

Avaliação Institucional na Rede Pública Municipal de Cuiabá: Avanços e Desafios

Institutional Evaluation in the Municipal Public Network of Cuiabá: Advances and Challenges

Amanda Laura Siqueira Alt^{a*}; Edemar Souza Monteiro^a

^aUniversidade de Cuiabá, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ensino. MT, Brasil.

*E-mail. asiqueira.alt@gmail.com

Resumo

Diante da importância da avaliação institucional no Ensino Básico, esta pesquisa tem como objeto de estudo compreender as mudanças que ocorreram no processo de transição e implementação do Programa de Avaliação Institucional nas escolas públicas municipais de Cuiabá, em Mato Grosso, que participaram do Projeto Piloto no período de 2013 a 2016. Esse programa contempla a reelaboração do Projeto Político Pedagógico, aplicação do instrumento de avaliação para detectar os pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados. Essa pesquisa está embasada, principalmente, em Lück (2012) e Fernandes (2002). A metodologia utilizada é a qualitativa com a análise documental embasadas em Gil (2008) e entrevista semiestruturada com os professores, em Bauer e Gaskel (2003), e análise do conteúdo em Bardin (2009). Como resultado deste estudo científico se observaram avanços e os desafios vivenciados nesse processo nas escolas pesquisadas. De acordo com os relatos, nos avanços houve uma melhor organização do trabalho administrativo e pedagógico com utilização de metas, o que refletiu na melhoria da aprendizagem dos alunos. Em contrapartida, alguns dos desafios observados foram: a mudança de comportamento nas relações humanas, a dificuldade em organizar os registros, pois ficou mais oneroso e burocrático. Dessa forma, a avaliação institucional precisa ser um processo institucional de transformação da escola em função da conquista de sua autonomia e deve ser entendida como um processo de autoconhecimento, em que a Unidade Escolar faz um esforço para se conhecer para analisar e destacar suas potencialidades de modo a melhorá-las, e reconhecer suas limitações e dificuldades como condição para superá-las.

Palavras-chave: *Avaliação Institucional. Educação Básica. Gestão Democrática.*

Abstract

In view of the importance of the institutional evaluation in basic education, this research has as an object of study to understand the changes that occurred in the process of transition and implementation of the Institutional Evaluation Program in the municipal public schools of Cuiabá, Mato Grosso, which participated in the Pilot Project from 2013 to 2016. This program includes the re-elaboration of the Political Pedagogical Project, application of the evaluation tool to detect the positive points and points that need to be improved. This research is based mainly on Lück (2012) and Fernandes (2002). The used methodology was qualitative with documentary analysis based on Gil (2008) and semi-structured interviews with teachers, in Bauer and Gaskel (2003), and content analysis in Bardin (2009). As a result of this scientific study, it was observed the advances and challenges experienced in this process in the surveyed schools. According to the reports, in the advances there was a better organization of administrative and pedagogical work with the use of goals, which reflected in the improvement of student's learning. In contrast, some of the challenges observed were: the behavior change in human relations, the difficulty organizing the records, since it became more burdensome and bureaucratic. Thus, institutional evaluation must be an institutional process of the school transformation in function of the achievement of its autonomy and should be understood as a self-knowledge process in which the School Unit makes an effort to get to know itself to analyze and highlight its potentialities to improve them, and recognize their limitations and difficulties as a condition for overcoming them.

Keywords: *Institutional Evaluation. Basic Education. Democratic Management.*

1 Introdução

A Secretaria Municipal de Educação, desde a década de 1990, através da Lei de Gestão Democrática do Município de Cuiabá, vem efetivando ações com objetivo de melhorar a qualidade da educação através da participação dos envolvidos no processo educativo. Dessa forma, em 2012, o município de Cuiabá e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) estabeleceram convênio com a Fundação Carlos Chagas (FCC) para o desenvolvimento de metodologias e estratégias de Avaliação Institucional na rede de ensino, visando a melhoria da qualidade da Educação

Pública.

De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2013), essa parceria se propôs a contribuir para o esforço de aprimoramento do desempenho escolar, particularmente, do Ensino Fundamental, e também a fornecer subsídios para o monitoramento e a gestão dos seus resultados, de forma a aperfeiçoar as práticas de Gestão Pedagógica e Administrativa.

Para a realização deste trabalho, a FCC realizou duas demandas. A primeira foi a elaboração do Referencial teórico-metodológico para a avaliação e revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP), integrando, também, a análise da Matriz

Curricular de Referência de alguns PPP's. Os relatórios realizados pela FCC foram, além de analíticos, propositivos, principalmente, no sentido de auxiliar a rede e as escolas a realizarem o planejamento curricular e a adotarem abordagens mais adequadas nessas áreas.

A segunda demanda apresentou o Guia para a realização da Avaliação Institucional (AVI), explicitando seus fundamentos, as dimensões a serem contempladas e as formas de operacionalização dos procedimentos avaliativos.

A partir da implementação desse programa, surgem os seguintes questionamentos: como ocorreu esse processo de implementação do Programa de Avaliação Institucional? Quais possíveis avanços e/ou desafios a AVI trouxe para as Unidades que fizeram parte do Projeto Piloto na Rede?

Dessa forma, objetivo deste estudo é compreender o processo de Avaliação Institucional nas escolas públicas municipais de Cuiabá, que fizeram parte do Projeto Piloto no período de 2013 a 2016, verificando possíveis avanços e/ou desafios nessas Unidades.

2 Material e Métodos

Para o desenvolvimento desta investigação se utilizou a abordagem metodológica de pesquisa qualitativa, com análise de documentos e entrevista semiestruturada, a partir de Bauer e Gaskell (2003), Gil (2008) e Bardin (2009). Para a coleta de dados, os instrumentos utilizados foram pesquisa documental com a análise dos PPP e entrevistas semiestruturadas contendo oito perguntas norteadoras, que foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O Programa de Avaliação Institucional da Rede Pública Municipal de Educação de Cuiabá contou com a participação de 24 escolas no Projeto Piloto. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foram selecionadas aleatoriamente quatro escolas participantes, sendo uma por regional (Norte, Sul, Leste e Oeste), identificadas neste trabalho por letras, Escola A, Escola B, Escola C e Escola D.

Os representantes das escolas do Projeto Piloto participaram das formações, cumpriram os cronogramas organizados pela Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá (SME) e realizaram reuniões em suas Unidades, em que organizaram os Grupos de Trabalho (GT), com a participação da comunidade escolar (equipe gestora, professores(as), técnicos(as) e membros do Conselho Deliberativo da Unidade Educacional (CDUE). Dentro desse universo, das quatro Unidades Escolares pesquisadas, foram selecionados três professores(as) de cada Unidade, que participaram do processo transição e implementação da AVI no período de 2013 a 2016 na mesma escola.

Antes, porém, para melhor compreensão do tema, se faz necessário contextualizar sobre a avaliação institucional no Brasil, que deu início predominantemente no âmbito do Ensino Superior e um de seus autores de referência tem sido Dias Sobrinho (2002). O programa de avaliação que

adota os fundamentos e princípios da avaliação institucional participativa, tal como vem sendo defendida no âmbito acadêmico brasileiro, é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES –, instituído em 2004.

Fernandes (2002) discute a base teórica e detalha a construção do projeto de avaliação da escola, que informou o Projeto de implantação da avaliação institucional nas escolas públicas no Ceará entre 1996 e 1999, e que subsidiou o tratamento do tema no Programa Nacional de Capacitação a Distância de Gestores Escolares, promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED – em 2000, em uma clara indicação da motivação de introdução dessa prática avaliativa nas redes públicas de ensino.

A implantação da avaliação institucional no Ceará foi coordenada pelo Núcleo de Pesquisa e Avaliação Educacional da Secretaria de Educação Básica do Ceará, que envolveu na primeira etapa, quatro escolas estaduais de Fortaleza (1996-1997), e estendeu-se, na segunda etapa, a 200 escolas da rede no interior do Ceará entre 1998 e 1999. Constam do livro vários instrumentos de coleta de dados para a realização do projeto.

Em 2003, a Ação Educativa, em conjunto com o Inep, o UNICEF e o PNUD, assumiu a responsabilidade de desenvolver um conjunto de indicadores populares da qualidade da escola, tendo como público alvo a comunidade escolar, mas com a possibilidade de incluir conselheiros tutelares, ONGs, universidades e outros (RIBEIRO e GUSMÃO, 2005).

A experiência piloto para o desenvolvimento do instrumento de avaliação contendo uma série de indicadores incluiu 14 escolas, estaduais e municipais que, no conjunto, possuíam as três etapas da Educação Básica e estavam distribuídas pelas cinco regiões do país.

A escuta do que a comunidade escolar entende por educação de qualidade para a construção dos indicadores ouviu professores, diretores, funcionários, pais, alunos e pessoas próximas à escola em dois Estados brasileiros, chegando à conclusão de que predomina uma visão humanista da função social da escola, que preza as relações humanas no seu interior, dá grande importância ao trabalho com a aprendizagem e a cidadania, e reclama condições básicas para o seu funcionamento. Os indicadores da qualidade da escola são os seguintes: ambiente educativo; prática pedagógica; avaliação; gestão democrática; formação docente e condições de trabalho dos professores; ambiente físico; acesso, permanência e sucesso dos alunos.

Os indicadores são avaliados por perguntas a serem respondidas coletivamente, por cada um dos grupos, que possui representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Para cada indicador foram formuladas questões que se referem a práticas, atitudes ou situações, avaliadas em uma escala com três gradações. A avaliação pela média não retrata bem a realidade da escola. Foi necessário representar com gráficos as situações em que não havia consensos, utilizando

duas cores na qualificação de um indicador. Ao final da discussão, o relator tem uma lista de problemas e virtudes. Virtudes e problemas são levados à Plenária com todos os grupos, em que é feito o último debate com escolha das prioridades que deverão pautar o plano de ação.

Algumas questões levantadas pela experiência piloto foram não confundir o instrumento com os mecanismos utilizados pelas administrações para coletar informações sobre as escolas. O espírito é o de diálogo colaborativo, não o de controle. O instrumental fornece condições para a escola se conhecer e propor ações de melhoria, mas também pode ser um instrumento de controle democrático das políticas da rede. Pode gerar demandas para a rede e precisa estar mobilizada para que esteja aberta para ouvir e negociar. Houve conflitos e divergências entre os diferentes atores acerca das diversas dimensões avaliadas. Não se devem buscar consensos a qualquer preço. Os conflitos não solucionados precisam ser explicitados. Os problemas fora do âmbito da escola, que incluem relacionamento da escola com o sistema educacional e os organismos que definem e controlam o orçamento público. A avaliação interna pode levar a escola a se conectar melhor com os padrões do sistema centralizado de avaliação.

A Secretaria Estadual de Educação do Paraná (SEED/PR) implantou a autoavaliação institucional entre 2004 e 2006, como programa modelo de avaliação nas escolas (Programa de Avaliação Institucional da Educação Básica), cujo objetivo era o de criar um movimento emancipatório, formativo e educativo de complementação, aperfeiçoamento e articulação dos processos avaliativos do sistema estadual. As primeiras atividades, em 2004, envolveram a SEED e seus dirigentes, Fundepar, Núcleos Regionais de Educação e chefias para a discussão da proposta de avaliação institucional, sua concepção e forma de implementação. Após essa fase, foram realizadas quatro oficinas regionais com todos os diretores das escolas, com o propósito de envolvê-los na proposta (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2013).

Para subsidiar as discussões e o trabalho com a rede, foi produzido um Caderno Pedagógico (MIKA, 2008), de que constam os pressupostos da avaliação institucional, situando-a no contexto da trajetória da avaliação educacional; os procedimentos pelos quais ela se institui; as dimensões do instrumento de avaliação (que reproduzem, grosso modo, as do instrumento construído pela Ação Educativa/Inep); bem como sugestões de instrumentos e técnicas de coleta de dados.

Com o objetivo de conhecer de modo global e articulado a totalidade do trabalho da escola e o modo como foi desenvolvida a autoavaliação institucional, Brandalise e Martins (2011) realizaram uma pesquisa em 38 escolas estaduais de um município paranaense, que oferecem o Ensino Fundamental (do 6º ao 9º ano) e o Ensino Médio. As autoras utilizaram a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo, pesquisa empírica que envolve pessoas representativas da coletividade e coleta de depoimentos referentes ao seu pensamento, nos quais elas se expressam com relativa liberdade, produzindo

discursos. Um total de 28 questionários – com cinco questões relativas ao perfil dos gestores das escolas e cinco questões abertas sobre o programa – retornou às pesquisadoras, perfazendo 74% do universo das escolas investigadas.

A participação predominante foi dos pedagogos e diretores de escola e as conclusões assinalam coerências e incoerências entre o discurso e a prática; mostram ainda o reconhecimento da importância da avaliação institucional, mas a dificuldade de integrar essa forma de avaliação nas atividades cotidianas, do que resultou escassa implementação nas escolas, com vistas a subsidiar a tomada de decisões. Como aspectos positivos se pode apontar o fato de que se tratou de experiência única nas escolas e de um movimento desencadeador da reflexão no seu interior, que fornece base para o desenvolvimento organizacional e institucional, mas, também, para o conhecimento público de suas potencialidades e fragilidades.

Nas escolas da rede municipal de Cuiabá, os processos de aferição nacional do rendimento escolar dos alunos – que se intensificaram após a criação da Prova Brasil (2005) e da instituição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado em 2007, tem mostrado resultados de aprendizagem bastante desiguais. Dentre as 64 unidades escolares, com indicadores do Ideb, para o primeiro ciclo do Ensino Fundamental, em 2009, havia 42,5 % com resultados iguais ou superiores à média das escolas municipais brasileiras (4,4 para o período); no entanto, 40% das escolas estavam abaixo do Ideb médio do primeiro ciclo do Ensino Fundamental da rede cuiabana (4,5). Os dados da avaliação externa indicam, pois, que é preciso fazer ainda um esforço expressivo para lograr que todos os alunos progridam na escolaridade com desenvolvimento satisfatório (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2013).

Como apontam os documentos oficiais, dificuldades de diferentes ordens têm sido evidenciadas na rede para dar conta da melhoria da qualidade do ensino, como as institucionais e as de formação dos profissionais da educação. Em vista disso, o próprio Programa de Avaliação da Secretaria Municipal de Educação (SME), evocando autores desse campo, chama a atenção para o fato de que os resultados do Ideb podem ser úteis se forem associados à avaliação local, conduzida rotineiramente em cada escola e em cada sala de aula (CUIABÁ, 2009).

Sem desconsiderar as metas fixadas com base no Ideb, é importante que as unidades escolares se envolvam em um processo mais sistemático e deliberado de transformar o diagnóstico e as metas, que são estabelecidas no seu Projeto Político-pedagógico (PPP) em instrumentos menos formais, que melhor retratem os avanços conseguidos, os entraves ao trabalho educativo e as ações formuladas para superá-los.

Além do esforço de construção das matrizes curriculares, realizado com o objetivo de orientar o trabalho dos professores nas diferentes áreas de conhecimento, especial atenção ao desenvolvimento do currículo e ao acompanhamento dos

alunos no processo de ensino-aprendizagem deve ser dada, bem como aos processos de gestão da escola, de modo tal que o PPP possa efetivamente auxiliar na formulação e reformulação, desenvolvimento e acompanhamento das ações e estratégias propostas e permitir uma atuação mais proveitosa de toda a comunidade escolar em benefício dos alunos.

Conforme Sordi e Souza (2009), a escola é uma organização complexa em que os que dela participam têm múltiplas percepções sobre a sua prática e sobre o que significa melhorar a educação. Existem as expectativas da sociedade abrangente; os projetos e expectativas das famílias em relação à educação de seus filhos; as formas de enxergar o mundo e a educação dos dirigentes, especialistas, professores e funcionários; os sistemas gestores das redes de ensino, responsáveis pelas políticas públicas; a legislação e as normas que pautam as ações das redes; as universidades que disseminam sua influência pela formação docente e pelo currículo; e a realidade (muitas vezes dura) da vida dos alunos, que impõe modos próprios de entender os processos educativos e deles participar. Essas concepções da educação não são necessariamente consensuais, e embora possa haver conflito entre elas, há possibilidade de criar formas de relacionamento entre os atores sociais, em que sejam discutidas as condições e negociados os patamares de qualidade, para que a escola seja continuamente melhorada com a participação ativa daqueles que fazem o seu dia a dia e caminhe em direção ao padrão de qualidade esperado pela sociedade mais ampla.

Para Bolívar (2006), enquanto a avaliação externa se propõe a identificar o grau em que estão sendo alcançados os resultados de aprendizagem, fixados em determinados padrões ou competências, a avaliação institucional se orienta para o diagnóstico das necessidades da escola e dos elementos disfuncionais, buscando encaminhamentos conjuntos para enfrentá-los. No enfoque técnico da avaliação externa, a melhoria se assenta na medida “objetiva” das variáveis de entrada, processo e saída, e o pressuposto é que a escola existe como uma realidade social e é suficientemente importante para influir nos resultados de aprendizagem dos alunos. Já a proposta de avaliação institucional questiona a impossibilidade de trabalhar com uma foto fixa. A escola como comunidade social deve ser construída, em vez de se apresentar apenas por meio de seus efeitos. Bolívar afirma que a eficácia da escola não se mede: constrói-se, negocia-se, pratica-se e vive-se.

A avaliação externa tende à uniformidade; todas as escolas devem ter como meta o alcance do mesmo nível, a despeito da variabilidade que apresentem. Estudos recentes sobre os resultados das avaliações de sistema no Brasil (SOARES; ALVES, 2012) mostram, porém, que a distância entre as escolas, que obtêm bons resultados no Ideb, e as de baixo rendimento têm aumentado.

Conforme afirma Bolívar (2006), as escolas que possuem baixo rendimento não melhoram justamente porque não têm condição para tanto. Elas precisam de um processo mais longo e assistido para chegar a níveis aceitáveis. A avaliação externa

é insuficiente por si só para reverter esse quadro. Ela desvia a atenção para o que cai nas provas e não se concentra na melhor aprendizagem e na formação mais abrangente do educando, que está na proposta do Projeto Político Pedagógico. Pode, no entanto, acentuar a tendência de culpar os alunos e suas famílias pelos insucessos na aprendizagem e a desacreditar os professores.

De acordo com Lück (2012), na perspectiva da avaliação institucional, a autoavaliação é um processo desencadeado na escola pelos seus profissionais e comunidade escolar, em que se procura diagnosticar os seus pontos fortes e necessidades com base na coleta sistemática de informações, definir ações e estratégias para dar encaminhamento aos problemas detectados e acompanhar o processo de implementação, buscando alcançar a melhoria do ensino.

Fernandes (2002) afirma ainda que a avaliação institucional da escola não se limita apenas à adoção de procedimentos técnicos, mas também, um processo mais amplo de mudança cultural e dos modos de trabalhar dos docentes, de autorrevisão da escola, que devolve o protagonismo aos principais atores da educação e tem como propósito melhorar a sua capacidade de organização, as relações entre os atores, a cultura e o clima escolar, a capacidade de responder as demandas externas e internas; melhorar o processo de ensino-aprendizagem, incrementar a qualidade da aprendizagem dos alunos e o seu processo de formação; contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a sua atuação no exercício do ensino. Considera ainda que os principais requisitos para que a avaliação institucional desencadeie um processo de configuração da escola como uma instituição, que aprende e que melhora a aprendizagem dos alunos são: normas e valores compartilhados sobre os propósitos da escola; foco na aprendizagem dos alunos e no desenvolvimento dos professores; compartilhamento das práticas; evidências empíricas sobre o estado da escola; relações cooperativas e de apoio mútuo e decisões consensuadas.

3 Resultados e Discussão

Na pesquisa, além da busca bibliográfica de teóricos de estudam o tema como: (BARRETTO; NOVAES, 2016; LÜCK, 2012; BRANDALISE, 2010), (FERNANDES, 2002), dentre outros, na parte documental, foram analisados os PPP's das Unidades Escolares pesquisadas, considerando que foram reformulados pela comunidade escolar através de reuniões com os Grupos de Trabalho (GT's) após a devolutiva da análise realizada pela Fundação Carlos Chagas (FCC). A reformulação dos PPP's dentro do orientativo da FCC durou de dois a três anos até a sua aprovação pela SME.

No plano municipal, a legislação de Cuiabá também prevê diversas normatizações referentes ao PPP. Desde 1993 (Lei 3201), instituiu-se a gestão democrática de ensino na rede de escolas públicas, por meio de vários mecanismos e órgãos,

dentre os quais o Conselho Escolar Comunitário (CEC). Este órgão deliberativo e consultivo, constituído pelos profissionais da educação básica, pais e alunos, tem como atribuições “avaliar o projeto pedagógico da unidade de ensino, em consonância com os interesses da comunidade escolar e com as diretrizes da política educacional vigente; aprová-lo e encaminhá-lo à Secretaria Municipal de Educação” (CUIABÁ, 1993).

Conforme documento da SME, o ano de 2001 foi marcado pelo reforço do discurso democrático na escola e, igualmente, pelo debate sobre a ampliação dos espaços de participação da sociedade civil no estabelecimento das Políticas Públicas para a Educação em Cuiabá (CUIABÁ, 2010). Nesse sentido, duas leis posteriores (Leis 4120, de 2001 e 5029, de 2007) reafirmaram os mecanismos de participação na rede municipal de ensino de Cuiabá. A primeira assegura que o CEC não só avalie o PPP, mas também crie e garanta: “[...] mecanismos de participação da Comunidade Escolar na definição do Projeto Político-Pedagógico, da Organização Curricular e demais processos de planejamento no âmbito da Comunidade Escolar” (CUIABÁ, 2001).

A partir da análise dos PPP’s reformulado pelas quatro Unidades Escolares, os aspectos relevantes identificados foram: todos contavam os mesmos itens no sumário, ou seja, teve uma padronização no documento do município; o Plano de Ação, que antes não aparecia no documento, traça metas para a organização do trabalho administrativo, comunitário e pedagógico de acordo com a realidade de cada Unidade; as concepções de Educação, Ensino, Currículo, Educação Inclusiva, Educação Integral e Avaliação foram construídas coletivamente pelas Unidades através de estudos; os PPP aprovados estão disponíveis no Portal da Transparência, no *site* da Prefeitura de Cuiabá, em que qualquer pessoa interessada tem acesso.

Foi elaborado também pela FCC, o Guia para a realização da Avaliação Institucional das Escolas da Rede Municipal de Cuiabá (AVI), que serviu para a operacionalização da avaliação institucional nas escolas e ofereceu um conjunto de orientações a respeito de como as unidades escolares deveriam proceder para realizar a autoavaliação. A AVI foi realizada mediante a apreciação, pela comunidade escolar, das DIMENSÕES da escola (que se referem às suas características gerais ou traços institucionais), especificadas em INDICADORES (que se reportam a aspectos específicos das dimensões) e que, por sua vez, se desdobram em DESCRITORES (que detalham os indicadores).

O instrumento proposto foi inicialmente submetido a uma validação por juízes, representados por técnicos da Secretaria Municipal de Cuiabá e pelas equipes diretivo-pedagógicas das escolas. O Guia da AVI foi testado também mediante indicações do próprio processo piloto de realização da avaliação institucional da escola, para permitir maior fidelidade na interpretação das dimensões da escola pelos

diferentes segmentos escolares. Isso possibilitou superar incoerências e/ou dificuldades, contribuindo para a validação do instrumento.

Segundo documento da Secretaria Municipal de Cuiabá (2009), as escolas de sua rede de ensino participam de avaliações locais, seja no que se refere ao aluno, seja no que se refere à própria escola. Elas também fazem parte das avaliações nacionais de desempenho escolar, tais como a Prova Brasil e as provas do SAEB, e muitas escolas contam com IDEB. Assim sendo, as Instituições de Ensino deste município já dispõem de uma série importante de dados a seu próprio respeito.

A atual proposta de avaliação institucional das escolas não quer incorrer em alguns erros já bem conhecidos no país, como apontam Sordi e Souza (2009). São esses: ignorar que as escolas já contam com muitos dados coletados, embora eles não necessariamente tenham sido discutidos e analisados coletivamente; exigir da comunidade escolar um novo esforço, desconsiderando os anteriores e recomeçando do zero, como se nada tivesse sido feito em termos de avaliação, algo que só implica desprestígio à importância da avaliação; levar à ideia de que avaliar é simplesmente coletar dados numéricos, sem implicar esforço de interpretação ou intenção de aprimorar a escola e a qualidade da educação que ela oferece.

Para não fazer as escolas perderem tempo coletando os mesmos dados, elas incorporaram a esta avaliação aqueles já disponíveis e colheram, no próprio estabelecimento e junto a sua comunidade, apenas as informações que não conhecem, que conhecem vagamente ou que não se encontram atualizadas. Com isso, buscou-se, sobretudo, evitar que as ações cotidianas da escola tenham seu fluxo inutilmente prejudicado.

O Guia, de acordo com a FCC (2013), deve ser apenas um conjunto de orientações acerca de como as escolas devem proceder. Como, no momento desta avaliação institucional, a situação de muitas das escolas da rede é bastante desigual em termos de resultados de aprendizagem, sabe-se, de antemão, que elas precisam realizar esforços distintos para, após refletir sobre os dados de todas as dimensões analisadas, delinear e implementar um plano de ação capaz de aprimorar a sua qualidade.

Em relação às entrevistas, os participantes responderam perguntas acerca da transição e implementação da Avaliação Institucional, além de destacarem quais foram os principais desafios e avanços.

Todos os entrevistados disseram que antes não havia uma avaliação semelhante à AVI, havia apenas uma contagem de pontos dos professores e as avaliações internas e externas com os estudantes. Foram unânimes em relatar que no início da AVI foi um estranhamento, pois estavam apreensivos em relação ao novo processo, mas que, com o passar do tempo, foram se ambientando ao processo da avaliação.

Os principais desafios detectados foram: a falta de entendimento em relação ao instrumento, em que cada um

tem uma interpretação diferente do instrumento; aprender a organizar os registros, pois o trabalho ficou mais oneroso, burocrático; mudança de comportamento nas relações humanas, pois antes as pessoas trabalhavam com prazer e, depois, começaram a trabalhar por obrigação da função, esquecendo o cooperativismo.

Os principais avanços destacados foram: a necessidade da organização do trabalho administrativo e pedagógico; passou-se a trabalhar com metas, o que refletiu na melhoria da aprendizagem dos alunos; os professores passaram a buscar mais, estudar mais, buscar novas estratégias para a criança avançar; houve o aumento da participação dos profissionais em comissões em eventos da escola; ocorreu melhora do desempenho do trabalho dos profissionais, pois começaram a se organizar melhor.

Portanto, a avaliação institucional pode ser compreendida como um processo desencadeado na escola pelos seus profissionais e comunidade escolar, conforme afirma Brandalise (2010), em que se procura diagnosticar os seus pontos fortes e necessidades com base na coleta sistemática de informações, definir ações e estratégias para dar encaminhamento aos problemas detectados e acompanhar o processo de implementação, buscando alcançar a melhoria do ensino.

Conclusão

Ao analisar as respostas dos participantes da pesquisa, percebe-se que as Unidades Escolares estão em diferentes níveis de amadurecimento em relação à AVI. Enquanto duas Unidades tiveram avanços significativos nos aspectos administrativos e pedagógicos, com melhoras nos índices de aprendizagem dos estudantes, melhora do trabalho coletivo, com cooperação da equipe, nas outras duas Unidades Escolares, embora tenham começado o processo no mesmo período, conta ainda hoje com conflitos interpessoais, com a cultura de “um vigiar o outro”, a aprendizagem dos alunos teve uma melhora nos três primeiros anos, porém uma regressão no ano passado, com aumento da retenção. Houve também queixa de que a equipe gestora não fala a mesma língua, refletindo em um “ambiente pesado” para os profissionais e, conseqüentemente, para os alunos.

Diante dessas verificações dos diferentes ambientes, a Avaliação Institucional não se destina a julgar de forma mesquinha ou punir com castigos ou privações, nem deve ser desculpa para prêmios e recompensas, mas esta é, ao contrário, um processo de redirecionamento e, portanto, de crescimento.

Dessa forma, a avaliação deve ser um processo de maturação institucional para a transformação da escola em função da conquista de sua autonomia. Ela deve ser entendida como um processo de autoconhecimento, em que a Unidade Escolar faz um esforço para conhecer-se com o objetivo de analisar e destacar suas virtudes e potencialidades de modo a melhorá-las, reconhecendo suas limitações e dificuldades como condição de superá-las, para que se tenha o amadurecimento necessário em uma perspectiva humana,

reflexiva e construtiva no ambiente educacional.

Referências

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARRETTO, E.S.S.; NOVAES, G.T.F. Avaliação institucional na educação básica: retrospectiva e questionamentos. *Estud. Aval. Educ.*, v.27, n.65, p.314-345, 2016.
- BOLIVAR, A. Avaliação institucional: entre o rendimento de contas e a melhoria interna. *Gestão*. v.9, n.1, p.37-60, 2006.
- BRASIL. Ministério de Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 31 jul. 2017.
- BRANDALISE, M.Â.T. Avaliação institucional da escola: conceitos, contexto e práticas. *Olhar Professor*, v.13, n.2, p.315-330, 2010.
- BRANDALISE, M.Â.T.; MARTINS, C. B. Programa de avaliação institucional da educação básica do Paraná: da produção à implementação na escola. *Estud. Aval. Educac.*, v.22, n.50, p.435-456, 2011.
- CUIABÁ. Secretaria de Educação. Programa de Avaliação da Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá. Cuiabá, MT: Central de Texto, 2009.
- DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento de formação cidadã e desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In: RISTOFF, D.; ALMEIDA JÚNIOR, V.P. *Avaliação participativa: perspectivas e desafios*. Brasília: INEP, 2005. p.15-38.
- FERNANDES, M.E.A. *Avaliação institucional da escola: base teórica e construção do projeto*. Fortaleza: Demócrito Rocha, p.39-61, 2002.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Referencial teórico-metodológico para formulação, avaliação e atualização do projeto político-pedagógico (PPP) das escolas de ensino fundamental. Produto II. Parte 1. São Paulo, 2013.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS Guia para a realização da Avaliação Institucional das escolas (AVI) da rede municipal de Cuiabá. Produto II. Parte 3. São Paulo, 2013.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2003. p.64-89.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- LÜCK, H. *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MIKAN.M. Avaliação institucional como instrumento de melhoria do processo ensino-aprendizagem. Caderno Pedagógico. Paraná: Secretaria de Estado da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional. Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2008.
- RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. Indicadores de qualidade para a mobilização da escola. *Cad. Pesq.*, v.35, n.124, p.227-251, 2005.
- SOARES, J.F.; ALVES, M.T.G. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. *Cad. Pesq.*, v.43, n.149, p.492-517, 2013.
- SORDI, M.R.L.; SOUZA, E.S. A avaliação institucional como instância mediadora da qualidade da escola pública: a rede municipal de Campinas como espaço de aprendizagem. Campinas: Millenium, 2009.