionais (desempenho do trabalho dos gestores, professores, funcionários). Portanto, é uma avaliação dos resultados alcançados a partir de objetivos, metas ou missões estabelecidos no projeto pedagógico.

É importante que esteja claro para nós que essas três modalidades são complementares, com dados que se enriquecem mutuamente. Não podemos, porém, nos limitar somente ao levantamento das informações e à constatação de situações; é preciso analisá-las e traçar novos caminhos de superação de situações de dificuldade.

Os resultados da avaliação não podem ser reduzidos apenas a tabelas, cifras ou percentuais. Precisa-se de um esforço interpretativo capaz de dar significado à infinidade de informações que a escola produz. Os usos dos resultados da avaliação serão aprofundados na Unidade 5 deste Módulo.

*A avaliação precisa ser espelho e lâmpada, não apenas espelho. Precisa não apenas refletir a realidade, mas iluminá-la criando enfoques, perspectivas, mostrando relações, atribuindo significados.*

M. H. Abrams, in Dilvo Ristoff, 1995

Fala-se em enfoque competitivo e comparativo quando a avaliação é utilizada para premiar, castigar, demitir ou comparar pessoas, setores e escolas entre si.



## Atividade 10

★ ★ ★ ★

### Distinguindo as modalidades de avaliação institucional usadas na escola

 10 minutos

Vamos trabalhar duas questões que se propõem ao relacionamento e ao estabelecimento de diferenças entre as diversas modalidades de avaliação.

Responda às solicitações abaixo:

A sua escola tem feito algum tipo de avaliação institucional, mesmo de maneira informal?

a) Diagnóstico inicial?

( ) Sim      ( ) Não

Se positivo, como se realiza?

.....

.....

.....

b) Dados sobre o processo?

( ) Sim      ( ) Não

Se positivo, como se realiza?

.....

.....

.....

c) Dados de resultados finais?

( ) Sim      ( ) Não

Se positivo, como se realiza?

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Sua resposta será de acordo com a realidade de sua escola. É lógico que, se a sua escola já experimentou as três modalidades de avaliação institucional, você terá uma visão mais abrangente da realidade escolar. Se a tendência estiver em uma ou duas modalidades, é preciso estudar o porquê da não utilização das três, pois elas são complementares.

• • •



## Atividade 11

### Avaliação institucional e suas modalidades básicas

 5 minutos

Escolha e numere situações apresentadas na segunda coluna de acordo com a numeração da primeira:

#### Modalidades básicas da avaliação institucional

#### Situações

- |                                   |                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Avaliação diagnóstica inicial. | ( ) a) Avaliar o desempenho dos funcionários no final de cada ano letivo.                                      |
| 2. Avaliação de processo.         | ( ) b) Aplicar um questionário sobre a situação familiar na ocasião da matrícula.                              |
| 3. Avaliação de resultados.       | ( ) c) Colher informações sobre as relações entre escola e comunidade para um melhor trabalho com as famílias. |
|                                   | ( ) d) Discutir situações de relacionamento professor-aluno constatadas em uma sala de aula.                   |
|                                   | ( ) e) Analisar o índice de evasão escolar no final de um período letivo.                                      |

## Comentário

Respostas:

1. Avaliação diagnóstica inicial: resposta **b**.
2. Avaliação de processo: **c** e **d**.
3. Avaliação de resultados: **a** e **e**.

Muitos exemplos de ações poderiam ainda ser relacionados. Observe que as informações citadas e discutidas no início da avaliação e que fornecem elementos de conhecimentos antecipados são sempre consideradas como diagnóstico inicial; as colhidas durante o processo, que oferecem possibilidades de um redirecionamento imediato da caminhada da escola, são avaliação de processo; e as informações coletadas no final, que têm um caráter maior de síntese, são avaliações de resultados.

É preciso, ainda, não confundir o caráter diagnóstico que deve perpassar todos os processos de avaliação com o que estamos chamando de modalidade diagnóstica inicial. Aqui é apenas uma etapa. O caráter diagnóstico é uma postura de avaliação que não só constata, mas analisa as causas e se torna, portanto, permanente em todas as modalidades.

• • •

## Que ações metodológicas e etapas da avaliação institucional poderemos utilizar?

Com o estudo deste tema, você será capaz de, juntamente com sua comunidade escolar, formular as ações metodológicas e as etapas da avaliação institucional de sua escola.

Coerentes com o que foi traçado no primeiro tema desta Unidade – princípios e finalidades da avaliação institucional: que relações existem com os objetivos do projeto pedagógico da sua escola? – podemos dizer que as ações metodológicas da avaliação institucional baseiam-se em três critérios: a visão de totalidade, a participação coletiva e o planejamento e acompanhamento.

A **visão de totalidade** significa que a escola deve ser avaliada no seu todo, envolvendo serviços, desempenhos e suas inter-relações. O referencial maior será o projeto pedagógico da escola. É avaliando que se constrói o projeto. Portanto, ao mesmo tempo que o projeto é referência como identidade da escola\*, a avaliação também estará colaborando para a reflexão e a construção dessa identidade. Isso significa que a escola deve ter claro o seu perfil: o que pretende e como conseguir o que pretende. Os instrumentos e os debates deverão ter sempre em mira **o todo da escola**.



Daniel Allan / Keystone

O segundo critério é a **participação coletiva** no processo de avaliação: pais, alunos, funcionários, professores, gestores e representantes da comunidade local. Esse envolvimento deverá se dar de forma individual por meio de instrumentos como questionários e entrevistas e de forma coletiva, pela participação em reuniões e assembléias. O processo de avaliação deverá ser discutido por todos os segmentos desde o seu início. Essa participação, entretanto, será feita de formas diferenciadas e em vários momentos. Em determinados momentos, por exemplo, chamam-se apenas os representantes dos segmentos; em outros, como reuniões mais amplas, todos são convidados a participar. É lógico que a intensidade da participação também varia de acordo com as características dos segmentos. Os gestores e professores participarão mais diretamente do que os pais e os representantes da comunidade local. O que vai determinar quem participa e

o número de participantes é o objetivo que se quer atingir com a realização daquela atividade.

Como terceiro critério temos o **planejamento e acompanhamento**. É por meio dessa ação que poderá ser assegurada a continuidade do processo para que ele não se limite ao levantamento de informações. Assim se manterá o caráter analítico e construtivo da avaliação, para que sejam analisadas as causas das dificuldades e se apresentem alternativas para superá-las. Também pelo acompanhamento poderão ser conseguidas articulações entre segmentos e até entre escolas, assegurando melhor unidade do projeto de avaliação. O acompanhamento poderá, a critério das Secretarias de Educação, dar-se por grupo das Secretarias Municipais ou Estaduais de Educação e por grupo da escola. Nesta, existe a possibilidade de se constituir uma equipe ou um grupo de trabalho (GT) com representantes dos vários segmentos. Se o estabelecimento já tem formado o conselho escolar, o comitê comunitário ou outros conselhos, com representantes de todos os segmentos, estes poderão ser aproveitados para coordenar o projeto de avaliação institucional, não precisando constituir um grupo extra.

Como exemplo do grupo de trabalho, transcrevemos um trecho do relatório do Projeto de avaliação institucional das Escolas Públicas do Ceará (1999):

Em cada escola foi constituído um grupo de trabalho (GT da escola), formado por um pai, dois servidores (administrativo e serviço geral), um aluno por turno, um professor por turno, o diretor e um diretor adjunto, um especialista em educação (caso existisse na escola) e um representante das entidades organizadas do bairro. O número dos elementos desse grupo de trabalho dependeu da realidade de cada escola.

### **O que deve fazer o grupo de trabalho?**

As funções desse grupo de trabalho poderão ser definidas pelo próprio grupo na escola. Para efeito de exemplificação, poderemos citar algumas:

1. Elaborar uma proposta do projeto de avaliação institucional para a escola.
2. Sensibilizar e discutir a proposta, recebendo sugestões para a definição do projeto.
3. Sugerir e discutir as grandes categorias para elaboração dos instrumentos de coleta de informações e os aspectos que deverão ser avaliados.

4. Elaborar uma primeira versão dos instrumentos de coleta de informações, discutir nos vários grupos e coordenar os testes.
5. Aplicar os instrumentos de coleta de informações.
6. Organizar as informações e divulgar esses resultados.
7. Coordenar a análise nos grupos de cada segmento.
8. Elaborar um relatório final.
9. Divulgar os resultados finais, com encaminhamentos de ação.

É preciso ficar claro que a existência de grupos de planejamento e acompanhamento não significa que só eles serão responsáveis pelo processo de avaliação institucional. As suas funções, embora de importância fundamental para a continuidade e a unidade do projeto, são basicamente de planejamento, articulação, estabelecimento de diretrizes básicas, organização e coordenação do processo de avaliação. É preciso assegurar à comunidade escolar a participação no processo desde a sua concepção. As estratégias deverão ser traçadas por cada escola para que esse aspecto não seja omitido, pois dele depende a qualidade e a fidedignidade do processo de avaliação.

Fidedignidade significa trabalhar com dados que estejam de acordo com a realidade; ser fiel à realidade escolar.

★ ★ ★ ★



## Atividade 12

**Que ações metodológicas sua escola utiliza?**

 15 minutos

Realize a atividade a seguir, pois ela poderá ajudá-lo na escolha de ações metodológicas de avaliação institucional para a sua escola.

**A) Cite duas formas de ação aplicadas para coletar informações nas avaliações feitas em sua escola, mesmo que não tenham sido de maneira muito organizada:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Você deve ter citado algumas formas de ação para recolher e analisar informações da sua escola, tais como: aplicar questionários em todos os segmentos; reunir alunos para um debate sobre a escola uma vez por semestre; reunir pais para discutir sobre a escola, dentre outros. É preciso ter cuidado para que essas ações não sejam impostas, o que tiraria o caráter democrático e participativo da avaliação. Por isso, tendo em vista alguns critérios, tais ações precisam ser discutidas pela comunidade escolar e selecionadas.

**B) Relacione vantagens e dificuldades de cada critério que embasa as ações metodológicas trabalhadas na avaliação institucional sob a ótica de sua escola:**

| <b>Crítérios para as ações</b>    | <b>Vantagens</b> | <b>Dificuldades</b> |
|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| 1. Visão de totalidade.           |                  |                     |
|                                   |                  |                     |
| 2. Participação coletiva.         |                  |                     |
|                                   |                  |                     |
| 3. Planejamento e acompanhamento. |                  |                     |
|                                   |                  |                     |

### Comentário

As vantagens da **visão de totalidade** (visão de toda a escola) são exatamente de possibilitar estabelecer relações entre cada ação específica e o projeto pedagógico da escola. É isso que dá sentido às ações específicas porque elas se refletem no todo da escola. Quando temos visões isoladas, limitadas, o todo se fragmenta e perde o sentido geral da ação educativa, deixando-a frágil e efêmera. As dificuldades decorrem da estrutura fragmentada da escola, da falta de relações entre as pessoas e, principalmente, da falta de um projeto que unifique a escola.

As vantagens da **participação coletiva** decorrem da visão multidimensional (várias dimensões) que é proporcionada pelos vários segmentos da escola. Essa visão é bem mais rica do que avaliar apenas com os “olhos” de um ou dois segmentos. Além disso, existe o compromisso que decorre da participação e da valorização de todos. Dificuldades são apontadas principalmente no que se refere ao tempo para se reunir e à boa vontade das pessoas. Para superar essas dificuldades, é preciso usar estratégias tais como sensibilizar pais para a importância da avaliação e da participação deles para a melhoria da escola de seus filhos; apresentando teatros nas reuniões; expondo trabalhos dos alunos, considerando suas sugestões e dando respostas a elas. Quando os pais ou outros segmentos sentem que sua participação é levada a sério, eles colaboram.

O **planejamento** e o **acompanhamento** apresentam como principal vantagem assegurar a continuidade e a unidade do processo. Algumas dificuldades surgem em relação à disponibilidade das pessoas, principalmente quando são levadas pelo excesso de atividade. Você poderá ter citado outras vantagens e dificuldades. Elas são diversas e dependem da realidade da sua escola.

• • •

### **Etapas e estratégias de operacionalização do processo de avaliação**

A operacionalização do processo de avaliação poderá ser feita em três etapas:

#### **1. Etapa de preparação**

- ★ Constituição do grupo de trabalho da escola.
- ★ Elaboração da proposta de avaliação institucional para a escola.
- ★ Discussão da proposta com grupos dos vários segmentos: pais, alunos, professores, gestores, funcionários e representantes da comunidade local.
- ★ Definição do projeto, com justificativa, princípios, problematização, contextualização, objetivos (gerais e específicos), etapas, procedimentos metodológicos e cronograma.

#### **2. Etapa de implementação**

- ★ Elaboração, discussão, teste e aplicação dos instrumentos de coleta de informações.
- ★ Apuração e organização dos dados coletados.
- ★ Discussão dos dados coletados nos vários grupos dos segmentos.

### 3. Etapa de síntese

- ★ Revisão do processo e reajustes.
- ★ Elaboração de relatórios conclusivos.
- ★ Discussão sobre o uso dos resultados, com encaminhamentos de ação.
- ★ Publicação e divulgação do relatório final.

#### Atenção!

Esses passos colocados em cada etapa são apenas sugestões. Cada escola deverá, de acordo com a sua realidade, estabelecer seus próprios passos ou estratégias.

Na Unidade 4 deste Módulo, voltaremos a falar sobre essas etapas, inclusive indicando exemplos de várias ações e de relatório final.

★ ★ ★ ★



### Atividade 13

**Etapas e estratégias de operacionalização. Será que sei identificá-las?**



15 minutos

Pela atividade que se segue, você fará um exercício de identificação de etapas e estratégias de operacionalização do processo de avaliação da escola.

Faça uma síntese, com suas palavras, sobre o que deve constar, como estratégias de ação, em cada uma das seguintes etapas:

a) Etapa de preparação:

.....

.....

.....

b) Etapa de implementação:

.....

.....

.....

c) Etapa de síntese:

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Na **etapa de preparação**, deverão constar todas as ações que antecedem a implementação do processo de avaliação. Para que seja um processo organizado e consequente, é preciso termos a clareza do que queremos, o que será possível por meio da elaboração do projeto da avaliação institucional. E como avaliação é um processo coletivo, esse projeto terá de ser elaborado por um grupo de trabalho (GT) e discutido pelos vários segmentos que formam a escola.

Na **etapa de implementação**, constam as ações de elaboração e aplicação de instrumentos de coleta de informações e de organização e análise dessas informações. É o momento de ouvir a comunidade interna e externa da escola e de compreender o que as informações indicam como anseios dos vários segmentos.

Na **etapa de síntese**, estão concentradas as informações já organizadas e que deverão servir de orientação para as posteriores ações da escola. A divulgação e o uso dos resultados da avaliação requerem tomadas de decisões que dependem muito dos gestores da escola.

• • •

## **Avaliação institucional: um processo a ser construído coletivamente**

Avaliação é um processo complexo e não há, pronto para consumo, um modelo ideal e único para as escolas. Ela precisa ser construída. É um desafio de uma longa caminhada, possível e necessária.

★ ★ ★ ★



## Atividade 14

### **Entendendo a avaliação como processo de construção coletiva**



15 minutos

Com a atividade que se segue, você poderá caracterizar a avaliação como processo construído pela escola.

Escreva a síntese do seu entendimento sobre a avaliação como processo de construção coletiva:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

A idéia que propusemos para ser interpretada e sintetizada por você expressa a necessidade de termos consciência de que avaliação não pode ser um processo padronizado, e sim em permanente construção. É uma construção com referenciais básicos, mas com flexibilidade para se adaptar à realidade da escola. Por isso, cada passo de avaliação precisa de planejamento por parte dos envolvidos nesse processo, de acordo com as especificidades da escola. Os exemplos dados servem apenas como referências, não necessariamente como modelos a serem seguidos. Apesar de apresentar uma essência de complexidade, a avaliação institucional é possível de ser realizada e profundamente intrínseca e necessária à natureza educativa.

...



### Resumo

Nesta Unidade, trabalhamos com três idéias básicas.

Na primeira, relacionamos alguns princípios norteadores básicos e finalidades da avaliação institucional com os objetivos do projeto pedagógico da escola. Eles deverão estar interligados.

Na segunda, trabalhamos com as três modalidades da avaliação institucional: diagnóstica inicial, de processo e avaliação de resultado. Destacamos a importância da inter-relação entre elas, facilitando, assim, uma visão mais integrada da escola.

Por fim, na terceira idéia, situamos as ações metodológicas da avaliação institucional baseadas em três critérios: visão de totalidade, participação coletiva e planejamento e acompanhamento. Também abordamos as etapas de preparação, desenvolvimento e síntese do processo de avaliação da escola, especificando as estratégias de ação de cada etapa.

Agora você terá mais segurança, como gestor(a) escolar, para participar da formulação, com a comunidade escolar, do processo de avaliação institucional, sempre relacionando-o com o projeto pedagógico de sua escola.



## Leituras recomendadas

RISTOFF, Dilvo. avaliação institucional: pensando princípios. In: BALZAN, Newton César & SOBRINHO, José Dias. *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.

Este capítulo escrito por Dilvo Ristoff trabalha principalmente com os princípios norteadores da avaliação institucional. É uma leitura importante para o aprofundamento do assunto.

CEARÁ. *Projeto de Implantação de Avaliação Institucional nas Escolas Públicas do Ceará: segunda etapa, 1997/98*. Fortaleza: Secretaria de Educação Básica do Ceará/Coordenadoria do Desenvolvimento Técnico-Pedagógico/Núcleo de Pesquisas e Avaliação Educacional.

Este projeto se refere a uma experiência de avaliação de processo colocada em prática em 44 escolas da rede pública estadual numa primeira etapa e em duzentas escolas do interior na segunda etapa. O projeto está bem fundamentado e tem uma linha metodológica clara. Sua leitura, com certeza, trará elementos complementares ao estudo do Módulo. Ele poderá ser adquirido na Secretaria de Educação Básica do Ceará, no endereço: Avenida General Afonso Albuquerque Lima – Centro Administrativo – Coordenação de Planejamento e Avaliação — Cambéba – 60.830-070 – Fortaleza, Ceará.







# 3

## Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola?



### Introdução

Esta Unidade, prezado(a) Gestor(a), é uma complementação da Unidade anterior. Com ela, nós pretendemos contribuir para o entendimento de como poderá se dar o desenvolvimento operacional do processo de avaliação na sua escola. Daremos um novo passo... Agora, situando o envolvimento da comunidade escolar nesse processo e sistematizando melhor a avaliação como instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico. Venha conosco nesta caminhada. Vamos entender melhor por que Beto Guedes canta, em uma de suas músicas: “Um mais um é sempre mais que dois...”



### Objetivos específicos

Esta Unidade foi organizada de forma que você possa:

1. Implementar estratégias de maior envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação da escola.
2. Incorporar o processo de avaliação ao projeto pedagógico, de modo a constituir-se em instrumento para o seu aperfeiçoamento.

### O caminho da aprendizagem...

Nesta Unidade, trabalharemos com duas idéias.

Na primeira, falaremos de algumas estratégias, como colegiados, fóruns, que deverão ser usadas para o envolvimento da comunidade

escolar no processo de avaliação. Também enfocaremos algumas metodologias de ação coletiva que facilitarão tal envolvimento. Em seguida, será demonstrado como o processo de avaliação institucional poderá ser um instrumento importante e até vital para o aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola.

### **Que estratégias poderão ser utilizadas para o envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação da escola?**

Na Unidade 2 deste Módulo, falamos sobre os três critérios para ações metodológicas que sustentam o processo de avaliação da escola: a visão de totalidade; a participação coletiva, o planejamento e acompanhamento.

Dissemos que a **visão de totalidade** é assegurada pela relação com o projeto pedagógico da escola e que ela é fundamental para evitar que trabalhem com visões parciais ou fragmentadas que impediriam a revelação dos problemas, com suas causas e relações. Pela **participação coletiva** será assegurada à comunidade escolar a sua representatividade, pois nela estarão envolvidos todos os segmentos que fazem a escola. É pelo **planejamento e acompanhamento** que haverá um processo sequenciado, organizado e de articulações constantes, coordenado por um grupo de trabalho da escola (GT).

★ ★ ★ ★



### **Atividade inicial**

#### **Analisando estratégias bem-sucedidas de envolvimento da comunidade escolar**

 15 minutos

Vamos trabalhar agora com algumas estratégias de envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação. Você já deve ter utilizado algumas delas em sua escola. Que tal fazer uma atividade que será uma oportunidade de visualizar o que a escola já tem feito? Vamos, então!

Cite duas estratégias de envolvimento da comunidade escolar (professores, funcionários, pais, alunos) que foram bem sucedidas, na sua escola, explicando o efeito de articulação que elas proporcionaram:

1ª estratégia:

.....

.....

.....

.....

Atividade inicial. continuação

.....

.....

.....

.....

Efeito de articulação proporcionado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2ª estratégia:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Efeito de articulação proporcionado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Muitas estratégias, ou mecanismos (maneiras de fazer acontecer), poderão ser desenvolvidas na escola e têm como efeito a articulação da comunidade escolar. Para um trabalho integrado, o fundamental é ter bom senso para aproveitar o momento certo e sempre sensibilizar o grupo, elevando a sua auto-estima.

Cada escola deverá criar suas estratégias de acordo com suas especificidades. É importante manter a atitude de sempre avaliar as estratégias utilizadas para que elas sejam aperfeiçoadas ou até mudadas, se for caso, e os erros não se repetirem.

• • •

## Criando estratégias

Existem algumas estratégias que já foram experimentadas e poderão ter sucesso de articulação. Uma delas é contar com os colegiados ou grupos organizados já existentes – conselho escolar, grêmio estudantil, associação de pais, de funcionários ou de professores e associação de moradores do bairro em que a escola está localizada – que representam os segmentos da escola, ou articular a sua formação. Veja bem: se a escola já conta com esses colegiados, nada melhor do que valorizá-los, integrando-os ao projeto de avaliação da escola. Diríamos que é uma estratégia pouco produtiva contar com representações isoladas de pais, alunos etc., desvinculadas de uma representação organizada. Com essas organizações, estaremos incentivando a formação política de cidadania, que se processa pela ação organizada dos segmentos. Podemos citar, ainda, os conselhos de classe ou de turma – nos quais os professores e representação de alunos se reúnem para avaliar os alunos durante um período; os conselhos de alunos, em que se reúnem todos os alunos de determinada(s) série(s) ou ciclos para discutir os problemas; os conselhos de funcionários, nos quais todos os funcionários se encontram para debater sobre sua realidade profissional; os conselhos de pais, momentos de encontro dos pais em torno de questões escolares; e outros mais.

Outra estratégia, também bem-sucedida, é a criação ou aproveitamento dos fóruns existentes na escola.

Poderão ser criados fóruns para todos os segmentos da escola, tais como: fórum de avaliação da escola; fórum sobre a gestão da escola; fórum sobre a violência na escola etc.

É importante que todos esses fóruns sejam planejados e, posteriormente, avaliados, e que façam parte de um plano maior de articulação contido no projeto pedagógico. Não podemos deixar que as ações se fragmentem ou sejam apenas momentâneas. É preciso interação e continuidade de ações. O projeto pedagógico poderá favorecer isso.

Fóruns: são espaços (reuniões, seminários) para debates sobre temas que interessem a comunidade escolar.

Como vimos na Unidade 2 deste Módulo, o planejamento e acompanhamento do processo de avaliação da escola poderão ser feitos pelos grupos de trabalho (GT da escola) ou mesmo pelo conselho escolar ou conselho deliberativo escolar. O nome não importa, pois varia de escola para escola; o importante é que esse grupo deverá ser representativo de todos os segmentos: pais, funcionários, alunos, professores, gestores e comunidade local. O número de representantes de cada segmento depende da realidade da escola. Se for uma escola pequena, de um só turno, bastaria um representante de cada segmento. Se a escola for maior, de dois ou três turnos, seria interessante que o número de representantes fosse maior, de forma a abranger toda a escola. A escolha dos participantes desse grupo poderá ser feita por cada segmento, e não pela escolha dos gestores da escola, para que se evitem pressões ou comprometimentos pessoais. Sugerimos que a definição de pessoas para o GT da escola seja feita em assembléia ou reunião por segmento e que se observem os seguintes critérios:

1. Adesão voluntária do pretendente.
2. Disponibilidade e flexibilidade de tempo.
3. Capacidade de articulação entre as pessoas do segmento que representará.

Esse grupo será responsável pela coordenação do processo de avaliação institucional da escola em todas as suas fases: preparação, implementação e síntese. Suas atribuições são planejar, organizar, coordenar e acompanhar todo o processo de avaliação.

A existência de um grupo de acompanhamento não significa que somente ele será o avaliador. Muito pelo contrário: esse grupo deverá assegurar a participação de todos no processo de avaliação.

Na Unidade 2 deste Módulo, apresentamos algumas funções do GT da escola, a título de sugestão. É importante revê-las, agora.

★ ★ ★ ★



### Atividade 15

#### **Demonstrando compreensão sobre estratégias de envolvimento da comunidade escolar**

 25 minutos

Vamos fazer uma atividade que indicará o seu nível de compreensão sobre as estratégias que poderão ser utilizadas para o envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação.

A) De acordo com a leitura que você acabou de fazer, assinale V (verdadeiro) ou F (falso) nas alternativas abaixo:

- a) ( ) As estratégias de articulação da comunidade escolar devem ser padronizadas para todas as escolas.
- b) ( ) Os colegiados já existentes na escola devem ser aproveitados para articular o projeto de avaliação.
- c) ( ) Se a escola não tem colegiado organizado, é melhor pegar representações isoladas dos segmentos.
- d) ( ) Os fóruns ou momentos de discussão são excelentes espaços para se desenvolver o processo de avaliação na escola.
- e) ( ) Todas as estratégias devem ser planejadas e avaliadas posteriormente.
- f) ( ) É somente o GT da escola que fará a avaliação da escola.
- g) ( ) O GT da escola deverá ser escolhido pelos gestores da escola.

B) Escolha uma alternativa verdadeira e outra falsa. Explique por que a afirmativa escolhida é falsa ou verdadeira:

Verdadeira: alternativa letra .....

Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Falsa: alternativa letra .....

Por quê?

.....

.....

.....

.....

15. b) continuação

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentários

Resposta correta: a) (F); b) (V); c) (F); c) (V); d) (V); e) (F); f) (F).

A alternativa 1 é **falsa** porque as estratégias de articulação devem estar de acordo com as especificidades de cada escola. É lógico que você poderá ter alguns exemplos que deram certo em outras escolas, mas estes têm que ser adaptados à realidade da sua escola (momento e formas adequadas).

A alternativa **b)** é **verdadeira** porque os colegiados, assim como os fóruns já existentes na escola, têm que ser aproveitados e valorizados até mesmo como espaço representativo legítimo e de formação política.

A alternativa **c)** é **falsa** porque, se a escola não tiver colegiados organizados, o que é difícil, é o momento de organizá-los, e não apelar para representações isoladas que dão margem ao clientelismo (escolha de pessoas que poderão ser manipuladas por quem as escolheu) e à centralização do poder, assim como à falta de legitimidade da representação.

A alternativa **d)** é **verdadeira** pela mesma razão da resposta **b)**. Os fóruns de integração dos vários segmentos são espaços ricos de troca de idéias e de captação da diversidade da escola.

A alternativa **e)** é **verdadeira** porque é o planejamento que vai favorecer a unidade e a continuidade das ações. As ações fragmentadas são frágeis e passageiras.

A alternativa **f)** é **falsa** porque o GT da escola é apenas um grupo de planejamento, organização, elaboração de diretrizes básicas, articulação e coordenação do processo. Da avaliação deverão participar todos os que fazem a escola, de forma direta ou indireta. Por exemplo: os pais e representantes da comunidade local participam de forma indireta porque são sujeitos externos. Entretanto, os professores, gestores, alunos e funcionários participam de forma direta, pois fazem parte do cotidiano escolar. O número de participantes pode ser definido conforme o objetivo da estratégia, por representação ou não.

A alternativa **g)** é **falsa** porque o GT da escola deverá ser escolhido pelos diversos segmentos e não pelos gestores. Se isto acontece, há possibilidade de que, no processo de avaliação, prevaleçam interesses do grupo que integra a equipe gestora, o que é bastante prejudicial à perspectiva democrática.

★ ★ ★ ★



## Atividade 16

### Selecionando grupos e momentos de articulação existentes na escola



15 minutos

Depois da demonstração de sua compreensão sobre as estratégias de articulação da comunidade escolar, vamos fazer uma atividade que lhe dará oportunidade de relacionar, na prática de sua escola, os grupos e espaços existentes que poderão ser aproveitados na avaliação institucional.

Cite o que sua escola já possui

a) de colegiados:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) de fóruns:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Nesta atividade você teve a oportunidade de selecionar colegiados e fóruns existentes em sua escola. Lembre-se de que os colegiados são grupos organizados dos segmentos da escola. Eles deverão ser estruturados e representar o pensamento de todo o segmento. Por exemplo: o grêmio estudantil deverá possuir uma coordenação ou diretoria, mas na verdade ele é formado por todos os estudantes da escola. Por isso um colegiado legítimo deverá ser representativo de todo o segmento e ser fiel às suas reivindicações.

Os fóruns são espaços importantes de discussão e integração. O fórum mais abrangente da escola, utilizado para discussões mais gerais, é denominado de assembléia geral. É lógico que cada fórum tem seu espaço de autonomia relativa, tanto para tomada de decisões como para encaminhamentos de ações. É preciso cuidado para que as decisões não sejam tomadas de forma isolada ou autoritária.

Os colegiados e fóruns são articulados pelos gestores, mas estes não têm a última palavra. A organização interna desses grupos pressupõe descentralização e participação de todos. É preciso equilibrar a responsabilidade que têm os gestores nas decisões da escola, com a participação e compromisso coletivo da comunidade escolar.

• • •

### **A avaliação institucional é um instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola?**

Há mesmo relação entre avaliação institucional e o projeto pedagógico da escola? Isso não fica só no discurso? Como é mesmo que a avaliação e o projeto pedagógico se ajudam mutuamente?

Essas perguntas já devem estar permeando os seus pensamentos, prezado(a) Gestor(a). Vamos, aqui, esclarecer, para que você perceba essa relação e para que sua escola aproveite os dois processos para um aperfeiçoamento mútuo.

A força do projeto pedagógico está na possibilidade de integração, na definição conjunta de princípios e na teorização de linhas e ações. Sem isso, tornamo-nos tarefeiros (pessoas que se perdem no número excessivo de tarefas), repetidores que executam ordens sem discutir concepções.

Para que o projeto pedagógico se estabeleça na escola, é fundamental que haja processos de avaliação. Inserida nas várias ações desenvolvidas no interior da escola, a avaliação se coloca como mediadora no crescimento da comunidade escolar.



★ ★ ★ ★

### Atividade 17

#### Apontando vantagens recíprocas da relação entre avaliação institucional e projeto pedagógico da escola

 15 minutos

Nesta atividade, você fará um exercício para desenvolver suas habilidades de reconhecer e estabelecer relações. Com ela, você verá como se relacionam a avaliação institucional e o projeto pedagógico da escola.

A) Aponte uma influência da avaliação institucional sobre o aprimoramento do projeto pedagógico que você tenha observado e considerado positiva:

.....

.....

.....

.....

B) Aponte uma influência do projeto pedagógico sobre a avaliação institucional que você tenha percebido e considerado positiva:

.....

.....

.....

.....

### Comentário

Você deve ter percebido que há influências mútuas: o projeto pedagógico e a avaliação institucional estão intimamente relacionados. A inexistência de um desses processos ou a separação deles trará danos para a própria escola. Sem um projeto pedagógico que delimite a intencionalidade da ação educativa e ofereça horizontes para que a escola possa projetar seu futuro, faltará sempre a referência de todo o trabalho e suas concepções básicas. A avaliação, por sua vez, se coloca como processo balizador, quando se trata de perceber e redirecionar o projeto pedagógico. Sem ela, esse projeto se perde, pois não se sabe até que ponto suas ações surtiram o efeito desejado e aonde estão levando. É a avaliação que retrata, é **espelho**, e direciona, é **lâmpada**.

• • •

### A cultura da avaliação

A avaliação institucional, bem como a avaliação educacional, não se destina a julgar de forma mesquinha ou a punir com castigos ou privações, nem deve ser pretexto para prêmios e recompensas. Ela é, ao contrário, um processo de redirecionamento e, portanto, de crescimento. Não se trata apenas de avaliar por avaliar, porque está na moda ou porque foi imposto pela Secretaria de Educação. É avaliar para refletir, para discutir, para acompanhar, para buscar melhorar. Avaliar como processo de maturação institucional para a transformação da escola em função da conquista de sua autonomia.

★ ★ ★ ★



### Atividade 18

#### Sintetizando pensamentos sobre avaliação institucional

 10 minutos

Faremos uma atividade que lhe dará oportunidade de refletir sobre a cultura da avaliação e a incorporação do processo de avaliação institucional ao projeto pedagógico.

Leia estes pensamentos e redija, em seguida, sua opinião sobre eles:

a) “Nas escolas, a avaliação deveria ser um hábito. Um processo contínuo. Uma cultura internalizada. Um instrumento a serviço do desenvolvimento de todos.” (Junot Cornélio Matos, 1999, p. 76)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) O projeto pedagógico da escola e a avaliação institucional se completam.

.....

.....

.....

.....

## Comentário

A frase **a** indica a importância da avaliação como intrínseca à vida da escola. Não é um projeto isolado, que termina, mas um processo contínuo. É importante que a cultura da avaliação esteja presente na vida da escola. Muitas escolas acham que a avaliação institucional só pode ser feita como parte de um projeto da Secretaria de Educação. Isso não é verdade. Se ela está internalizada, todo momento é de avaliação e o processo não pára. A diferença está em suas etapas. Uma escola poderá estar numa etapa de preparação da avaliação e outra na de implementação, e outra, ainda, na de síntese ou de encaminhamento de ações. Mas a avaliação institucional está sempre acontecendo.

A frase **b** indica que projeto pedagógico e avaliação institucional são processos complementares, pois um ajuda o outro na sua efetivação. Um serve como fim ou referência (projeto pedagógico) e outro como **bússola** (avaliação).

...



## Resumo

Nesta Unidade, trabalhamos com dois objetivos.

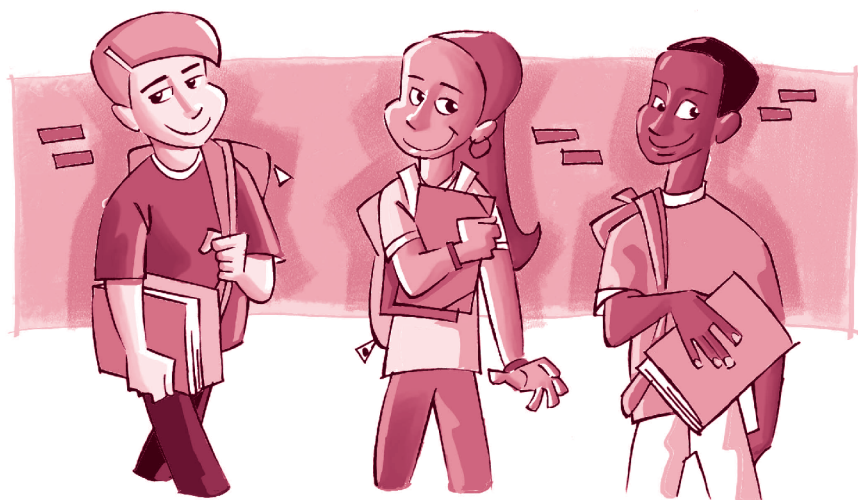
No primeiro, abordamos as diversas estratégias de envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação da escola. Falamos dos colegiados e fóruns, existentes ou a serem criados, como espaços de articulação e discussão das questões escolares. Também falamos sobre a existência de uma metodologia de planejamento e acompanhamento do processo de avaliação por intermédio de grupos de trabalho ou conselhos escolares. Enfatizamos a importância da participação de todos os segmentos em todas as fases do processo, embora de forma diferenciada.

No segundo objetivo, demonstramos como avaliação institucional e projeto pedagógico estão interligados, um subsidiando o outro. O projeto pedagógico foi tratado como indicador de caminhos e a avaliação, como instrumento de acompanhamento e redirecionamento da caminhada. Assim, estaremos construindo a escola que foi tão bem retratada por Paulo Freire em seu poema:

### Escola é...

*Importante na escola não é só estudar,  
é também criar laços de amizade,  
é criar ambiente de camaradagem,  
é conviver.*

*É se amarrar nela.  
Ora, é lógico...  
Numa escola assim vai ser fácil  
estudar,  
crescer,  
fazer amigos,  
educar-se,  
ser feliz.*



Esperamos que, com esta Unidade, você, prezado(a) Gestor(a), seja capaz de implementar estratégias de articulação da comunidade com a escola e de utilizar a avaliação como instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico.

### Leituras recomendadas

MATOS, J. C. Avaliação: paixão e projeto. In: *Revista de Educação AEC*, n.110. Brasília: AEC, 1999.

Este texto é muito interessante. O autor trata a avaliação como “morte da paixão” e a avaliação como “instrumento a serviço do crescimento pessoal”. Ele é permeado de casos verídicos e, apesar de estar mais voltado para a avaliação da aprendizagem, estabelece uma relação importante entre a avaliação institucional e o projeto pedagógico.

VASCONCELOS, C. Avaliação: concepção dialético-libertadora do processo de avaliação escolar. *Cadernos Pedagógicos de Libertad*, n. 3. São Paulo: Libertad, Centro de Formação e Assessoria Pedagógica, 1993.

Este livro também merece ser lido. Trata da avaliação de forma consistente e tem uma proposta explícita de tratá-la como fator de crescimento. Sua linguagem é clara e convincente. Também fala da avaliação – da aprendizagem e da escola como um todo – de forma mais ampla.





# 4

## Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar instrumentos de coleta de informações sobre a escola?



### Introdução

Prezado(a) Gestor(a),

Estamos convidando você e seus (suas) companheiros(as) de curso para, nesta Unidade, compreendermos a nossa marcha educacional por meio da elaboração, aplicação, organização e interpretação de instrumentos de coleta de informações sobre a realidade de sua escola. É uma unidade importantíssima porque, muitas vezes, não sabemos coletar e organizar essas informações, assim como interpretar o significado que advém do nosso cotidiano escolar. Você verá que, utilizando métodos científicos, tudo se tornará mais fácil. Se tivermos uma base de conhecimento de metodologia de pesquisa, poderemos cumprir essa tarefa sem receio e ir aperfeiçoando-a durante os debates com a comunidade da escola. O nosso intento maior é aprimorar suas competências, como gestor(a) escolar, para o acompanhamento do processo de avaliação institucional. Vamos ajudá-lo(a) nessa caminhada. Afinal, é “caminhando que se constrói o caminho”. Portanto, venha conosco...

Penso que cumprir a vida  
seja simplesmente  
compreender a marcha  
e ir tocando em frente.

Tocando em Frente,  
Almir Sater e Renato Teixeira



### Objetivos específicos

Pretendemos nesta Unidade 4 que, com base em suas experiências tão valiosas, você seja capaz de:

1. Identificar dimensões e categorias de análise possíveis na definição das prioridades a serem selecionadas para a avaliação institucional da escola.

2. Participar da escolha e da elaboração de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
3. Conhecer estratégias de envolvimento da comunidade escolar na elaboração de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
4. Apontar procedimentos de aplicação de instrumentos individuais e coletivos de coleta de informações sobre a escola.
5. Situar e interpretar, em gráficos, tabelas e sínteses descritivas, as informações quantitativas e qualitativas geradas nos processos internos e externos de avaliação institucional.
6. Colaborar na elaboração de relatórios do processo de avaliação institucional vivenciado pela escola.

### O caminho da aprendizagem

Esta Unidade será dividida em dois grandes momentos de estudo.

No primeiro, que chamamos de momento de **preparação**, trabalharemos com algumas estratégias de escolha de dimensões e categorias de análise (definição de prioridades de questões) que servirão de base para a escolha e elaboração de instrumentos coletivos e individuais de coleta de informações.

No segundo, nos deteremos mais na **aplicação**, na **organização** e na **interpretação** das informações. Serão enfocadas e discutidas algumas técnicas de organização quantitativa e qualitativa que permitirão visualizar melhor a realidade e as causas e efeitos das informações coletadas. Sugerimos que o estudo desta Unidade seja feito em dois momentos separados, por causa da extensão do assunto. Primeiro você trabalha a parte relativa à preparação, em aproximadamente 120 minutos. Em outro dia, você trabalhará a parte relativa à aplicação, organização e interpretação. Para essa parte você também disporá de 120 minutos. O estudo de toda a Unidade demandará quatro horas.

Lembre-se sempre de que é na medida em que se vive num meio sobre o qual é possível discutir e no qual é possível decidir, realizar e avaliar que se criam condições mais favoráveis ao aprendizado.

### Primeiro momento: preparação de instrumentos de coleta de informações

Como escolher e elaborar instrumentos de coleta de informações?

Na Unidade 3 deste Módulo, apresentamos algumas estratégias para envolver a comunidade escolar no processo de avaliação. Apontamos os colegiados e fóruns como excelentes espaços para tal mobilização. Talvez seja importante você reler os trechos que se referem a essa questão.

O primeiro passo desta fase de **preparação** de instrumental de coleta de informações é a definição de dimensões, de categorias de análise e de aspectos a serem avaliados. Veja que há uma hierarquia entre estes três pontos. A dimensão revela a abrangência da avaliação; as categorias de análise são as questões referentes a essa abrangência; e os aspectos são os detalhes pelos quais serão feitas as perguntas.

★ ★ ★ ★



## Atividade inicial

### Diferenciando conceitos por meio de exemplos

🕒 15 minutos

Antes de discutirmos os conceitos a seguir, gostaríamos que você fizesse a diferença entre eles. Partiremos do que você sabe ou intui. Depois, trabalharemos cada um mais pormenorizadamente e você voltará a dar suas próprias definições.

A) Pense num exemplo de **dimensão** (ou um ponto de abrangência) que você acha que precisa ser avaliado na sua escola e escreva-o a seguir:

.....

.....

B) Agora pense e escreva uma **categoria de análise** ou questão que você gostaria de analisar dentro da dimensão escolhida:

.....

.....

C) E, por fim, pense num **aspecto** menor, que servirá de indicador para uma pergunta dentro da dimensão e categoria de análise escolhidas, e escreva-o aqui:

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Você sentiu dificuldade em dar os exemplos solicitados? Veja que não é tão difícil:

**Dimensões** se referem a pontos de abrangência que deverão ser avaliados. Elas poderão abranger aspectos administrativos, pedagógicos

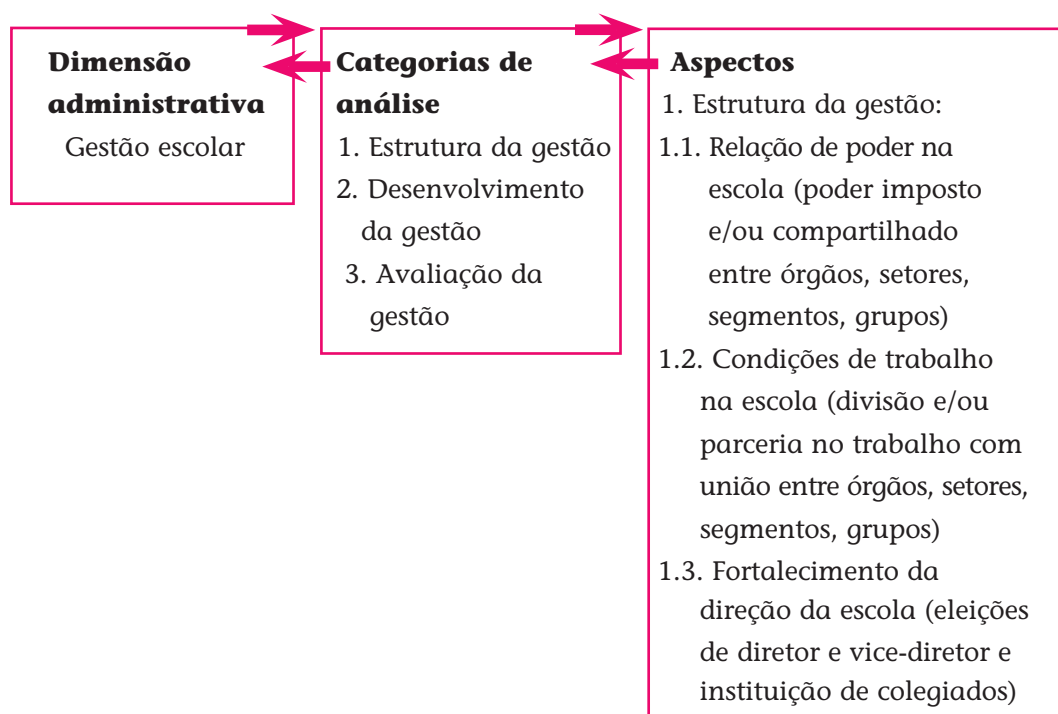
ou físicos. Por exemplo: a escola pretende fazer uma avaliação da gestão escolar; esta é uma dimensão administrativa. Ou do desempenho dos professores de Matemática; esta é uma outra dimensão, pedagógica. As condições físicas da escola se enquadram na dimensão física.

**Categorias de análise** são os pontos básicos, dentro da(s) dimensão(s) escolhida(s), que a comunidade quer que sejam avaliados. Por exemplo: na dimensão – avaliação da gestão escolar – poderão ser escolhidas as seguintes categorias de análise: estrutura da gestão; desenvolvimento da gestão; avaliação da gestão.

Os **aspectos** são pequenos pontos indicadores para as perguntas, em cada uma das categorias. Tomando como exemplo a categoria “estrutura da gestão”, poderão ser selecionados como aspectos: relação de poder na escola; condições de trabalho na escola; fortalecimento da direção da escola etc.

Observe que, como foi dito, há uma hierarquia entre esses três pontos, que parte de dados mais gerais até chegar aos mais específicos.

Poderemos visualizar melhor esses exemplos no gráfico a seguir:



Fonte: Projeto de Avaliação Institucional, realizado pela Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, 1995-1998



No Caderno de Atividades você terá oportunidade de se exercitar mais sobre a escolha de dimensões, categorias de análise e objetos a serem avaliados.

• • •

### Escolha de instrumentos de coleta de informações

Depois de definidas as dimensões, categorias de análise e aspectos a serem avaliados, segue-se a escolha dos instrumentos, de aplicação coletiva e individual, que serão utilizados, tais como questionários a serem respondidos por indivíduos ou por grupos representativos; debates em pequenos grupos; entrevistas; seminários; assembléias gerais; pesquisa em arquivos; observações. É preciso adequar os instrumentos às dimensões, categorias e aspectos a serem avaliados. Por exemplo: para avaliarmos as relações de poder, o melhor é um questionário sem exigência do nome do respondente, para que as pessoas tenham liberdade de dizer o que pensam e sentem. Numa entrevista ou reunião, dificilmente as pessoas fariam sobre esse assunto.

É fundamental ter em mente que nenhum instrumento é completo por si só. Por isso, temos que utilizar vários tipos de instrumento, para que eles se complementem.

★ ★ ★ ★



### Atividade 19

#### Citando e analisando instrumentos de coleta de informações aplicados na escola

 20 minutos

Que tal fazermos agora uma atividade que levará você a pensar nos instrumentos que sua escola geralmente utiliza para coletar informações, citando vantagens e dificuldades de cada um deles?

A) Cite três instrumentos utilizados em sua escola, quando se quer coletar informações sobre o seu funcionamento:

- a) .....
- .....
- b) .....
- .....
- c) .....
- .....

A partir de agora entenda instrumentos como técnicas e recursos utilizados para coletar informações sobre a escola.

B) Escreva, no quadro abaixo, aspectos positivos e limitações de cada instrumento citado por você:

| Instrumento | Aspectos positivos | Limitações |
|-------------|--------------------|------------|
|             |                    |            |

### Comentário

No item **A**, você poderia ter citado instrumentos como: questionário, entrevista, observação, reuniões etc. Lembre-se sempre de que não existe instrumento completo em si mesmo. Todos têm vantagens e limitações, dependendo, inclusive, do que se pretende coletar, do tipo de respondente e do momento disponível para a aplicação. Os questionários, por exemplo, são importantes para coletar dados mais gerais com certa fidedignidade, porque não contêm o nome dos respondentes, mas são limitados nas explicações. A entrevista é mais ampla nas explicações, mas depende muito do grau de confiança, empatia entre entrevistador e entrevistado e da forma como é conduzida. A observação é ampla, capta aspectos importantes que os outros instrumentos não alcançam, mas depende do observador e de sua objetividade ao observar. É preciso ter bom senso para escolher bem os instrumentos e aplicar instrumentos diversos que poderão ser complementares. É importante sempre avaliar as limitações dos instrumentos que poderão influenciar nos resultados obtidos.

• • •



No Caderno de Atividades faremos um exercício sobre escolha de instrumentos de coleta de informações. Aguarde!

### **Elaboração de instrumentos de coleta de informações: questionários**

O instrumento de coleta de informações mais usado é o questionário. Ele deverá abranger três partes:

1. Dados de identificação dos respondentes.
2. Questões da avaliação, de acordo com as dimensões e categorias escolhidas.
3. Espaço para considerações finais.

**A primeira parte**, informações sobre o perfil do respondente, deverá conter informações como: sexo; idade; nível de escolaridade; situação de trabalho: carga horária, local, função; salário ou renda individual e familiar; tempo de estudo ou trabalho na escola; cursos de qualificação feitos nos últimos dois anos; participação em grupos sociais ou comunitários, dentre outros, dependendo do que for significativo para a escola. As perguntas mais adequadas a essa parte são as questões fechadas. Coloque apenas o que é necessário, de acordo com os objetivos da avaliação. Para que coletar dados que não são necessários ou não serão utilizados?

**A segunda parte** (questões de avaliação de acordo com as dimensões e categorias de análise) é de conteúdo propriamente dito. As questões de conteúdo deverão ser elaboradas de forma clara e com dificuldades graduativas (das mais simples às mais difíceis).

Os questionários não deverão conter questões que levem a respostas dúbias (confusas). Tome cuidado para que as perguntas não apresentem dificuldade de entendimento. São chamadas perguntas “casca de banana”, que servem só para confundir o respondente.

É preciso também elaborar questões de conteúdos essenciais, e não de conteúdos complementares. As questões serão elaboradas com base nas categorias de análise escolhidas. Como exemplo, além das categorias citadas anteriormente, é possível mencionar outras que poderão direcionar a elaboração de perguntas para a avaliação institucional de processo:

- ★ Relação escola-comunidade.
- ★ Relação escola-sistema educacional.
- ★ Relações internas da escola.
- ★ Qualidade (nível de satisfação) do trabalho pedagógico.
- ★ Qualidade (nível de satisfação) dos serviços prestados pela escola.
- ★ Qualidade (nível de satisfação) da gestão escolar.

Como já foi demonstrado nesta Unidade, as categorias são grandes pontos. Com base nelas serão estabelecidos os vários aspectos a serem avaliados em cada categoria. Por exemplo: na **categoria 1**, Relação escola-comunidade, poderão constar estes **aspectos**:

As perguntas fechadas são mais fáceis de serem apuradas, mas difíceis de serem elaboradas. É preciso clareza e objetividade nas questões.

- ★ Prestação de serviço à comunidade local.
- ★ Integração da escola com a comunidade local.
- ★ Integração da escola com outras escolas e universidades.
- ★ Participação oficial da comunidade local nas decisões da escola.
- ★ Busca de parcerias com instituições, órgãos etc.
- ★ Integração da escola com associações de categorias profissionais.

As perguntas mais apropriadas para esta parte do questionário são as fechadas, pois facilitam a apuração dos dados e sua comparação, principalmente quando o número de respondentes é grande.

As respostas poderão ser dadas mediante escalas quantitativas (1-2-3-4-5) ou qualitativas (SIM - NÃO - ÀS VEZES) ou menções (MUITO BOM - BOM - REGULAR - RUIM - NÃO EXISTE - NÃO SEI). Para melhor visualizar esta parte, daremos exemplos de questões elaboradas para questionário de avaliação de processo. São só exemplos; portanto, não devem ser respondidos por você.

**Exemplo 1:** Este questionário foi aplicado entre professores e a categoria de análise trabalhada foi: Relações Internas da Escola.

O enunciado era:

O conjunto de questões a seguir se refere à percepção que você tem, no momento, sobre esta escola. Coloque um X no conceito correspondente à sua avaliação:

### Conceitos

| Relações internas da escola                                                                      | Muito bom | Bom | Regular | Ruim | Não existe | Não sei |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|---------|
| 1. Relação professores-gestores                                                                  |           |     |         |      |            |         |
| 2. Relação professores-especialistas (orientador educacional, coordenador de ensino, supervisor) |           |     |         |      |            |         |
| 3. Relação professores-professores                                                               |           |     |         |      |            |         |
| 4. Relação professores-funcionários                                                              |           |     |         |      |            |         |
| 5. Relação professores-alunos                                                                    |           |     |         |      |            |         |
| 6. Relação professores-pais                                                                      |           |     |         |      |            |         |
| 7. Relação professores-associação de professores                                                 |           |     |         |      |            |         |
| 8. Relação professor-conselho escolar                                                            |           |     |         |      |            |         |

Fonte: Questionários aplicados no Projeto de Avaliação Institucional das escolas públicas do Ceará, 1997-1998, 2ª etapa

**Exemplo 2:** Este questionário foi aplicado entre os gestores, num programa de avaliação da gestão escolar. A categoria trabalhada era Planejamento e Avaliação da Escola. Observe que é uma pergunta sobre o projeto pedagógico.

A escola tem o seu projeto pedagógico?

(A) Sim (B) Não

O número médio de participantes envolvidos diretamente na elaboração do projeto pedagógico se situa:

(A) Entre 1 e 5 (B) Entre 6 e 20  
(C) Entre 21 e 50 (D) Acima de 50

A escola divulga o conteúdo de seu projeto pedagógico?

(A) Sim (B) Não

Se positivo, como foi feita a divulgação? (marque sim ou não em cada linha)

|                                                                | Sim | Não |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Através de mural?                                              | (A) | (B) |
| Deixa-o à disposição dos interessados na secretaria da escola? | (A) | (B) |
| Através do jornal escolar?                                     | (A) | (B) |
| Em reunião com professores e pais?                             | (A) | (B) |
| Utiliza outro(s) meio(s)?                                      | (A) | (B) |

Fonte: Questionários aplicados no Projeto de Avaliação Externa da Gestão Escolar da Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, 2000

A **terceira parte** dos questionários (espaço para considerações finais) deverá ser de perguntas abertas, para que o respondente tenha possibilidade de esclarecer pontos que desejar ou de acrescentar novos elementos. Assim, também pode ser aproveitada para fazer uma avaliação do próprio instrumento.

Um exemplo de encaminhamento desta terceira parte poderá ser: **Considerações finais sobre qualquer assunto ou questão que você achar relevante.** Se quiser, especifique mais com três ou quatro questões abertas (para alunos) do tipo:

1. Do que você mais gosta na sua escola?
2. Do que você menos gosta na sua escola?
3. Que aspectos precisam ser melhorados na sua escola com mais urgência?
4. O que você achou deste questionário?

Ainda poderão ser feitas questões abertas, complementares às questões fechadas. Por exemplo: na questão anterior **sobre relações internas da escola** (Exemplo 1), poderia colocar abaixo: **Comente o conceito atribuído por você.**

Observe que a terceira parte tem claramente um caráter de síntese. As perguntas abertas parecem mais fáceis de serem redigidas, e mais difíceis de serem apuradas. Mas nem sempre é assim, pois elas poderão ser elaboradas de maneira muito ampla, que muitas vezes deixam o respondente sem saber o que responder. Elas deverão ser abertas, mas indicativas (com pistas para resposta). Não esqueça, também, que as questões abertas precisam estar no contexto do questionário. Assim se evitarão questões que não têm objetivos claros.

Observe ainda que, se você tem claras as categorias básicas de análise e os aspectos de cada categoria, será bem mais fácil elaborar questões, embora com cuidado em relação à clareza de linguagem e objetividade das opções. O mais importante de tudo é ter em mente **sempre o respondente** (segmento, faixa etária, nível de escolaridade etc.). Um questionário para pais semi-analfabetos não pode ter a mesma linguagem de um questionário para professores, embora as categorias de análise **devam** ser as mesmas. O que vai dar unidade à avaliação são as categorias de análise, e não a forma do instrumento.

Talvez seja importante contar, na fase de elaboração de questionário, com uma assessoria externa (da Secretaria de Educação ou de pessoas especializadas no assunto). Em alguns lugares isso será possível. Se não, procure alguém, com mais experiência, que faça uma leitura crítica desses instrumentos.

### **Elaborando roteiros de entrevistas, observações e reuniões de debates...**

Os roteiros são bem mais fáceis de serem preparados. Ao elaborá-los, deve-se ter em vista as categorias de análise escolhidas. O grande cuidado que se deve ter é o de segui-los. Sem o roteiro, há grande possibilidade de se perder no encaminhamento das discussões ou observações.

Podemos exemplificar com parte do roteiro utilizado pela Secretaria de Educação da Bahia e Fundação Luís Eduardo Magalhães para coleta de dados oral – por entrevistas, debates – ou por observações:

**Dimensão** – Avaliação do Programa Educar para Vencer

**Categoria** – Assistência ao aluno (alimentação e saúde)

#### **Roteiro de assistência ao aluno**

- ★ A merenda servida é de boa qualidade?
- ★ Existe um cardápio previsto? Qual o critério adotado? Por quê?
- ★ Há preocupação com uma dieta rica e balanceada?
- ★ Como é a organização da cozinha e do refeitório?
- ★ Como é a limpeza do ambiente escolar?
- ★ É feito algum trabalho educativo com relação a hábitos alimentares e de higiene? Qual?
- ★ Como é realizado o trabalho de saúde preventiva na escola?
- ★ É realizado trabalho preventivo com relação à saúde oral? Como?
- ★ São organizadas campanhas de esclarecimento sobre doenças, sua prevenção e tratamento? Quais?
- ★ Existe serviço de primeiros socorros?

Fonte: Conceitos e instrumentos do Programa Educar para Vencer – Gerenciando a Escola Eficaz. Secretaria de Educação da Bahia. Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2000

#### **Importante!**

A observação é um instrumento valioso, pois capta elementos de expressão não-verbal como nenhum outro instrumento. Por exemplo: se um dos objetivos da avaliação é verificar a liderança do gestor em reunião de pais, o avaliador poderá observar a postura dos gestores em várias dessas reuniões. Baseado em um roteiro de avaliação, ele poderá captar elementos que serão adicionais a outras informações já coletadas

O enunciado dos questionários deverá ser bem claro, indicando o que se pede sem dar margem a dúvidas de interpretação.

Não exija o nome nos questionários, para dar ao respondente maior liberdade ao expressar sua opinião.

Entrevistas, observações e debates são ricos para captação de idéias, sentimentos, e para estabelecer relações mais reais com os fatos.

★ ★ ★ ★



## Atividade 20

### Elaborando questões de instrumentos de coleta de informações sobre a escola

 30 minutos

Ao fazer esta atividade, você terá uma oportunidade de exercitar sua compreensão e entendimento a respeito da elaboração de instrumentos de coletas de informações sobre a escola. E ainda fará exercício de elaboração de questões. Isso, com certeza, facilitará sua participação como gestor(a) escolar, na prática de avaliação da escola. Esta atividade está dividida em três partes.

**A) Quanto à elaboração de instrumentos de coleta de informações, assinale com um X as situações aceitáveis:**

- a) ☐ ( ) Nem todo questionário precisa de informações sobre o perfil do respondente.
- b) ☐ ( ) Há instrumentos que por si só são completos, não precisando de outros que os complementem.
- c) ☐ ( ) A terceira parte dos questionários é importante porque possibilita também detectar o sentimento do respondente em relação ao próprio instrumento utilizado.
- d) ☐ ( ) É mais aconselhável que a primeira e a segunda partes dos questionários sejam de perguntas fechadas e a terceira parte, destinada a perguntas abertas.

- e) ( ) Quanto mais se complica o enunciado das questões, mais temos condições de captar o que o respondente pensa.
- f) ( ) As categorias de análise são grandes pontos ou diretrizes que possibilitam a enumeração de vários aspectos a avaliar.
- g) ( ) A linguagem empregada nas questões deve ter em mira a situação do respondente.
- h) ( ) Quem estabelece a unidade dos instrumentos de avaliação institucional são as categorias de análise, e não a forma do instrumento.
- i) ( ) Os roteiros para entrevista, observação e debates não precisam ser preparados, pois dependem apenas do que acontece no momento da execução.
- j) ( ) A observação é um instrumento importante que deve estar ao lado de todos os outros instrumentos.
- k) ( ) É possível envolver a comunidade escolar na elaboração de instrumentos de avaliação institucional.

### Comentário

Respostas **inaceitáveis**: **b, e, i**. Todas essas afirmações são **inaceitáveis**, por isso você **não** deveria tê-las marcado. Relendo esta Unidade, você poderá constatar o inverso do que elas afirmam aqui, ou seja:

- ★ Não há instrumento completo por si só. Todos eles apresentam limitações, daí a necessidade de serem complementares.
- ★ O enunciado do questionário não pode trazer dúvidas ao respondente.
- ★ As entrevistas, observações e debates precisam de roteiros, também bem elaborados, para dar uma diretriz às discussões e observações.

As questões **aceitáveis** são: **a, c, d, f, g, h, k**.

Todas essas afirmações são aceitáveis. Elas servem de orientação na elaboração de instrumentos de coleta de informações. É preciso termos bastante cuidado para que os instrumentos elaborados sejam fator de fidedignidade.

**B) Elabore questões fechadas para saber:**

A faixa etária dos funcionários da escola.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

O que os pais acham do trabalho de limpeza da escola.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Comentário**

Sobre a elaboração de questões fechadas, vários cuidados precisam ser tomados: o enunciado deve ser claro e direto (dizendo o que deve ser feito); todas as alternativas devem ser claramente colocadas; deve sempre haver um espaço para outras alternativas; as alternativas não devem ser muito parecidas.

Como exemplo, poderíamos elaborar uma questão sobre o trabalho de limpeza da escola, a ser respondida pelos pais, assim enunciada:

Coloque um X no conceito que você considerar adequado:

| Qualidade do trabalho da limpeza da escola | Muito bom | Bom | Regular | Ruim | Não existe | Não sei |
|--------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|---------|
| 1. Limpeza do pátio                        |           |     |         |      |            |         |
| 2. Limpeza das salas de aula               |           |     |         |      |            |         |
| 3. Limpeza dos banheiros                   |           |     |         |      |            |         |
| 4. Limpeza da quadra de esporte            |           |     |         |      |            |         |
| 5. Limpeza da cantina                      |           |     |         |      |            |         |
| 6. Outros                                  |           |     |         |      |            |         |

Observe que serão colocados os locais que existem na escola. É importante que sempre haja as alternativas **Não existe** e **Não sei**.

C) Escreva uma questão aberta para saber o que os alunos acham da merenda escolar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Para os alunos, a merenda escolar é um fator essencial de motivação para os estudos. É importante dar uma merenda de qualidade, nutritiva e saborosa. Uma questão aberta poderia ser elaborada assim:

Diga do que você mais gosta e do que você menos gosta na merenda da sua escola:

Gosto mais de

.....

.....

.....

.....

.....

Gosto menos de

.....

.....

.....

.....

.....

Assim você colherá muitos dados sobre a merenda escolar.

### **E como envolver a comunidade na elaboração dos instrumentos de coleta de informações sobre a escola?**

É lógico que nem toda a comunidade escolar pode participar diretamente da elaboração dos instrumentos. Sua participação pode ser indireta, por meio de grupos de trabalho da escola (GT) ou do Conselho Escolar, apontando categorias e aspectos a serem avaliados. Na hora da elaboração escrita, o trabalho é feito por um **grupo pequeno**.

Podemos sugerir um **fluxo das estratégias de envolvimento** da comunidade nesta fase:

1. Discutem-se no GT ou conselho escolar as grandes dimensões e categorias de análise e os aspectos de cada categoria.
2. Escolhem-se em torno de três pessoas para coordenar a elaboração do instrumento.
3. Essa equipe de três elabora um “boneco” do questionário, como versão preliminar, com base nas categorias e aspectos estabelecidos pelo GT ou conselho escolar.
4. Esse “boneco” é levado pelos representantes do GT ou do conselho escolar para as reuniões com representantes dos vários segmentos envolvidos, que o analisam e sugerem modificações.
5. A equipe de coordenação incorpora as sugestões dos vários segmentos e elabora a versão mais definitiva.
6. Essa versão é levada ao GT ou ao conselho escolar para aprovação final.
7. Após aprovação, os instrumentos são testados por amostragem, isto é, são aplicados num número reduzido de pessoas de cada segmento (três, por exemplo) para eles relatarem as dificuldades que tenham tido.
8. Se for o caso, modifica-se o que ainda não está claro, e os instrumentos estarão prontos.



# Questionário Preliminar

1. Qual o seu nome completo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Qual o seu endereço completo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Qual o seu e-mail?

\_\_\_\_\_

4. Qual o seu telefone?

\_\_\_\_\_

5. Qual o seu nível de escolaridade?

\_\_\_\_\_

6. Qual o seu curso?

\_\_\_\_\_

7. Qual o seu grau de conhecimento em Física?

\_\_\_\_\_

8. Qual o seu conhecimento em Matemática?

\_\_\_\_\_

9. Qual o seu conhecimento em Química?

\_\_\_\_\_

10. Qual o seu conhecimento em Biologia?

\_\_\_\_\_

11. Qual o seu conhecimento em História?

\_\_\_\_\_

12. Qual o seu conhecimento em Geografia?

\_\_\_\_\_

13. Qual o seu conhecimento em Inglês?

\_\_\_\_\_

14. Qual o seu conhecimento em Espanhol?

\_\_\_\_\_

15. Qual o seu conhecimento em Português?

\_\_\_\_\_

16. Qual o seu conhecimento em Francês?

\_\_\_\_\_

17. Qual o seu conhecimento em Italiano?

\_\_\_\_\_

18. Qual o seu conhecimento em Alemão?

\_\_\_\_\_

19. Qual o seu conhecimento em Japonês?

\_\_\_\_\_

20. Qual o seu conhecimento em Coreano?

\_\_\_\_\_

21. Qual o seu conhecimento em Chinês?

\_\_\_\_\_

22. Qual o seu conhecimento em Russo?

\_\_\_\_\_

23. Qual o seu conhecimento em Árabe?

\_\_\_\_\_

24. Qual o seu conhecimento em Hebraico?

\_\_\_\_\_

25. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

26. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

27. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

28. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

29. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

30. Qual o seu conhecimento em Sânscrito?

\_\_\_\_\_

“Boneco” é um primeiro esquema para ser discutido e aperfeiçoado.

É lógico que esse fluxo se aplica mais à elaboração de questionários. Para os outros instrumentos, basta colocar o **roteiro** para a elaboração e aprovação do GT ou do conselho escolar. No caso de assembleia, seminários, reuniões, é importante apresentar a pauta no início e pedir complementações, se for o caso.

No Caderno de Atividades, você encontrará exercícios para construção de um “boneco” do questionário a ser aplicado na escola.



## Atividade 21

## **Selecionando e analisando estratégias da elaboração de instrumentos de coleta de informações com envolvimento da comunidade escolar**

 20 minutos

Vamos agora realizar uma atividade de seleção e análise de algumas estratégias/passos da elaboração de instrumentos com envolvimento da comunidade escolar.

Selecione duas estratégias que você tenha achado importantes entre as citadas no fluxo de envolvimento da comunidade escolar e diga o porquê da sua importância.

★ Primeira estratégia:

Importância:

.....

.....

★ Segunda estratégia:

.....

Importância:

.....

.....

.....

### Comentário

Foram sugeridas, no **fluxo de envolvimento** da comunidade escolar, oito estratégias sequenciais. Dessas, você teria que selecionar duas que sejam mais importantes para sua escola. A seguir, estão apontados aspectos importantes de cada uma delas.

1. A discussão das categorias de análise e os aspectos será feita no GT ou conselho escolar, grupo representativo de todos os segmentos da escola.
2. A elaboração, que precisa de trabalho mais cuidadoso, será feita por um grupo de três pessoas.
3. O primeiro passo será a elaboração do plano do questionário (chamado “boneco”), com categorias, aspectos e questões elaboradas em primeira versão.
4. Para a discussão do “boneco”, amplia-se o grupo para o GT e várias reuniões dos segmentos. Antes de ser aplicado, o instrumental será apresentado, pelo menos, aos representantes dos segmentos. Exemplo: a diretoria do grêmio escolar, da associação de pais, da congregação de professores etc.
5. O grupo dos coordenadores da elaboração dos questionários incorporará as sugestões dos diversos segmentos e fará uma nova versão do questionário.
6. Essa versão mais definitiva será aprovada pelo grupo de trabalho ou conselho escolar.
7. Os testes se apresentarão como importantíssimos para o aperfeiçoamento do instrumento.
8. Se necessário, será modificado o questionário e apresentada a sua versão final.

Observe que as discussões sempre se darão em grupos maiores, mas a elaboração deverá ser feita por grupos menores. Portanto, a participação

difere, não é homogênea, com todos os representantes sempre presentes. Depende da fase em que se está e da característica de cada tarefa a realizar. O importante é envolver a comunidade escolar em algum momento e ela se sentir participante do processo.

• • •

### **Segundo momento: aplicação de instrumentos, organização e interpretação de informações coletadas**

Vamos, agora, trabalhar um segundo momento desta Unidade 4. Você disporá de 120 minutos para este estudo. Depois de situar toda a parte de preparação, nos deteremos mais em:

1. Como aplicar instrumentos individuais e coletivos de coleta de informações sobre a escola?
2. Como organizar as informações quantitativas e qualitativas?
3. Como interpretar as informações quantitativas e qualitativas geradas nos processos internos e externos de avaliação institucional?
4. Como elaborar relatórios sobre o processo de avaliação institucional vivenciado na escola?

Trabalhando essas questões, estamos certos de que você não terá dificuldade em participar do processo de avaliação na sua escola. Vamos, então, trabalhar cada um dos objetivos citados. Sabemos que você está disposto e motivado para mais esta etapa.

### **Como aplicar instrumentos de coleta de informações sobre a escola?**

Falaremos, agora, sobre a aplicação de instrumento de coleta de informações. Seguiremos a mesma lógica: primeiro, falaremos dos questionários e, depois, das entrevistas, observações e reuniões.

#### **Aplicação de questionários**

É preciso que se estabeleçam critérios para cada passo da avaliação. Isso tem que ser feito pelo GT ou conselho escolar. Para a aplicação de questionários, poderemos sugerir:

#### **★ Quanto ao respondente**

Os instrumentos poderão ser aplicados no **universo total** (todas as pessoas dos segmentos escolhidos respondem ao questionário) ou **por amostragem** (só algumas pessoas respondem ao questionário). Se a opção for pelo primeiro caso, todos serão chamados a participar. Sabemos,

Cuidado para não estabelecer critérios ou normas tendenciosos na escolha da amostragem (escolher os alunos mais aplicados, os professores que gostam mais da diretora etc.).

entretanto, que nem todos comparecem e se formará, então, o que chamamos de **amostragem natural**. Por exemplo: dos pais convocados, só 30% responderam; dos professores, só 80%, e assim sucessivamente. Isso acontece porque nada deve ser forçado. Dá-se a oportunidade, mas não se obriga ninguém a aceitá-la. É preciso, entretanto, fazer um bom trabalho de sensibilização, para que a amostragem não seja muito pequena. A **amostragem preestabelecida**, por sua vez, é aquela em que se determina, de antemão, o número de pessoas a responder. Por exemplo: 20% de cada segmento – cinco alunos de cada série; três funcionários de serviços gerais e três de serviços administrativos. Você percebe que a amostragem tem de ser representativa. Não podemos aplicar o instrumento numa só série, se há outras séries na escola e queremos ter uma visão mais ampla de todas as séries. Portanto, para a escolha da amostra deveremos ter normas/critérios que dependem do objetivo que se quer atingir e da categoria a ser avaliada. Por exemplo, pode-se estabelecer que o questionário deve ser respondido em grupos de cinco ou seis pessoas. Um questionário para cada grupo. Assim, as respostas já serão resultantes de uma discussão preliminar e de um consenso grupal.

Apesar de ser amostragem representativa, você não pode obrigar a pessoa a responder, mesmo que ela tenha sido escolhida ou sorteada, por exemplo, para isto. Lembre-se de que temos como um dos princípios básicos da avaliação institucional o da “adesão voluntária” (visto na segunda Unidade deste Módulo).

## 2. Quanto aos aplicadores

Os instrumentos deverão ser aplicados por pessoas preparadas para isto, se possível, isentas da situação avaliada. Por exemplo: se está se avaliando o professor, é melhor que não seja o próprio professor a aplicar o instrumento. As pessoas analfabetas ou semi-alfabetizadas deverão ser assessoradas. Os aplicadores deverão estar preparados para não intervirem nas respostas.

## 3. Quanto ao momento de aplicação

Os instrumentos deverão ser aplicados em momentos específicos para este fim. Muito desvio de resposta pode acontecer se a aplicação for feita em momentos errados, corridos, como no finalzinho da aula. Também não é aconselhável dar o questionário para ser respondido em casa. Muitos o perdem ou respondem às pressas, sem um entendimento maior do sentido da avaliação. Por isso, é importante que sejam aplicados na escola, determinando dia e hora, e que a aplicação seja acompanhada pelo grupo que está coordenando o processo de avaliação da escola. Os pais, por exemplo, poderão ser convocados para esse fim.

É importante que os instrumentos sejam aplicados por segmento em horários diferentes. Experiências de aplicação com todos no mesmo momento não foram bem sucedidas, mesmo porque os instrumentos deverão ser diferentes, em sua forma, para cada segmento.

É importante que a comunidade escolar seja comunicada sobre esse processo, por diferentes meios de comunicação, para que haja o maior envolvimento possível. Isso proporcionará um diagnóstico mais coerente e fiel à realidade escolar. E que o GT (grupo de trabalho) planeje bem, acompanhe e faça a avaliação da fase de aplicação, situando suas dificuldades, para que a análise dos dados seja feita dentro desse contexto. Por exemplo: se houve problemas na aplicação dos questionários entre os pais, isto deverá ser levado em consideração quando da apuração e análise das informações.

★ Aplicação de entrevistas, observações e reuniões de debates

As entrevistas, observações e reuniões de debates também precisam ser **planejadas** para serem bem aplicadas e atender aos objetivos. Se for uma reunião, é preciso fazer um plano de sua realização, contendo: objetivos, roteiro ou conteúdo, estratégias de ação (dinâmicas) e divisão de tarefas. É importante que este plano seja feito pelo GT ou conselho escolar, coletivamente. Não é possível aplicar nenhum instrumento sem se preparar, senão pode-se chegar a lugar nenhum.

Também é importante atentar para a **coordenação** dos momentos de debate, para não se perder em discussões vazias e desnecessárias. Para os momentos coletivos, talvez fosse interessante aplicar dinâmicas grupais, pois envolvem mais as pessoas, e, se bem conduzidas, são mais objetivas. Por exemplo: em reuniões de professores, quando se quer saber a opinião deles sobre a disciplina dos alunos, é muito mais interessante e participativo que, em lugar de apenas perguntar, se aplique uma técnica de discussão grupal, como júri simulado, painel, dramatizações ou outras que você conheça.

Outro passo importante é o **registro** das discussões, conclusões, dúvidas e encaminhamentos. É preciso preestabelecer quem ficará com essa tarefa. O registro possibilita continuidade e integração com informações de outros momentos. É pelo registro que poderemos dispor dos dados para posterior análise. Ele é, portanto, imprescindível.

Muitos gestores acham complicado esse processo, principalmente porque ele precisa de uma carga de “paciência histórica”, por ser um processo democrático. Se fosse imposto, autoritário, você conseguiria as coisas

Que nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos de que as grandes proezas da história foram conquistas do que parecia impossível.

Charles Chaplin



## Atividade 22

### Diferenciando procedimentos de aplicação de instrumentos de coleta de informações sobre a escola

 20 minutos

Vamos fazer, agora, uma atividade que visa ao estabelecimento de diferenças. Assim, você ficará mais capacitado para apontar procedimentos de aplicação dos instrumentos de coleta de informações.

**Estabeleça a diferença entre:**

**a) Aplicação de questionários e aplicação de entrevistas, observações e debates:**

a) Questionários.

.....

.....

.....

.....

b) Entrevistas, observações e debates.

.....

.....

.....

.....

**B) “Amostragem natural” e amostragem predeterminada:**

a) Amostragem natural.

.....

.....

.....

.....

b) Amostragem predeterminada.

## Comentário

A diferença entre a aplicação de questionários e a aplicação de entrevistas, observações e debates é que a primeira se faz com mais facilidade, mediante alguns critérios preestabelecidos, como é o caso dos questionários. As entrevistas, observações e reuniões de debates precisam de uma coordenação mais segura, com um plano bem delineado e maior capacidade de síntese no registro das informações.

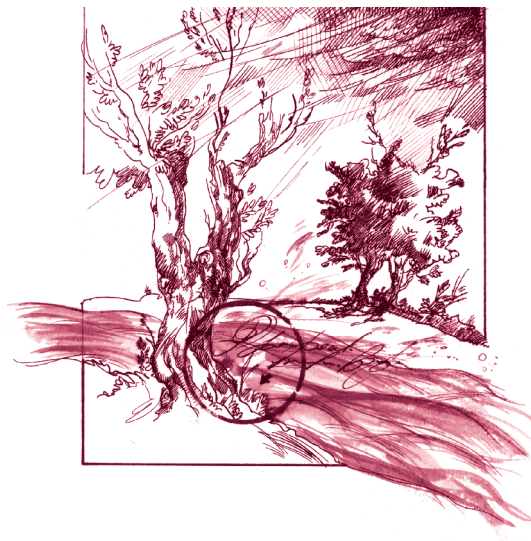
A “amostragem natural” é aquela que se faz espontaneamente: todos são convocados, mas só uma parte se faz presente. A amostragem preestabelecida é aquela em que apenas uma representação é convocada a ser respondente. Em ambos os casos, é preciso estabelecer critérios, para que o número de respondentes seja realmente representativo de todos os segmentos da escola.

...

## Como organizar e interpretar as informações quantitativas e qualitativas coletadas?

*A árvore que não dá fruto  
É xingada de estéril.  
Quem examina o solo?  
O galho que quebra  
É xingado de podre, mas  
Não havia neve sobre ele?  
Do rio que tudo arrasta  
Se diz que é violento  
Ninguém diz violentas  
As margens que o cerceiam.*

*Bertolt Brecht*



Por esses versos de Bertolt Brecht, você, prezado(a) Gestor(a), pode perceber que não é tão simples interpretar os dados da realidade. Muitas vezes, o que se apresenta esconde um contexto influente, no qual estão as

causas mais profundas. Por isso, é preciso ter cuidado para não se fazer leituras superficiais de informações, principalmente confiando cegamente no que os quadros estatísticos apresentam, como informações frias. É a análise contextual, que identifique as relações de causas e efeito, assim como as relações com outras informações, que dará sentido aos números. A nossa postura, portanto, na interpretação de informações, será esta: ter sempre o cuidado de saber o porquê das informações e o que está “oculto na face aparente da escola”. Daí a opção por informações não só quantitativas, mas, principalmente, qualitativas.

As informações quantitativas são importantes como pontapé inicial, pois permitem que visualizemos e façamos comparações de forma mais objetiva. São mais fáceis de agrupar e analisar. Entretanto, elas pouco dizem sobre o que está além do seu contexto. As relações que se fazem são puramente numéricas, o que, para uma realidade social, é muito limitado.

As informações qualitativas, por sua vez, são ricas de relações e nos permitem penetrar na complexidade dos fatos sociais. Elas, entretanto, precisam ser bem apreendidas para que as interpretações, com grande influência subjetiva, não sejam equivocadas. Daí o cuidado em agrupá-las em aspectos comuns e em registrar, com fidelidade, os resultados das discussões e observações, para facilitar o estabelecimento de relações entre eles. Por exemplo: registrou-se, em tabela, que 73% dos alunos disseram que o relacionamento alunos-direção é **regular**. Quando os alunos dizem isso, é porque problemas de relacionamento estão acontecendo. Porém, não se deve parar na constatação numérica. Com base nessa informação, reuniões deverão acontecer entre alunos, direção e coordenação do processo de avaliação para se detectar os pontos que dificultam tal relacionamento e, com maturidade de ambas as partes, encontrar soluções para que este melhore.

### **Informações quantitativas: como organizá-las e como interpretá-las?**

As informações quantitativas são, geralmente, colhidas por meio de questionários e de perguntas fechadas. Para sua organização, são utilizados tabelas e gráficos.

As **tabelas** permitem visualizar o número e a percentagem de respostas de cada alternativa da pergunta. A totalidade das respostas, se estas forem excludentes, sempre será o número total de respondentes, ou percentual de 100%.

Vamos colocar um exemplo simples de tabela, resultado de uma questão de questionário aplicado a diretores de escolas públicas do Rio Grande do Sul (1995-1998).

**Categoria: Integração dos pais na escola****Aspecto: Participação dos pais em reuniões da escola**

| Participação    | Quantidade | Percentual |
|-----------------|------------|------------|
| Quase todos     | 1.682      | 55,2%      |
| A metade        | 675        | 22,1%      |
| Menos da metade | 443        | 14,5%      |
| Poucos          | 208        | 6,8%       |
| Não responderam | 41         | 1,3%       |
| Total           | 3.049      | 100,0%     |

Fonte: Relatório de avaliação externa sobre gestão escolar nas escolas da rede pública estadual, Porto Alegre, 1995-1998, 2ª etapa

Ao **interpretar** essa tabela, verificamos que a maioria dos diretores respondeu que “quase todos” os pais participam das reuniões da escola (55,2%). Porém, somando-se a percentagem de “a metade” participa (22,1%), “menos da metade” participa (14,5%) e “poucos participam” (6,8%), chega-se a um total considerável de 43,4%, ou seja, um grande percentual com resultados ainda insatisfatórios. Portanto, na leitura dos dados numéricos, não podemos nos limitar à constatação da maioria, mas é preciso fazer relações entre as respostas a uma mesma questão e entre as respostas a diferentes questões.

Agora vamos apresentar um exemplo mais elaborado de tabela, envolvendo os resultados de uma questão de questionário aplicado a todos os segmentos da escola.

**Categoria: Relação escola-comunidade****Aspecto: Prestação de serviços para a comunidade**

| Segmentos<br>Conceito | Alunos |       | Professores |       | Gestores |       | Funcionários |       | Pais   |       | Total  |       |
|-----------------------|--------|-------|-------------|-------|----------|-------|--------------|-------|--------|-------|--------|-------|
|                       | nº     | %     | nº          | %     | nº       | %     | nº           | %     | nº     | %     | nº     | %     |
| Bom                   | 29.743 | 51,4  | 1.360       | 47,5  | 307      | 56,0  | 1.749        | 70,9  | 11.865 | 38,3  | 45.024 | 47,6  |
| Regular               | 13.283 | 23,0  | 701         | 24,6  | 164      | 30,0  | 343          | 13,9  | 2.649  | 8,6   | 17.140 | 17,1  |
| Ruim                  | 1.641  | 3,0   | 78          | 2,8   | 6        | 1,0   | 29           | 1,2   | 603    | 2,0   | 2.357  | 2,5   |
| Não existe            | 5.754  | 9,9   | 279         | 9,8   | 26       | 5,0   | 139          | 5,6   | 8.489  | 27,4  | 14.687 | 15,5  |
| Não sei               | 2.739  | 4,7   | 274         | 9,6   | 8        | 1,5   | 59           | 2,4   | 1.708  | 5,5   | 4.788  | 5,0   |
| Nulo/Em branco        | 4.679  | 8,0   | 161         | 5,7   | 34       | 6,5   | 149          | 6,0   | 5.627  | 18,2  | 10.650 | 11,3  |
| Total                 | 57.839 | 100,0 | 2.853       | 100,0 | 545      | 100,0 | 2.468        | 100,0 | 30.941 | 100,0 | 94.646 | 100,0 |

Fonte: Relatório do Projeto de Avaliação Institucional das Escolas Públicas do Ceará, 2ª etapa, 1999

Observe que a tabela permite uma visualização das respostas de todos os segmentos. Assim, você poderá trabalhar com informações, observando o comportamento dos segmentos e a consistência das afirmações dos respondentes. Servem para suscitar novas perguntas e para esclarecer novos pontos. Também é importante verificar o número de respostas de “não existe”, “não sei” e “nulo/em branco”. Se somarem mais de 10% das respostas, deverão ser levadas em consideração.

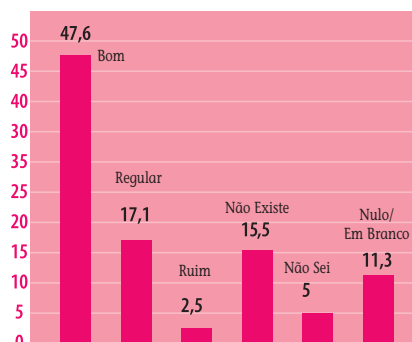
Os resultados totais servirão não para encobrir o comportamento específico de cada segmento, mas para uma comparação final de cada avaliação geral da escola.

Interpretando os resultados totais na tabela anterior, verificamos que a maioria das respostas de todos os segmentos foi o conceito **bom** (47,6%). É importante, porém, destacar que o segmento dos pais foi o único que teve um percentual de **não existe** (27,4%), o qual, somado ao **não sei** (5,5%) e ao **nulo/em branco** (8,2%), totaliza 41,1% das respostas. Este é um ponto interessante, que poderá indicar um desconhecimento sobre o que acontece na escola, ou mesmo a pequena abrangência das informações sobre esses serviços, que não chegam até os pais. É interessante observar, ainda, que a percentagem de respostas no conceito **ruim** é sempre baixa (na tabela do nosso exemplo, 2,5%). Haverá um certo receio de atribuir tal conceito? O nível de exigência da comunidade escolar é baixo? Será que estamos tão bem assim? Isso retrata o que se comenta nos corredores da escola? Será que os resultados revelam uma **média** que encobre a realidade? É importante tudo isso, para que a nossa visão não se reduza ao número, como se ele tivesse a capacidade de revelar toda a complexidade da realidade. Por isso é que dissemos e repetimos, agora, que as informações quantitativas são o pontapé inicial ou indicadores de uma discussão que deverá ser muito mais profunda para o processo de tomada de decisão.

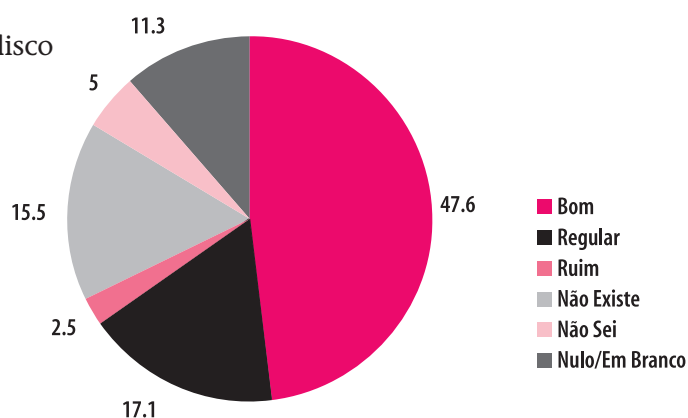
Outro instrumento importante de organização de informações são os **gráficos**. Eles ajudam a visualizar melhor as informações. Os gráficos podem ser de barra ou circulares (disco), dentre outros. Daremos exemplo de cada um deles, utilizando os dados da última tabela.

Resultado geral do aspecto: prestação de serviços para a comunidade

a) Gráfico de barra



b) Gráfico em disco



Observe que, pelos gráficos, os dados aparecem mais claramente. Por exemplo, o maior percentual é das respostas no conceito **bom**, depois, **regular**, e **não existe**. O menor percentual é do **não sei**.

Os computadores nos ajudam na elaboração de gráficos, inclusive coloridos. Se você não souber como fazê-los, poderá pedir ajuda de um técnico em computação, caso haja um na sua localidade. As tabelas e gráficos deverão ser espalhados pela escola, como forma de divulgar as informações e de socializar a instituição.

**Para o cruzamento das informações quantitativas** gerais de todos os segmentos ou estabelecimento de relações numéricas ou conceituais, também as tabelas poderão ser utilizadas. Se você lida com números nas respostas dos questionários, para saber o **resultado final**, é só **tirar a média**. Mas, se você lida com menções, tem que expressar o que é **unanimidade** ou **predominância**.

Vejamos um exemplo de cruzamento de dados sobre conceitos:

#### RELAÇÕES INTERNAS DA ESCOLA

|                          | Alunos  | Professores | Gestores | Funcionários | Pais    | Resultados gerais                  |
|--------------------------|---------|-------------|----------|--------------|---------|------------------------------------|
| Relação c/ a direção     | Bom     | Bom         | Bom      | Bom          | Bom     | Unânime no conceito <b>bom</b>     |
| Relação c/ especialistas | Bom     | Bom         | Bom      | Bom          | Bom     | Unânime no conceito <b>bom</b>     |
| Relação c/ professores   | Regular | Bom         | Bom      | Regular      | Regular | Predominância do <b>regular</b>    |
| Relação c/ funcionários  | Regular | Bom         | Bom      | Bom          | Regular | Predominância do <b>bom</b>        |
| Relação c/ os alunos     | Bom     | Bom         | Regular  | Regular      | Bom     | Predominância do <b>bom</b>        |
| Relações c/ pais         | Regular | Regular     | Regular  | Regular      | Regular | Unânime no conceito <b>regular</b> |

Depois, você poderá agrupar os aspectos que tiveram conceito geral **bom**, **regular** e **ruim** e os aspectos diferenciados, para analisar o porquê dos resultados obtidos, separadamente.

As respostas de conceito total **bom** devem ser consideradas como pontos fortes da escola; as de conceito **regular**, **ruim** e **aspectos diferenciados** são os pontos que precisam ser melhorados.

★ ★ ★ ★



### Atividade 23

#### Situando e interpretando tabelas de cruzamento de dados

 20 minutos

Vamos tentar interpretar, juntos, os resultados desse cruzamento de dados. Assim, você estará exercitando a habilidade de leitura e interpretação de tabelas.

Analise a tabela anterior – Relações internas da escola – e avalie os resultados, apresentando três conclusões:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Comentário

O exemplo de tabela sobre relações internas na escola pode nos levar a várias conclusões, tais como:

- ★ As relações mais satisfatórias, para todos os segmentos, são com a direção e com os especialistas.
- ★ As relações com pais precisam ser discutidas e melhoradas. Todos os segmentos apresentam um nível de satisfação regular. É preciso descobrir as causas disso.

- ★ As relações com professores apresentaram respostas diferenciadas; é preciso melhorá-las no caso de alunos, funcionários e pais.
- ★ As relações com funcionários também são de respostas diferenciadas. Aqui, se situam como problemáticas as suas relações com alunos e pais.
- ★ As relações com alunos são diferenciadas; são regulares com funcionários e gestores.

Observe que a leitura da tabela precisa ser bem detalhada e que, posteriormente, vão se fazendo as relações com as informações de outras tabelas.

...

### **Informações qualitativas: como organizá-las e interpretá-las?**

As **informações qualitativas**, coletadas por meio de questões abertas, também deverão ser agrupadas pelas categorias de análise. É preciso cuidado para evitar repetições de idéias. Embora as idéias sejam colocadas de forma descritiva, a pessoa que está organizando as informações deverá fazer uma síntese do pensamento, agrupando todas as idéias semelhantes.

Por exemplo: nesta Unidade, na questão aberta sobre merenda escolar, pedimos aos alunos que dissessem:

- a) do que mais gostam da merenda escolar; e
- b) do que menos gostam da merenda escolar.

Na ocasião da organização das informações, separe as respostas da letra **a** e **b** e vá sintetizando as idéias, sem precisar escrever tudo o que o aluno apresentou (só a idéia central), fazendo uma tabela mais ou menos assim:

| <b>Respostas</b>                |                         |          |
|---------------------------------|-------------------------|----------|
| <i>Aspectos</i>                 | <i>Número de alunos</i> | <i>%</i> |
| a) Gosto:                       |                         |          |
| do atendimento                  |                         |          |
| da limpeza                      |                         |          |
| do local da merenda             |                         |          |
| das pessoas que fazem a merenda |                         |          |
| b) Não gosto:                   |                         |          |
| do gosto da merenda             |                         |          |
| da falta de variedade           |                         |          |
| do empurra-empurra              |                         |          |
| da fila                         |                         |          |

E assim por diante.

Observe que as respostas vão se agrupando por aspectos, o que facilitará sua análise. Depois, esses resultados serão discutidos em várias reuniões com alunos, merendeiras, professores, para ampliar suas informações em busca de soluções.

As informações qualitativas registradas em entrevistas, observações e reuniões precisam ser organizadas e cruzadas também por aspectos. Por exemplo: em relação ao relacionamento professor-aluno, observa-se que os maiores problemas encontram-se nas turmas A e C. Mas, em questionário, os professores dizem que os alunos são desatentos e precisam de mais “disciplina”. Os alunos, por sua vez, dizem que o problema está nos professores, que não sabem dar aula. Numa reunião, coletaram-se dados que indicavam descontentamento dos pais em relação à aprendizagem dos filhos nessas duas turmas. Todos esses dados deverão ser reunidos e organizados para, então, realizar-se uma reunião com professores e alunos para discutir o assunto, e definir providências a serem tomadas. Você entendeu que as informações qualitativas são mais amplas e por isso precisam ser mais bem organizadas para não chegarmos a conclusões precipitadas?

O grande salto da **análise qualitativa** se dá no momento da discussão sobre os dados quantitativos. Insistimos, aqui, nos registros, nos relatórios, que poderão ser completados em cada debate subsequente. Por isso é que se diz que a avaliação institucional é processo, não pára, está sempre acontecendo.

Na próxima Unidade, veremos com mais detalhes como a escola fará uso dos resultados, sucessos e dificuldades detectadas na avaliação institucional.

★ ★ ★ ★



## Atividade 24

### Reconhecendo afirmações falsas e verdadeiras

 20 minutos

Vamos realizar mais uma atividade que lhe dará oportunidade de reconhecer procedimentos de organização e interpretação de informações quantitativas e qualitativas.

#### A) Coloque Falso (F) ou Verdadeiro (V) nas seguintes afirmações:

- ☐ Os dados estatísticos, em tabelas e gráficos, deverão ser interpretados contextualmente.
- ☐ Os gráficos ajudam a visualizar as informações de forma mais rápida.
- ☐ As informações qualitativas escritas deverão ser copiadas na sua íntegra.
- ☐ A análise qualitativa deverá ter como base os dados quantitativos.
- ☐ Os registros não são tão importantes para a análise qualitativa dos dados.
- ☐ O processo de avaliação democrático, participativo, é impossível de ser construído em nossas escolas públicas.

B) Escolha uma alternativa verdadeira e outra falsa. Explique por que a afirmativa escolhida é falsa ou verdadeira:

Falsa: afirmação nº .....

Justificativa:

.....

.....

.....

.....

Verdadeira: afirmação nº .....

Justificativa:

.....

.....

.....

.....

## Comentário

Afirmações verdadeiras: **a, b, d.**

Afirmações falsas: **c, e, f.**

A afirmação **a** é **verdadeira** porque só há possibilidade de superar a frieza e a limitação dos dados estatísticos se eles forem analisados contextualmente, levando-se em consideração as várias situações que interferem nos dados, descobrindo causas e efeitos e fazendo relações. É essa análise que dará sentido aos dados.

A afirmação **b** é **verdadeira** porque uma das funções mais importantes dos gráficos é a visualização rápida das informações.

A afirmação **c** é **falsa** porque as informações qualitativas deverão ser sintetizadas por categorias de análise. A sua cópia na íntegra leva à repetição e à vacilação no pensamento.

A afirmação **d** é **verdadeira** porque os dados quantitativos são básicos para uma análise qualitativa. É preciso analisar com base em alguns dados coletados.

A afirmação **e** é **falsa** porque os registros permitem que as idéias sejam agrupadas, facilitando suas relações e objetividade.

A afirmação **f** é **falsa** porque muitas experiências têm provado que, apesar de mais demorado, o processo democrático e participativo pode ser construído nas nossas escolas públicas.

### **Como elaborar relatórios do processo de avaliação institucional vivenciado na escola?**

O relatório é um valioso instrumento de registro de um processo de construção coletiva. Nele deverão estar contidos os dados essenciais coletados durante a avaliação, num esquema apropriado ao desenvolvimento do processo (dimensões, categorias e aspectos analisados), mas com escrita simples e clara, para facilitar a divulgação dos resultados e o estabelecimento dos planos de ação.

Veja, a seguir, um exemplo de roteiro de relatório do processo de avaliação institucional, que poderá ser empregado nas escolas:

#### **1. Introdução**

O processo de avaliação institucional na escola: um pouco de história (como iniciou e se desenvolveu esse processo).

#### **2. Desenvolvimento**

2.1. Dados gerais sobre a escola.

2.2. Dados de perfil dos respondentes (quem participou e como).

– Apresentação dos resultados através de tabelas e gráficos.

2.3. Apresentação dos resultados das questões avaliadas, através de tabelas e gráficos.

3. Pontos relevantes da análise dos resultados.

4. Reflexões conclusivas.

5. Anexos: tabelas e gráficos.

Como a organização dos dados requer dedicação e tempo, muitas vezes os gestores, sozinhos, ou o GT, não poderão realizar esse trabalho, principalmente se a escola for grande. Torna-se, então, importante contar com o trabalho de bolsistas, de preferência alunos universitários, que já tenham alguma noção de estatística. Os gestores e o conselho escolar ou GT deverão, entretanto, coordenar e acompanhar esse trabalho. Por isso, eles têm que dominar o assunto.

Cuidado para não burocratizar o processo de avaliação institucional, ficando preso a gráficos, tabelas e elaboração de relatórios. Eles ajudam, mas não são o mais importante. O essencial é mobilizar a comunidade em torno do debate que surge deles e encaminhar as ações adequadas.



## Atividade 25

### Destacando a essencialidade do relatório

 15 minutos

Você deve ter percebido que o relatório deverá conter dados essenciais do processo de avaliação. É a síntese daquilo que foi coletado de mais importante. Tente interpretar o pensamento, a seguir, fazendo relação com o relatório.

Faça um comentário sobre a seguinte afirmação, relacionando-a com o relatório:

“Precisamos fazer uma operação na **coluna vertebral da escola**. Não adianta pintar as unhas, pintar o cabelo, se a escola continua caminhando torto.” (Miguel Arroyo)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Comentário

A afirmação de Miguel Arroyo é bem clara. A avaliação institucional deve trabalhar com os dados essenciais da realidade da escola. É preciso saber perceber essa essência, para não pensarmos que pequenas modificações superficiais e pontuais mudarão a vida da escola. O relatório deverá ser um instrumento que retrate a essência das informações coletadas e discutidas durante o processo de avaliação.



Você deve estar concluindo que o processo de avaliação institucional é sério, reflexivo, democrático e possível de ser construído. Podemos confirmar isso em dois depoimentos de educadores contidos em relatórios de avaliação de escolas públicas do Ceará:

*O projeto de avaliação institucional desenvolvido nas escolas públicas do Ceará representou para estas escolas um processo de participação e de grande discussão. Desde as reuniões de sensibilização para definir a participação no projeto, a escolha do GT da escola, a aplicação dos instrumentos e a discussão dos resultados entre outras ações desenvolvidas, todos participaram de forma entusiasmada. A escola se reuniu como um todo, não só com alunos, como costumeiramente acontece, mas professores, gestores, funcionários e pais avaliaram e foram avaliados. (...) O processo de avaliação nas escolas suscitou muitas discussões. Dentre todas elas, a que se destaca diz respeito à satisfação dos pais ao se envolver com a escola de seus filhos e assim poder cobrar mais dela.*

Rosângela Teixeira de Sousa

*Entendemos que o projeto de avaliação institucional quebrou muitos paradigmas [modelos, padrões], desde a sua implantação como também na fase de expansão. Ao se auto-avaliarem, as escolas que aceitaram participar do projeto ganharam com a nova experiência e conseguiram traçar o seu perfil.*

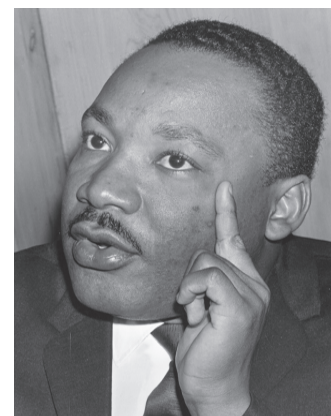
Relatório das Escolas de Sobral – CE, 1998

Esses depoimentos confirmam que esse processo é importante e os resultados obtidos são visíveis para a escola.

Em processos como esses, embora os dados possam ser revisados e atualizados, o processo vivenciado é a experiência mais rica. É importante o direcionamento filosófico e metodológico que se dá (como se concebe e se encaminha a avaliação), o qual deverá incentivar a construção feita pela reflexão constante sobre a prática educativa. É assim que se inicia a formação de uma cultura de auto-avaliação nas escolas.

*É melhor tentar e falar  
do que se preocupar e ver a vida passar.  
É melhor tentar, ainda que em vão,  
do que sentar-se fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar  
a em dias tristes em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz, embora louco,  
que em conformidade viver.*

Martin Luther King





## Resumo

Nesta Unidade trabalhamos sobre dois momentos.

No primeiro, abordamos a elaboração de instrumentos, coletivos e individuais, de coleta de informações sobre a escola. Foram citados os questionários, as entrevistas, observações e reuniões de debate. As categorias de análise são a espinha dorsal desses instrumentos. Tivemos sempre em mente o envolvimento da comunidade na escolha e elaboração de instrumentos, sabendo que, nessa etapa, sua participação acontece de forma mais indireta, por meio de representantes nos grupos de trabalho (GT) ou conselhos escolares. Destacamos os cuidados a serem tomados com a elaboração de instrumentos e exemplificamos com vários tipos de questões.

No segundo momento, falamos sobre os procedimentos de aplicação de instrumentos, organização e interpretação de informações coletadas. As tabelas e gráficos aparecem como formas de visualizar as informações quantitativas. As informações qualitativas são organizadas por aspectos preestabelecidos e com cuidados especiais de interpretação objetiva do pensamento do respondente. Demos, ainda, orientação sobre o relatório final, tratando-o não como instrumento burocrático, mas como elemento de síntese importante para o encaminhamento das ações que devem se seguir à avaliação.



## Leituras recomendadas

BAHIA. *Programa para Gestores Escolares: gerenciando a escola eficaz – conceitos e instrumentos*. Salvador: Secretaria de Educação da Bahia, Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2000.

O programa de gestores escolares foi elaborado pelo governo da Bahia. São vários documentos, e um deles se refere à avaliação das escolas. Apresenta roteiro interessante, com várias questões a avaliar em cada categoria selecionada. O programa, em geral, apresenta conteúdo bastante atual em relação às tendências mais avançadas da gestão e, em particular, no que a pesquisa tem mostrado sobre as escolas eficazes. Poderá ser um material interessante para os gestores escolares.

BRANDÃO, C. R. (Org.). *Pesquisa Participante*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

Leituras sobre metodologia de pesquisa são importantes para dar mais base sobre a aplicação da Avaliação Institucional. Este livro de Carlos Rodrigues Brandão é organizado em vários textos sobre a pesquisa participante. Essa modalidade de pesquisa é uma das mais eficientes quando se trata de questões sociais.

CEARÁ. *Relatório Geral do Projeto de Avaliação Institucional nas Escolas Públicas do Ceará: segunda etapa*. Fortaleza: Secretaria de Educação Básica do Ceará, 1999.

Este relatório retrata uma experiência bastante interessante de Projeto de Avaliação Institucional em 200 escolas do interior do Ceará. Sua leitura ajuda a entender critérios, metodologia, e como foram organizadas e interpretadas as informações. É uma leitura importante porque revela uma prática. Ele pode ser adquirido no Núcleo de Pesquisa e Avaliação da Secretaria de Educação Básica do Ceará.

RIO DE JANEIRO. *Avaliação Externa da Gestão Escolar*. Rio de Janeiro: Secretaria de Estado da Educação/Assessoria de Avaliação Institucional, 2000.

Esta avaliação externa é coordenada pela Fundação Cesgranrio e faz parte do Programa Nova Escola do estado do Rio de Janeiro. Apresenta projeto bem elaborado e vários instrumentos que poderão servir de exemplo para as escolas. Pode ser adquirido na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro ou na Fundação Cesgranrio - Rua Santa Alexandrina, 1011 - Rio Comprido - CEP 20.261-235 - Rio de Janeiro - RJ. Fone (21) 2103 9600 E-mail: cesgranrio@cesgranrio.org.br

RIO GRANDE DO SUL. *Relatório de Avaliação Externa sobre Gestão Escolar da Rede Pública Estadual: 1995-98*. Porto Alegre: Secretaria de Educação do Estado, 1998.

Este relatório retrata uma experiência de avaliação de gestão escolar realizada pela Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul no período de 1995 a 1998. Há também depoimentos sobre os instrumentos utilizados, com questões bem elaboradas. Poderá ser um material útil, que servirá de exemplo às escolas.

SOUSA, R. T. *Avaliação Institucional: uma busca para superar dificuldades e encontrar novos recursos*. Monografia apresentada em Curso de Especialização da Uece, Fortaleza, 1998.

É uma leitura interessante, porque esta monografia baseou-se em práticas de avaliação levadas adiante em escolas públicas. Há fundamentação e relato da experiência. Pode ser consultada na biblioteca da Uece (Universidade Estadual do Ceará).





## 5

## Como usar os resultados da avaliação institucional?



### Introdução

O sucesso da avaliação, como o de outras atividades em nossa vida, depende de termos claros os **porquês**, os **para quê** e os **como**. Nas unidades anteriores deste Módulo, nós já trabalhamos os objetivos, as finalidades e as formas de implementar a avaliação institucional em nossas escolas. Agora, nesta Unidade, a idéia é trabalhar o **para quê**, isto é, como se podem usar os resultados de processos de avaliação.



### Objetivos específicos

Nesta Unidade, nossos objetivos específicos referem-se ao **uso dos resultados da avaliação**. Vamos aprender a desenvolver habilidades para transformar os resultados da avaliação em **prioridades** para o aprimoramento do projeto pedagógico da escola, estabelecendo novos patamares de qualidade educacional a serem atingidos. Vamos aprender a formular ações para sanar dificuldades ou insuficiências e também ações para multiplicar os sucessos e as situações positivas do processo ensino-aprendizagem. E, assim, acompanhar melhor a execução e avaliar resultados do plano de ação da escola. Nosso objetivo é desenvolver sua capacidade para:

1. Identificar resultados do processo de avaliação, distinguindo os sucessos almejados e as dificuldades ou insuficiências a serem superadas.
2. Reconhecer as principais razões ou os fatores causadores das situações de sucesso e de dificuldade, direta ou indiretamente relacionados a eles.
3. Associar as situações (de sucesso e de fracasso) ao projeto pedagógico da escola.
4. Selecionar e divulgar situações e experiências bem-sucedidas.
5. Elaborar propostas para mudar as situações de dificuldade ou insuficiência.

Para desenvolver as competências indicadas, vamos, em conjunto, percorrer um caminho bastante criativo para **identificar** e **lidar** com os resultados da avaliação. No caminho da aprendizagem, vamos trabalhar com quatro temas:

1. Lidando com dificuldades.
2. Lidando com o sucesso.
3. Divulgando resultados de avaliação.
4. Usuários e beneficiários dos resultados da avaliação.

### Lidando com dificuldades

Em avaliação, estamos sempre buscando identificar tanto os **sucessos** como as **dificuldades**. Para lidar com eles, precisamos identificar suas causas.

★ ★ ★ ★



### Atividade inicial

#### Buscando as causas de resultados insatisfatórios

 5 minutos

Nas unidades anteriores deste Módulo, você já se exercitou na elaboração do projeto de avaliação de sua escola, com o envolvimento da comunidade escolar. Vamos agora refletir sobre a realidade mais próxima e reconhecer as principais razões ou fatores associados ao sucesso ou de dificuldades.

Procure associar os exemplos de resultados insatisfatórios da avaliação listados na coluna esquerda com as causas da coluna à direita, colocando o número nos parênteses:

- |                      |                                            |
|----------------------|--------------------------------------------|
| 1. Impontualidade    | ( ) Merenda “ruim”.                        |
|                      | ( ) Falta de campainha ou sino.            |
| 2. Sobra de merenda  | ( ) Ônibus insuficientes ou impontuais.    |
|                      | ( ) Merenda servida em excesso.            |
| 3. Indisciplina      | ( ) Professores pouco qualificados.        |
|                      | ( ) Grandes distâncias percorridas a pé.   |
| 4. Evasão/reprovação | ( ) Poucas atividades recreativas.         |
|                      | ( ) Professores desmotivados.              |
|                      | ( ) Desleixo com a pontualidade.           |
|                      | ( ) Normas/regras inexistentes ou frouxas. |
| ( ) Outra. Qual?     | .....                                      |
|                      | .....                                      |

## Comentário

Você completou o pontilhado no quadro? Que bom! Há sempre algo a mais, não é?

Nos exemplos você percebeu que, em geral, pode existir **mais de uma causa ou fator** responsável pela situação/dificuldade mostrada pela avaliação. Da mesma forma, podem existir diferenças de interpretação, entre os colegas professores ou os pais, funcionários e alunos, sobre as causas das situações encontradas.

Mais adiante, nesta Unidade, você terá oportunidade de indicar ações para superação dessas dificuldades.

Tenha bastante cuidado nesta etapa, pois o objetivo não é atribuir culpa: este mecanismo (típico da avaliação meritocrática, do prêmio e do castigo, lembra?) não corresponde ao nosso objetivo no processo de avaliação institucional, o aperfeiçoamento e a melhoria da escola. Lembre-se de que são as ações que são insuficientes ou inadequadas ou mesmo erradas, não as pessoas! Por isso, vamos nos esforçar para identificar as ações que precisem ser modificadas. É necessária a participação direta e a mudança nas atitudes e no comportamento das pessoas envolvidas.

### Algumas hipóteses sobre as causas das dificuldades

Exercitando nossa inteligência, experiência e criatividade, poderemos identificar as principais causas das dificuldades. Não causas teóricas, que valem para todas as escolas, mas aquelas diretamente relacionadas com a **sua** escola, com a realidade vivenciada por seus alunos, professores, famílias etc.

Vamos continuar com nosso exercício, levantando hipóteses sobre as dificuldades apontadas no quadro anterior?

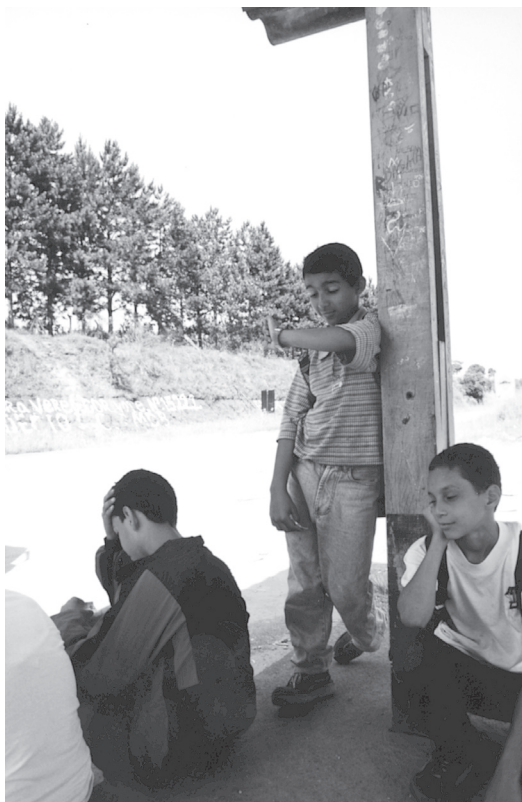


A **merenda**, por exemplo, pode estar sobrando no prato do aluno por duas razões principais: ou ela está sendo servida em excesso, e aí é fácil resolver o problema, ou ela é “ruim”, isto é, não saborosa para os hábitos alimentares dos alunos. Neste caso, cabe perguntar: alguém, em sua escola (diretor, professor ou pai/mãe), prova sistematicamente a merenda? Que tal usar novas receitas? Ou, então, que outra causa você, seus colegas e alunos apontam para a sobra de merenda?



A **indisciplina**, por sua vez, tem várias causas. Você já examinou esta questão em outras ocasiões, não? Ela pode decorrer ou ser acentuada, por exemplo, pela falta de atividades recreativas ou projetos de ação para os alunos no recreio ou fora do horário escolar. O que os alunos de sua escola fazem fora dos horários de suas aulas? Como a escola e a comunidade podem atuar nessa situação? A indisciplina pode, também, decorrer da inexistência ou da inobservância de regras de convivência e respeito entre as pessoas, no ambiente da escola. Este assunto é, certamente, um grande desafio e demanda o envolvimento dos alunos para a formulação dos projetos que irão “ocupar construtivamente” e canalizar a energia da indisciplina para a construção de novas experiências significativas, não só de aprendizagem mas de inserção no mundo.

Sabemos que a **pontualidade** é um problema, pois, em geral, não é parte dos nossos hábitos. Mas vale a pena pensar que a perda de tempo decorrente da impontualidade é uma forma de não cumprir as atividades curriculares, prejudicando os alunos. Como agir nessa situação? Mas a impontualidade pode ser consequência de outros fatores, que não dependem dos alunos e professores. Por exemplo: o transporte público deficiente. Ou, então, pode decorrer de coisas mais simples: não há campainha ou sino na escola (ou seu volume é baixo), e muitos alunos e professores não têm relógio e não prestam atenção ao tempo. Como resolver



esses pequenos problemas? Como motivar todo mundo e valorizar a pontualidade como uma atitude de respeito aos outros, de responsabilidade, compromisso e solidariedade? Um debate sobre os prejuízos trazidos pela impontualidade e as vantagens da pontualidade, que atingem a todos, pode ajudar!

A **reprovação** é um fenômeno bastante complexo. Suas causas dependem do aluno, do professor, da escola e da sociedade. Você, certamente, tem estudado, refletido e discutido sobre esse assunto com seus colegas. Aqui, nós vamos tomar duas das causas mais óbvias, apenas como exercício: **a motivação e a qualificação do professor**.

Mesmo que outros fatores estejam presentes, sabemos que o papel do professor é **decisivo** para o sucesso do aluno. É importante observar, por exemplo, o modo como os professores de sua escola costumam examinar os sucessos e as dificuldades de cada aluno em reuniões de orientação. Procure analisar, com seus colegas, como eles fazem para se manterem atualizados, como buscam aperfeiçoar seus métodos de ensino, sua didática, seu relacionamento em classe. Esse é um tema delicado, mas está bem dentro do papel de agente de dinamização que compete à direção da escola.

Estudando o tema, você e seus colegas poderão fazer uma lista mais ampla e completa, **aplicada à sua escola**, de fatores associados à reprovação ou às dificuldades de aprendizagem dos seus alunos. A partir daí, poderão implementar com sucesso as ações para superação das insuficiências encontradas e para a melhoria da escola.

Se você fez a maioria dessas associações considerando a realidade de sua escola, podemos chegar a três conclusões:

1. A avaliação foi útil pois apontou dificuldades.
2. Você e sua equipe têm conhecimento e competência para identificar as suas principais causas.

3. Você e sua equipe tomam os resultados da avaliação como subsídio para a tomada de decisão, isto é, para formular as ações com vistas à superação das dificuldades.

De todo modo, é sempre muito importante discutir essas questões com os professores, os pais/mães, os alunos, os orientadores e supervisores escolares e outros profissionais da área. Enfim, todos os que estão participando do processo escolar e da avaliação.

★ ★ ★ ★



## Atividade 26

### Identificando as causas



20 minutos

Nesta atividade, como passo necessário na elaboração de propostas para mudar as situações de dificuldade, você identificará algumas das causas das dificuldades ou insuficiências apontadas pela avaliação.

Discuta e reflita com seus colegas. Certamente, você terá muitas idéias e, nem sempre, todos os recursos. Comece pelo que é mais próximo: dê prioridade às ações que estejam no âmbito da escola; comece pelas mais simples, cujos resultados são visíveis mais rapidamente. Isso estimula e dá forças para empreender ações mais complexas. Vamos tentar?

Escolha, dentre os exemplos da atividade inicial desta Unidade, os três mais apropriados à sua escola. Transcreva, no Quadro A, a dificuldade e suas causas, conforme você assinalou no quadro da atividade inicial. Na terceira coluna, procure anotar algumas das ações que seriam adequadas e que poderiam ser desenvolvidas em sua escola.

### Quadro A – Mapa de identificação e encaminhamento de ações

| Dificuldades | Causas ou fatores | Ações |
|--------------|-------------------|-------|
| 1            |                   |       |
| 2            |                   |       |

| Dificuldades | Causas ou fatores | Ações |
|--------------|-------------------|-------|
| 3            |                   |       |

### Comentário

Lembre-se de identificar ações que estejam no âmbito de atuação da escola. Para tratar de uma mesma dificuldade, procure especificar as ações que sejam de diferentes tipos. Por exemplo: as ações tipicamente pedagógicas, as administrativas e as que dizem respeito a relações pessoais. É possível que o bom encaminhamento da solução de um problema envolva ações de vários tipos. Procure utilizar seus conhecimentos e habilidades. Sua competência e motivação são ingredientes fundamentais para a melhoria da escola.

• • •

### Ações para superação das dificuldades

Uma vez identificadas as causas das dificuldades, erros ou insuficiências encontradas, e definidas as ações a serem desenvolvidas, a próxima etapa é fazer um bom planejamento. É importante detalhar o desenvolvimento dessas ações com cuidado, para que se leve em conta tudo que é necessário: quem são os responsáveis pela mobilização da comunidade? Pela execução/implementação das ações? Quem vai coordenar as ações propostas? Quais os prazos? Quais os resultados esperados?

Não deixe de envolver os pais e os dirigentes do sistema de ensino, sempre que possível. Deve-se definir prazo para início e conclusão de cada ação. É conveniente, também, identificar como será feito o acompanhamento da implementação da ação que está sendo proposta e a identificação dos resultados esperados em relação à dificuldade a ser superada. Ou seja, um pequeno processo de avaliação da ação implementada e dos seus resultados, para saber o que deverá ser feito depois.

★ ★ ★ ★



### Atividade 27

#### Superando dificuldades



20 minutos

Cabe ao gestor escolar a competência para descentralizar ações mais complexas, atribuindo tarefas e acompanhando a execução do plano de ação. Com esta atividade, você trabalhará o quinto objetivo desta Unidade.

Após definir as principais ações a serem desenvolvidas na terceira coluna do quadro A, procure anotar no Quadro B, a seguir, os detalhes necessários:

**Quadro B – Mapa de acompanhamento de ações para superar dificuldades**

| Responsáveis | Prazos | Forma de acompanhamento | Resultado esperado |
|--------------|--------|-------------------------|--------------------|
| 1            |        |                         |                    |
| 2            |        |                         |                    |
| 3            |        |                         |                    |
|              |        |                         |                    |

### Comentário

É importante que os responsáveis pelas atividades estejam bem motivados e sejam bem aceitos pela comunidade escolar, para que possam funcionar como coordenadores e mobilizadores dos demais. Você e toda a comunidade escolar devem poder acompanhar a implementação das ações e seus resultados. Por isso, os prazos e as formas de acompanhamento dos resultados (relatório, reunião etc.) devem estar definidas.

Ninguém fica feliz com resultados “ruins” na avaliação. Por isso, o gestor escolar deve amparar na dificuldade, estimular na busca de solução e exigir a realização de melhorias. A solidariedade do gestor e dos colegas é voltada para a mudança. Nunca para o acobertamento ou mascaramento da dificuldade! O compromisso de todos é com a superação e o aperfeiçoamento de cada um e, por consequência, de TODOS.

...

### Lidando com os sucessos

Até agora você se exercitou para saber lidar, ainda melhor, com as dificuldades e insuficiências de sua escola apontadas pelo processo de avaliação.

Além das dificuldades, certamente, a avaliação mostrou que existem situações, atividades, várias “coisas” que funcionam bem e trazem bons resultados, que chamaremos de “sucesso”. Como você já sabe, é fundamental que o processo de avaliação permita identificar as “coisas”, situações, processos, pessoas que estão bem e são sucesso. Só assim é possível divulgá-las e disseminá-las na escola.

A questão da **disciplina**, por exemplo. Pode-se “viajar” por várias dimensões ou fatores relacionados a ela, não é? Família, vizinhança, atitude do(a) professor(a), dos colegas. Certamente, você e seus colegas, em conversas com os pais, já têm uma idéia sobre a questão da **indisciplina** na escola, na comunidade externa à escola e nas próprias famílias. E já buscaram identificar ações que levem a uma solução. É recompensador, também, conversar sobre as causas das **coisas boas**, das coisas que dão certo, que produzem bons resultados, que são sucesso e das quais nos orgulhamos. Em outras palavras, **que fatores favorecem a boa disciplina?** Nós sabemos que uma aula alegre e divertida pode ser ordeira e disciplinada, com respeito aos outros e boa qualidade na aprendizagem e na formação geral dos alunos.

Pense em sua escola, nas várias turmas. Quais as diferenças de atitude entre os professores (modos de “manejar” a classe) nas turmas com boa disciplina? O tom de voz do professor? A relação mais amistosa ou mais hierarquizada? Excessivamente amistosa, que leva à perda de respeito? Ou excessivamente hierarquizada, que leva ao distanciamento, à desconfiança e ao descompromisso? As atividades lúdicas e recreativas? As formas de estimular e de “corrigir”? Os projetos novos e dinâmicos que envolvem os alunos, principalmente os “indisciplinados” ou “irrequietos”, com muita energia? A relação entre os conteúdos curriculares e a realidade vivenciada pelos alunos, em seu cotidiano? A discussão acerca dos acontecimentos mais significativos da comunidade e da vida dos alunos? As oportunidades de recreação, desporto, música etc.?

A reflexão e o debate com seus colegas e especialistas ajudam na seleção de ações para disseminar as situações positivas que existem em sua escola. As experiências de **aprendizagem colaborativa** podem ser interessantes para reforçar e consolidar a responsabilidade individual e coletiva. Um grêmio estudantil pode ser um canal de expressão das necessidades e das motivações dos estudantes. O jornal da escola dá vazão ao potencial de agir socialmente. O esporte escolar estimula o espírito coletivo e

Quando for “de verdade”, no processo de avaliação institucional de sua escola, o preenchimento desses quadros será uma tarefa coletiva, enriquecida com a participação de todos!



Laura Wrona

o companheirismo. Projetos de ecologia, direitos humanos, na escola e na comunidade, permitem a integração de conteúdos curriculares, estimulam a criatividade e a responsabilidade dos alunos. O resultado final não

é apenas mais aprendizagem: é uma aprendizagem de melhor qualidade, porque é uma experiência de cidadania.

★ ★ ★ ★



## Atividade 28

### Ações para divulgação dos sucessos



20 minutos

É fácil reconhecer as vantagens de identificar os sucessos e examinar alternativas de usá-los para incentivar, ampliar e desenvolver as situações positivas e favoráveis à aprendizagem e ao clima da escola.

Vamos fazer um quadro para divulgar os sucessos?

Podemos tomar como exemplo a questão da disciplina, que já examinamos antes. É provável que, em sua escola, algumas ou muitas turmas sejam disciplinadas e não apresentem nenhuma dificuldade neste aspecto. Os resultados da avaliação ofereceram alguma pista das razões ou causas dessa situação satisfatória? Fale com o(a) professor(a) da turma e com os outros colegas, para ampliar a sua compreensão da situação.

Vamos fazer um quadro parecido com o anterior, mas com objetivo diferente: queremos disseminar os sucessos, isto é, fazer com que as coisas boas, as que dão certo, se propaguem e se multipliquem dentro da escola, não é?

Escolha três coisas boas e identifique suas causas. Em seguida, liste um conjunto de ações para disseminá-las ou adaptá-las a outras situações. Escolha os responsáveis, defina início e conclusão, bem como o acompanhamento das atividades e os resultados esperados. Você vai observar que, no quadro, muda apenas uma palavra: em vez de lidar com dificuldades, agora estamos lidando com sucessos e “coisas boas”.

Relembrando os objetivos da avaliação institucional:

- Buscar melhoria da qualidade da escola.
- Definir ações de aperfeiçoamento e reconstrução.
- Evitar classificações ou ranking.

Quadro C – Mapa de identificação e encaminhamento de sucessos

| Sucessos | Causas ou fatores | Ações para disseminar o sucesso | Responsáveis | Início e fim | Acompanhamento | Resultados esperados |
|----------|-------------------|---------------------------------|--------------|--------------|----------------|----------------------|
| 1        |                   |                                 |              |              |                |                      |
| 2        |                   |                                 |              |              |                |                      |
| 3        |                   |                                 |              |              |                |                      |

## Comentário

Como fez nas atividades anteriores, você certamente usou o conhecimento que tem da escola – seus alunos e professores – e dos fatores que intervêm favoravelmente no processo pedagógico.

Também para disseminar os sucessos é importante envolver os alunos. Eles se sentirão muito orgulhosos de contar e mostrar aos colegas como a escola pode ser melhor, mais bonita e mais interessante. Lembre-se, também, sempre que possível, dos pais e dirigentes do sistema.

• • •

Poderíamos fazer mais exercícios desse tipo. Mas achamos que você já pegou o espírito da coisa e fará, com muita energia e criatividade, numerosas propostas, juntamente com seus colegas.

## Divulgando resultados da avaliação

A divulgação dos resultados é o coroamento da avaliação institucional. Pode ajudar a construir uma cultura de avaliação dentro da escola ou a criar tanta resistência, que a experiência morre logo na primeira vez. Tudo depende de como é feita a divulgação e do uso dos resultados. E este **como** está diretamente ligado aos objetivos da avaliação.

### Avaliação institucional

#### Busca promover

Melhoria da aprendizagem.

Redução da evasão e da repetência.

Clima criativo e produtivo na escola.

Ações construtivas.

Integração com a comunidade.

Melhoria do sistema educacional.

#### Não busca promover

Hierarquias, rankings ou comparações.

Acusações pessoais.

Castigos.

Humilhação.

Atribuição de notas.

Desânimo e baixa de auto-estima.

Se é assim... será que se podem divulgar os resultados dos sucessos da mesma forma que os das dificuldades? Em princípio, sim, quando não estivermos identificando pessoas. Vamos pensar em alguns casos concretos. Fica mais fácil, não é?



## Atividade 29

### Divulgando resultados

🕒 10 minutos

Sucesso é ainda mais prazeroso quando compartilhado. Além disso, serve de estímulo aos outros. Por isso, vale a pena examinar alternativas de usá-lo para estimular, ampliar e desenvolver as situações bem sucedidas.

Relacione as dificuldades e sucessos, enumerados na coluna da esquerda, com os meios apropriados de divulgação, escrevendo o(s) número(s) no pontilhado da coluna à direita.

- |                                        |             |                                       |
|----------------------------------------|-------------|---------------------------------------|
| 1. Bons resultados em provas externas. | .....,..... | Jornal da escola.                     |
| 2. Aulas mal preparadas.               | .....,..... | Reunião com alunos.                   |
| 3. Merenda “ruim”.                     | .....,..... | Reunião com professores.              |
| 4. Impontualidade de alunos.           | .....,..... | Reunião com servidores.               |
| 5. Impontualidade de professores.      | .....,..... | Reunião com pais.                     |
| 6. Impontualidade de servidores.       | .....,..... | Carta de aviso.                       |
| 7. Pouco estudo.                       | .....,..... | Festa comemorativa.                   |
| 8. Boa frequência à biblioteca.        | .....,..... | Gincana.                              |
| 9. Dever de casa não é feito.          | .....,..... | Conversa particular.                  |
| 10. Limpeza mal feita.                 | .....,..... | Plano de recuperação.                 |
| 11. Banheiros sujos pelos usuários.    | .....,..... | Comunicação à Secretaria de Educação. |
| 12. Lixo fora das lixeiras.            | .....,..... | Notícia de rádio.                     |
| 13. Escola recebe prêmio.              | .....,..... | Jornal da cidade.                     |
| 14. Bom desempenho em provas internas. | .....,..... | Outro:.....                           |
| 15. Outro: .....                       | .....,..... | .....                                 |

## Comentário

Resultados de sucesso podem e devem ser amplamente divulgados, dentro e fora da escola, no jornalzinho da escola, no quadro-mural, em reunião com a comunidade, no jornal da cidade ou bairro etc. Ou em festa comemorativa! Vimos gráficos de matrículas e aprovações pintados nos muros de uma escola, no Ceará. Achamos interessantíssimo! O que você acha? Outra escola, em Florianópolis, usou um *outdoor* (painel externo) para informar à comunidade sobre um prêmio conquistado.

Pode ser conveniente, também, fazer gincanas entre turmas ou turnos, em torno de temas e questões como pontualidade, limpeza/conservação, desperdício da merenda (divulgando o peso das sobras, por exemplo), desempenho em testes ou provas gerais, internas ou externas à escola.



### Ambiente encorajador

Além de divulgar, precisamos pensar, também, em como ampliar, disseminar, isto é, conquistar adeptos para as práticas corretas, para que todos, na escola, venham a participar do sucesso. Por isso é que não se faz classificação ou *ranking*: a idéia é que todos (alunos ou escolas) podem ter ótimo desempenho e alcançar o conceito máximo!

Resultados de dificuldades, por outro lado, devem ser tratados sempre sob a **ótica da construção**. Um resultado ruim tem de ser transformado em **desafio** para mudar a situação. Antes de condenar ou punir, é necessário estimular o bom desempenho. Alguns resultados podem ser de turmas, como impontualidade, desempenho em provas, limpeza etc. Outros podem ser individuais, como a qualidade da merenda ou o atendimento na secretaria da escola; ou relativos à atividade docente, tais como aula não planejada, prova inadequada, atitude autoritária ou displicente, conteúdos errados ou insuficientes etc. Como lidar com isso? Levar pessoas à crítica pública e destruir sua auto-estima não nos parece produtivo. Nem todas as pessoas sabem reagir. Além disso, os alunos tendem a desrespeitar e desacreditar o professor, e isto será muito negativo se tiverem que continuar com ele.

Resultado de desempenho em provas pode ser tratado da seguinte forma: divulgação e premiação às turmas bem-sucedidas (notas altas); com as outras, pode ser feita uma boa conversa de estímulo e definição da estratégia (plano de trabalho) para superar a dificuldade, com a finalidade de se saírem bem na próxima vez. Merendeira, secretário e outros trabalhadores da escola devem conhecer o resultado da avaliação de seu desempenho e ajudar a construir a estratégia para a superação da dificuldade, com prazos e condições bem definidos.

Em relação ao desempenho de professores, é também conveniente começar com uma boa conversa para identificar as razões das dificuldades encontradas. Com muito coleguismo e responsabilidade, exigir e auxiliar o(a) professor(a) a fazer um plano para superação de suas dificuldades. Buscar auxílio onde for possível e necessário. Muitas vezes, algumas horas de estudo, atualização e discussão coletiva entre todos os professores desperta os menos motivados mas que não querem “ficar pra trás”.

★ ★ ★ ★



### Atividade 30

#### Estimulando a comunidade

 15 minutos

Com esta atividade você vai se preparar para ter uma atuação positiva e construtiva, que é uma competência fundamental da gestão escolar. Um ambiente estimulante não acontece por acaso: é uma sinfonia, resultado de construção coletiva, sob a batuta de um diretor competente e apaixonado pela educação.

Refleta sobre cada uma das propostas a seguir e preencha livremente.

A) Duas coisas que farei com os resultados da avaliação da escola em que trabalho:

---

---

---

---

---

B) Três frases de encorajamento que usarei quando encontrar alguém em dificuldade:

---

---

---

---

---

C) Algo que evitarei fazer com os resultados da avaliação:

---

---

---

---

---

## Comentário

É sempre bom lembrar que a avaliação é um processo, e que, após a implementação das ações de melhoria, a prática da reavaliação deve ser constante. Por exemplo: a melhoria da conservação de banheiros e/ou da qualidade da merenda pode ser apreciada a cada semana, por muitos “avaliadores”, principalmente alunos. A melhoria do desempenho docente pode ser acompanhada com frequência, não sendo necessário aguardar uma avaliação geral, ao final do ano. Você e sua equipe, na escola e com os orientadores/supervisores da rede, podem estabelecer os mecanismos de acompanhamento que mais lhes convenham e garantam os resultados almejados.

**Importante**

Como já vimos, lidar e divulgar o sucesso é simples e gostoso. Resultados “ruins” merecem atenção mais delicada, pois não queremos destruir ninguém. Mas esse cuidado não pode significar ser displicente, escamotear uma falha ou proteger, fazer vista grossa, “passar a mão na cabeça” do professor, aluno, servidor ou pai/mãe que está faltoso com sua responsabilidade educativa.

Exigir com firmeza e doçura, orientando e acompanhando cada pequeno progresso, é a tarefa do educador, até que se conquiste a situação desejada.

É responsabilidade do gestor da escola buscar providências, sem desistir.

• • •

**Quem são os usuários dos resultados da avaliação institucional?**

O maior benefício da avaliação institucional é a segurança e a autoconfiança. Segurança para a identificação dos problemas e das suas causas, e autoconfiança na capacidade de buscar as maneiras de superá-los. E, também, para estimular e disseminar as ações que dão certo e alcançam os resultados visados.

Sistematizando o que examinamos até agora, podemos concluir que o processo e os resultados da avaliação institucional têm usos ou benefícios variados e para diferentes beneficiários:

★ **Usos pessoais** – Alunos, pais, professores e outros trabalhadores em educação tomam conhecimento de seu desempenho e do da escola, podendo identificar os seus acertos, para ampliá-los, e os seus equívocos a serem superados.

★ **Usos para a instituição** – A escola pode definir melhor suas prioridades, desenvolvendo ações de estímulo para ampliar seus acertos e sucessos e ações de correção para superar os equívocos e insuficiências. A revisão dos planos de atividades semestrais ou anuais, e mesmo do projeto pedagógico da escola, têm na avaliação uma fonte significativa de subsídios para sua melhoria.

★ **Usos para o sistema educacional** – As Secretarias de Educação podem definir as prioridades da política educacional com mais segurança, corrigindo os erros e insuficiências e estimulando as ações (programas, projetos) que produzam bons resultados.

★ **Usos para a sociedade** – As famílias e todas as organizações sociais podem acompanhar o desenvolvimento da educação, cobrando e apoiando para que ela alcance seus objetivos.

Como vimos, as atividades de avaliação trazem resultados que podem ser usados por beneficiários distintos. Mas alguns resultados estão mais voltados para o aluno, outros para a administração, outros para os pais, outros para todos eles. O quadro a seguir é uma tentativa de associar esses sujeitos a resultados de avaliação e à responsabilidade de conduzir as ações de superação das dificuldades e disseminação do sucesso.

★ ★ ★ ★

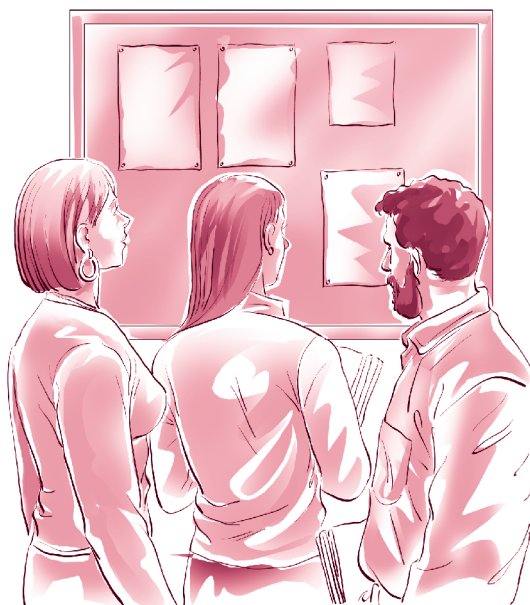


### Atividade 31

#### Usuários de resultados da avaliação

🕒 10 minutos

Os resultados de avaliação podem ser satisfatórios ou não. Cada um deles refere-se diretamente a um ou a vários dos sujeitos que participam da comunidade escolar. É importante saber distinguir os usuários para se alcançar a finalidade primordial da avaliação, que é melhorar a escola.



Indique, nos espaços do quadro da próxima página, quem é beneficiado ou prejudicado, de acordo com os itens relacionados na coluna da esquerda. Indique também quem tem maior responsabilidade para encaminhar a superação do problema ou a divulgação do sucesso. Use a primeira letra de cada uma das palavras que se seguem:

- B** – Beneficiado
- P** – Prejudicado
- R** – Responsável

| <b>Comunidade escolar</b><br><b>Itens</b> | Pais | Alunos | Direção da escola | Funcionários da escola | Professores | Sistema |
|-------------------------------------------|------|--------|-------------------|------------------------|-------------|---------|
| Bom desempenho no Saeb.                   |      |        |                   |                        |             |         |
| Merenda ruim.                             |      |        |                   |                        |             |         |
| Alta rotatividade de professores.         |      |        |                   |                        |             |         |
| Ambiente harmonioso na escola.            |      |        |                   |                        |             |         |
| Ônibus insuficientes ou impontuais.       |      |        |                   |                        |             |         |
| Alta aprovação de alunos.                 |      |        |                   |                        |             |         |
| Indisciplina.                             |      |        |                   |                        |             |         |
| Professores pouco qualificados.           |      |        |                   |                        |             |         |
| Baixa evasão escolar.                     |      |        |                   |                        |             |         |
| Bom jornalzinho da escola.                |      |        |                   |                        |             |         |
| Poucas atividades recreativas.            |      |        |                   |                        |             |         |
| Recreação, música, esporte.               |      |        |                   |                        |             |         |
| Professores motivados.                    |      |        |                   |                        |             |         |
| Impontualidade.                           |      |        |                   |                        |             |         |
| Alta evasão/repetência.                   |      |        |                   |                        |             |         |

### Comentário

Veja, estamos tentando fazer duas coisas ao mesmo tempo: de um lado, queremos deixar claro quem são os beneficiários imediatos do sucesso e os mais atingidos pelas dificuldades; de outro, definir a quem cabe a iniciativa de deslanchar as atividades decorrentes de um processo de avaliação da escola.

...



### Resumo

Nesta Unidade, o nosso compromisso foi aprimorar suas habilidades para usar os resultados da avaliação. Sabemos que esses resultados podem

ser separados em dois grupos principais: os resultados **positivos** referem-se ao bom aproveitamento escolar e às “coisas” que funcionam bem e influem positivamente nos bons resultados escolares, tais como: baixa ou nenhuma evasão e reprovação; alunos que são cidadãos e não apenas aprendizes; disciplina, alegria, empenho e satisfação de pais/mães, alunos e professores etc.

Por sua vez, os resultados **negativos** da avaliação apontam para as coisas que não funcionam bem, que são insuficientes ou que estão erradas, como, por exemplo: reprovação, indisciplina, violência, depredação, desrespeito às pessoas, mau aproveitamento de recursos (merenda, material escolar) etc. Esses fatores de insucesso escolar geram um enorme desperdício de dinheiro público, são fonte de frustração para pais, alunos e professores e trazem um enorme prejuízo social, pois prejudicam o presente e o futuro dos alunos.

Você viu que a primeira coisa a fazer é identificar algumas das causas ou fatores que provocam o resultado encontrado, seja positivo ou negativo. Depois, é necessário estabelecer algumas ações para lidar com cada questão: ações para superar, atenuar ou corrigir, quando se tratar de dificuldades, insuficiências ou equívocos; ações para divulgar e disseminar, quando se tratar das coisas boas que precisam “contagiar” todos dentro e fora da escola.

Por fim, é bom lembrar o quanto é importante manter sempre uma atitude construtiva, nunca arrasar ou destruir alguém. Todos podemos errar. Até você, dirigente da escola! Mas todos podemos mudar, melhorar e crescer. Mesmo na situação mais grave e negativa, nosso papel de educadores é o da renovação, da superação e da construção. Crianças e jovens (nossos alunos) ou pais e professores (os adultos) envolvidos no processo educativo podem sempre mudar, e mudar para melhor!





## Resumo final

Então, prezado(a) Gestor(a), esperamos que você tenha gostado do Módulo!

O tema é novo, desafiador e existe muita controvérsia sobre tudo que a ele se relaciona: os objetivos, as finalidades, a metodologia e os usos que se faz da avaliação institucional. A esta altura, você já deve estar preparado para participar da implementação da avaliação institucional em sua escola. Procuramos, com este Módulo, desenvolver competências que são essenciais ao(à) Gestor(a), na operacionalização desse processo. Será que conseguimos? Você poderá avaliar isso voltando aos objetivos gerais que traçamos na introdução do Módulo. Vamos lembrá-los:

1. Compreender os princípios e as finalidades da avaliação institucional como embasamento para o desenvolvimento desse processo na sua escola.
2. Participar da formulação de procedimentos metodológicos e etapas de avaliação institucional.
3. Implementar o processo de avaliação na instituição escolar, envolvendo a comunidade educativa.
4. Selecionar procedimentos básicos para elaboração, aplicação, organização e interpretação de instrumentos de coleta de informações sobre a escola.
5. Utilizar resultados de avaliação no processo de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola.

Que tal o resultado da sua aprendizagem? Esperamos que ela tenha lhe dado os subsídios necessários para que você possa gerenciar sua escola com informações mais precisas acerca de sua realidade, o que facilitará, em muito, a tomada de boas decisões.

Sabemos, agora, que todas essas competências são essenciais ao gestor porque a avaliação institucional tem uma relação direta com a aprendizagem do aluno e ela se desenvolve por meio de uma prática coletiva.

O Caderno de Atividades é voltado para o desenvolvimento de um projeto de avaliação. Objetivo e operacional, ele será, certamente, muito útil a você.

Os exemplos e depoimentos colocados neste Módulo fortalecem a crença na possibilidade de construção de um processo de avaliação democrático,





participativo, sério e reflexivo nas escolas públicas. O processo de decisão e compromisso passa, entretanto, pela hesitação, mas ao mesmo tempo, como nos diz o escritor alemão, é mágico:

*Antes do compromisso,  
Há hesitação, há oportunidade de recuar,  
Uma ineficácia permanente. (...)  
No momento em que nos comprometemos  
De fato, a Providência também age.  
Ocorre toda espécie de coisas para nos ajudar,  
Coisas que de outro modo nunca ocorreriam.  
Toda uma cadeia de eventos emana da decisão,  
Fazendo vir em nosso favor todo tipo de  
Encontros, de incipientes e de apoio imprevistos  
Que ninguém poderia sonhar  
Que surgiriam  
Em seu caminho (...)  
A ousadia traz em si o gênio, o poder e a magia.*

Goethe

Parabéns! Você chegou até aqui!

## Glossário

**Avaliação meritocrática ou para controle:** tipo de avaliação que tem por objetivo separar os “bons”, que têm mérito, dos “não bons”, que não têm bom desempenho e não merecem o destaque. É usada para classificar alunos, pessoas (em concursos, por exemplo) ou provas globais, tais como o “Provão”.

**Avaliação para transformação e aperfeiçoamento:** tipo de avaliação voltada para a formação do indivíduo. Não está preocupada em somar desempenhos ou fazer média de notas. Busca identificar as coisas boas, para fortalecê-las e ampliá-las. Busca identificar as insuficiências, os erros e as coisas ruins, para aperfeiçoá-las e superá-las.

**Amostragem:** quando trabalhamos com todos os alunos de uma escola, estamos trabalhando com o universo de alunos daquela escola. Muitas vezes podemos pegar apenas uma amostra, isto é, uma parcela de alunos que “representam” os demais. Da mesma forma, quando queremos estudar uma rede de ensino e não é possível envolver todas as escolas



(o universo), podemos escolher uma amostra delas, distribuindo-as por região, por número de alunos etc.

**Análises longitudinais ou históricas:** refere-se a estudos ou análises que contemplam vários momentos no tempo. Estabelecem comparações ao longo do tempo, de modo que se possa apreciar a evolução de um fato ou fenômeno, identificando sua melhoria ou piora. Exemplo: evolução do número de crianças em idade escolar que estão, de fato, frequentando a escola.

**Autonomia relativa:** é uma autonomia que conserva a teia de relações entre escolas, órgãos públicos e sociedade, superando o isolamento.

**Burocratizar o processo:** ficar preso a dados, relatórios, não priorizando as discussões. É o congelamento da realidade.

**Captação da diversidade:** reconhecimento da diversidade e da especificidade culturais, regionais, étnicas, políticas e econômicas, assim como das aspirações da comunidade escolar, mesmo que elas sejam contraditórias.

**Critérios tendenciosos:** que privilegiam uma parte da realidade escolar.

**Cultura internalizada:** algo que faz parte da vida da escola, intrínseco ao processo educativo.

**Cultura institucional:** valores e práticas predominantes em uma instituição.

**Enem:** Exame Nacional de Ensino Médio (para concluintes do nível médio).

**Espaço representativo legítimo:** representação fiel ao segmento que representa.

**Identidade da escola:** é sua linha de ação pedagógica, a maneira de educar da escola definida em seu projeto pedagógico.

**Instrumentos coletivos:** aplicados a grupos ou a toda a coletividade.

**Instrumentos individuais:** aplicados a pessoas, individualmente.

**Interpretação qualitativa:** forma de análise que procura entender o significado das falas, situações, questões apresentadas.

**Interpretação quantitativa:** forma de análise que procura saber o significado dos dados numéricos.

**Linha metodológica:** maneira como vai ser trabalhada a avaliação, passos a seguir.

**Mediação:** intervenção, intercessão. Aqui, mediar significa estar entre os sujeitos e possibilitar o aparecimento das contradições presentes na sociedade, na cultura, na economia. No nosso caso, explicitar os interesses, necessidades e possibilidades dos alunos e da sociedade na qual se vive. Significa



partir do princípio de que todos podem aprender conceitos e habilidades relevantes, ensinados em processos de ensino adequados, ampliando as próprias experiências.

**Metodologia de pesquisa:** passos, cientificamente estudados, para elaboração de uma pesquisa.

**Métodos qualitativos:** utilizam instrumentos mais abertos, nos quais se captam relações, comportamentos, depoimentos etc.

**Métodos quantitativos:** utilizam mais instrumentos de medição, com dados numéricos distribuídos em tabelas, gráficos etc.

**Paciência histórica:** respeitar o ritmo das pessoas, dos grupos, da escola. Não atropelar o processo de maturação da discussão.

**Paiub:** Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.

**Perspectivas coletivamente construídas:** desejos da comunidade expressos nas esferas coletivas.

**Processos externos de avaliação institucional:** juízos emitidos do ponto de vista de quem não participa do cotidiano da escola: pais, instituições do sistema, comunidade local (do bairro).

**Processos internos de avaliação institucional:** juízos da própria escola sobre si mesma; “olhar para dentro de si mesma”; auto-avaliação.

**Provão:** Exame Nacional de Cursos (para formandos do nível superior).

**Questões abertas:** aquelas em que o respondente apresenta o seu pensamento, de forma descritiva.

**Questões fechadas:** questões com alternativas de respostas, que o respondente escolhe entre as apresentadas.

**Saeb:** Sistema de Avaliação da Educação Básica.

**Unidade dos instrumentos:** qualidade imprescindível aos instrumentos de coleta de informações, que devem apresentar a mesma linha básica e a mesmas categorias de análise.

## Bibliografia

BAHIA. *Programa para Gestores Escolares: gerenciando a escola eficaz – conceitos e instrumentos*. Salvador: Secretaria de Educação da Bahia, Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2000.

BALZAN, N. C. & SOBRINHO, J. D. *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995.

BELLONI et al. Avaliação institucional na Universidade de Brasília. In: BALZAN & SOBRINHO (Orgs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995, p.87-113.



BELLONI, I.; MAGALHÃES, H. & SOUZA, L. C. *Metodologia de Avaliação em Política Pública: uma experiência em educação profissional*. São Paulo: Cortez, 2000. Col. Questões de Nossa Época, v. 75.

BELLONI, I. Avaliação Institucional: um instrumento de democratização da Educação. In: *Linhas Críticas* - Revista da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, v. 5, n. 9, jul./dez.1999.

BORDIGON, G. Avaliação na gestão de organizações educacionais. In: *Ensaio: avaliação das políticas públicas educacionais*. Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, out./dez.1995, p. 401-410.

BRANDÃO, C. R. (Org.). *Pesquisa Participante*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CASTRO, M. H. M. Avaliação institucional para a autogestão: uma proposta. In *Ensaio: Avaliação de Políticas Educacionais*. Rio de Janeiro, v. 4, n. 9, out/dez 1996, p.157-171.

CEARÁ. *Projeto de Implantação de Avaliação Institucional nas Escolas Públicas do Ceará: segunda etapa, 1997/98*. Fortaleza: Secretaria de Educação Básica do Ceará/Coordenadoria do Desenvolvimento Técnico-Pedagógico/Núcleo de Pesquisas e Avaliação Educacional.

CEARÁ. *Relatório Geral do Projeto de Avaliação Institucional nas Escolas Públicas do Ceará: segunda etapa*. Fortaleza: Secretaria de Educação Básica do Ceará, 1999.

CEARÁ. *Avaliação Institucional: uma inovação nas escolas públicas do Ceará*. Documento síntese. Fortaleza: Secretaria de Educação Básica do Ceará, 1999.

DEPRESBITERIS, I. *Avaliação Educacional em Três Atos*. São Paulo: Ed. Senac, 1999.

DIAS SOBRINHO. Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos. In: BALZAN & DIAS SOBRINHO (Orgs.). *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 1995, p.15-36.

FERNANDES, M. E. A. *Avaliação Escolar: um processo de qualidade na perspectiva de construção da cidadania*. Fortaleza: Secretaria da Educação do Ceará, 1996.

FRANCO, M. L. Pressupostos epistemológicos da avaliação educacional. In: SOUZA, C. P. (Org.). *Avaliação do Rendimento Escolar*. 6.ed. Campinas: Papirus, 1991.

GIMENO SACRISTAN, J. *Compreender e Transformar o Ensino*. Tradução Ernani F. Rosa. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.



- GIROUX, H. *Teoria Crítica e Resistência em Educação: para além das teorias de reprodução*. Tradução Ângela M. B. Biaggio. Petrópolis: Vozes, 1986.
- HAMILTON, D. & PARLETT, M. Avaliação alternativa, uma nova abordagem no estudo de programas inovadores. In: GORBERT, M. A. A. & SOUZA, C. P. (Org.). *Avaliação de Programas Educacionais: vicissitudes, controvérsias e desafios*. São Paulo: EPU, 1982, p. 38-45.
- HOFFMANN, J. *Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade*. 8.ed. Porto Alegre: Mediação, 1996.
- HOFFMANN, J. *Avaliação, Mito e Desafio: uma perspectiva construtivista*. Porto Alegre: Educação e Realidade, 1992.
- LUCKESI, C. C. *Avaliação da Aprendizagem Escolar*. São Paulo: Cortez, 1995.
- LUDKE, E. & ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- PHILLIPS, P. *Avaliação: da regulação à excelência*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- ROMÃO, J. E. *Avaliação Dialógica: desafios e perspectivas*. Guia da Escola Cidadã nº 2. 2.ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1999.
- RIO DE JANEIRO. *Programa de Avaliação Externa da Gestão Escolar*. Rio de Janeiro: Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro/Assessoria de Avaliação Institucional, 2000.
- RIO GRANDE DO SUL. *Relatório de Avaliação Externa sobre Gestão Escolar da Rede Pública Estadual: 1995-98*. Porto Alegre: Secretaria de Educação do Estado, 1998.
- SOUZA, R. T. *Avaliação Institucional: uma busca para superar dificuldades e encontrar novos recursos*. Monografia apresentada em Curso de Especialização da UECE, Fortaleza, 1998.
- TENÓRIO, F. G. Avaliação Institucional: perspectivas e tendências. In: *Anais do Simpósio Nacional sobre Avaliação Educacional: uma reflexão crítica*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1994.
- THIOLLENT, M. J. M. Aspectos qualitativos de metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. In: *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 49, p.45-50.
- VASCONCELOS, C. Avaliação: concepção dialético-libertadora do processo de avaliação escolar. *Cadernos Pedagógicos de Libertad* n.3. São Paulo:



Libertad, Centro de Formação e Assessoria Pedagógica, 1993.

VASCONCELOS, C. *Superação da Lógica Classificatória e Excludente da avaliação*. São Paulo: Libertad, 1998.

VIANA, H. Avaliação Educacional: problemas gerais e formação do avaliador. In: *Educação e Seleção*, n. 5, 1982.

WERNECK, V. R. A velha e a nova questão da avaliação. In *Ensaio: Avaliação de Políticas Educacionais*. Rio de Janeiro, v. 4, n.13, out./dez.1996, p.371-380.





