**A AVALIAÇÃO INTERNA NA ORGANIZAÇAO ESCOLAR**

 *Aércio Flávio Costa¹*

 *Josieth de Jesus Protasio²*

*Loide Helena Santos Moreira³*

¹ Mestrando em Gestão da Educação pelo Instituto Universitário Atlântico - IUA; Especialista em Metodologia Inovadoras Aplicadas à Educação: Ensino de Língua Portuguesa pelo IESF; Letrólogo pela Universidade Estadual do Maranhão; Técnico do SIAMA pela URE – Rosário/MA; Professor da Rede Estadual de Ensino do Maranhão de Língua Portuguesa no Ensino Médio.

afc.preto@hotmail.com

² Mestranda em Gestão da Educação pelo Instituto Universitário Atlântico – IUA; Especialista em Gestão Supervisão e Planejamento pelo IESF; Pedagoga Licenciada pela Universidade Estadual do Maranhão; Professora da Rede Estadual de Ensino do Maranhão e Gestora Geral do Centro de Ensino Estado do Acre no Município de Axixá/MA.

josiethjp@yahoo.com

³ Mestranda em Gestão da Educação pelo Instituto Universitário Atlântico – IUA; Especialista em Supervisão Orientação Escolar pela Faculdade de Santa Fé; Especialista em Docência Superior pela Faculdade Candido Mendes; Pedagoga Licenciada pela Universidade Estadual do Maranhão; Supervisora Professora da Rede Estadual de Ensino do Maranhão no Centro de Ensino Médio Dr. Geraldo Melo em São Luís/MA

loreslual@gmail.com

**Resumo:** Em pleno sec. XXI é notório perceber a escola como um espaço privilegiado de coordenação, de desenvolvimento de mudanças e simultaneamente de inovação, adquirindo um lugar de destaque na nova Administração da Educação. Nas últimas décadas algumas iniciativas governamentais implementadas propõem-se incentivar uma cultura de autoavaliação nas escolas; algumas leis estabelecem o carácter obrigatório deste processo e as iniciativas mais recentes de aferição da autoavaliação e avaliação externa revelam esta orientação para desenvolver na escola e na comunidade educativa capacidades de iniciativa, organização e obrigação de prestação de contas, num contexto de crescente autonomia e qualidade. Uma análise das formas de construção do processo de autoavaliação nas escolas é o foco da investigação em curso, que considera o papel dos atores e dos autores deste fenômeno como também pretende compreender a complexidade e diversidade do contexto em que se efetiva. Reflete-se ainda sobre a importância da avaliação interna, enquanto ação para fundamentar a tomada de decisões, inovar e fomentar o processo de melhoria da qualidade de ensino.

**Palavras-chave:** Autoavaliação. Escola. Gestão democrática. Qualidade

**ABSTRACT**: Fully sec. XXI is notorious perceive the school as a privileged space for coordination, development change whilst innovation, acquiring a prominent place in the new Education Administration. In recent decades some implemented government initiatives propose to encourage a culture of self-evaluation in schools; some laws establish the obligatory nature of this process and the latest initiatives of assessment of self evaluation and external evaluation reveal this guidance to develop the school and the educational community capacity initiative, organization and obligation of accountability in a context of increasing autonomy and quality.An analysis of the forms of construction of the self-evaluation process in schools are the focus of ongoing research, which considers the role of actors and authors of this phenomenon as also intends to understand the complexity and diversity of the context in which effective. It reflects on the extent of internal evaluation, while action to support decision-making, innovation and foster the process of improving the quality of education.

**Keywords**: Self-assessment. School. Democratic management. Quality

**INTRODUÇÃO**

 Nos últimos anos a avalição institucional vem adquirindo grande destaque, devido a necessidade de adequar a organização do trabalho escolar à nova realidade de uma escola mais democrática e participativa, visto que esta é uma organização educativa complexa, não apenas pelos seus aspectos formais, morfológicos ou materiais, mas também (e sobretudo) pela diversidade de funções que cumpre e de desafios que tem pela frente, bem como pela heterogeneidade e pluralidade de experiências e necessidades de que são portadores todos os sujeitos que a habitam, enquanto educadores ou educando, num tempo e espaço com uma historicidade própria.

 Diante desse panorama, entende-se que todos os estudos realizados no âmbito educacional visam encontrar um caminho que conduza a escola à melhoria da qualidade, pois sabe-se que são inúmeras as indagações e preocupações em torno dessa assertiva, afinal o que se entende por uma escola de qualidade? Esta é uma questão compreensivelmente polêmica

Conforme Ângulo (2007, p. 128)

*[...] as mudanças sustentam-se em visões morais de melhora, ou seja, em valores, formas de convivência e escolhas que realizam as coletivida­des (e inclusive, nas omissões que realizam ativamente). Contrariar esse substrato é tentar ocultar a própria raiz da ação humana; mas assumi-lo supõe aceitar o debate e a discussão sobre o que significa, ao menos para a coletividade, para a comunidade e para a sociedade onde está situada, uma educação de qualidade.*

Daí a necessidade de promover mudanças, visto que os resultados que possuímos não satisfazem e o arranjo em que muitas escolas se apresentam não contribuem para se atingir essa qualidade, portanto precisamos reinventar nossas ações à luz da autoavaliação, assunto extremamente significativo para ser discutido no interior da escola como meio para se pontuar as dificuldades e eleger soluções.

Desta forma, a autoavaliação Institucional é o processo pelo qual a instituição faz uma análise crítica de suas ações e de seu processo de desenvolvimento. Atendendo aos dispositivos legais, Lei Federal 10.861/2004, Portaria do MEC/INEP 2051/2004 entre outros, ela é um processo permanente de construção e formação, desenvolvida de forma cíclica, contida de reflexão e autoconsciência institucional. Criativa e renovadora de análise e síntese das dimensões que definem a instituição. O processo deve apreender o universo institucional em sua complexidade, por isso abrange diferentes dimensões e agentes, devendo ser uma construção coletiva envolvendo os sujeitos que integram a escola.

Seu principal objetivo é o aperfeiçoamento das práticas institucionais na direção da realização de seus objetivos e metas.

*A avaliação interna é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto de suas atividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social (Roteiro de Auto avaliação Institucional do MEC, INEP, SINAES, 2004, p. 11).*

 Assim, pensar na organização escolar implica, portanto, levar em conta questões sumamente relevantes. A primeira e, talvez, a mais importante é avaliar a própria escola no seu todo, considerando a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação, o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam, a natureza e as demandas psicossociais dos alunos, a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões da gestão escolar.

Nessa direção, diante da necessidade de mudança no fazer pedagógico e administrativo da escola, desponta a indagação que norteará o estudo desta investigação:

 A prática da autoavaliação nas escolas de Educação Básica influencia na organização educativa, melhorando a qualidade de ensino e aprendizagem?

 Logo, torna-se inteligível compreender as causas que impedem os estabelecimentos de ensino de não atingirem seus objetivos propostos, assim como destacar elementos que interferem no desenvolvimento de ações educativas, realizadas no interior da escola, por isso, a importância da análise do funcionamento e das relações estabelecidas nos centros de ensino, uma vez que a avaliação é inerente e imprescindível, durante todo o processo educativo que se realize em um constante trabalho de ação-reflexão-ação, porque “educar é fazer ato de sujeito, é problematizar o mundo em que vivemos para superar as contradições, comprometendo-se com esse mundo para recriá-lo constantemente” (Gadotti, 1984, p. 90)

É no quadro destas ideias que acreditamos encontrar uma explicação para a problemática evidenciada, pois trata-se de fatores e elementos considerados relevantes para a sociedade, já que a escola está a serviço desta e seus sujeitos ávidos por diagnosticar tais problemas e levantar sugestões para atingir a eficácia nos resultados obtidos.

 Então, no intuito de encontrar respostas para os impasses, no que se refere ao exercício da avaliação interna nas escolas, foram realizadas pesquisas bibliográficas, com o objetivo de explicar, analisar e compreender tal fenômeno.

 Este artigo está estruturado em três partes. A primeira contextualiza a pesquisa, apontando os elementos que incidem na organização educativa da escola. A segunda faz uma abordagem sobre a Gestão Democrática e suas implicações. A terceira parte trata dos impactos da autoavaliayução para a instituição escolar.

**Organização educativa: o desafio da escola**

Discorrer sobre a organização educativa é pautar os elementos que a constitui, analisando-os, de modo a permitir inovações na configuração do perfil da escola, já que o panorama atual não satisfaz a comunidade escolar, intitulando todos os sujeitos envolvidos neste processo como corresponsáveis pelo cenário em que se encontram, elegendo ações que contribuam para o desenvolvimento do estabelecimento de ensino, de forma a contemplar os interesses dos agentes protagonistas, uma vez que:

*A escola existe com pessoas e para pessoas, com biografias e histórias de vida concretas, com origens sociais e culturais diversificadas, com expectativas pessoais e necessidades específicas, frequentemente condicionadas por contextos e recursos que dificultam a escolha de percursos que correspondam a desejos e aspirações legítimos, mas sempre buscando, individual e coletivamente, sentidos plurais de autonomia e de cidadania, numa perspectiva emancipatória que deve ser ampliada pela conquista e consolidação de direitos humanos básicos. (Esteban, 2005, p. 42).*

Há de se pensar em prover mudanças em toda a conjuntura escolar, pois o cenário em que as escolas se encontram carece de muito estudo, discussões, análises sobre as formas de condução das atividades, no que diz respeito a cada dimensão que as compõe, como estratégias para superar seus desafios. Um exemplo disso é a visão unidimensional que muitos têm sobre tais problemas, principalmente, quando apontam o pedagógico como a dimensão que menos rende no interior da escola, intitulando-a como responsável pelo fracasso desta. É certo que as práticas pedagógicas utilizadas pelos docentes em salas de aula, bem como a postura desse profissional frente aos rendimentos dos alunos, precisam de um tratamento especial, de um momento para discorrer sobre essa controvérsia, de forma que os sujeitos compreendam a importância da inovação desses fazeres, como caminho que leva à melhoria dos resultados.

 No entanto, a indagação que norteia este trabalho e as leituras feitas para desenvolvê-lo, faz-nos pensar que a ineficácia da escola é mais abrangente do que se pensava, muito embora o pedagógico seja o mais evidente, visto que nos estabelecimento de ensino questiona-se, com mais frequência, o trabalho do professor e rendimento dos alunos.

Por isso, acredita-se que é preciso a participação de todos os agentes de ensino-aprendizagem serem envolvidos nessa discussão e análises de funcionamento desta casa de educação, pontuando as responsabilidades de cada instância. Nesse sentido, a avaliação institucional torna-se o caminho para detectar os entraves e propor soluções, visto que é uma ação mais ampla, pois:

 *A avaliação institucional deve ter em consideração todos os aspectos da vida da escola, no que diz respeito às estruturas, aos órgãos de administração e gestão, aos meios e recursos, às finalidades educativas, aos currículos, às formas de participação de todos os atores educativos e suas práticas, aos constrangimentos, às políticas, às expectativas e necessidades, aos valores e representações, às dimensões materiais e simbólicas, às relações interpessoais e as interações com o Estado, com a sociedade e com o meio local, aos sucessos e insucessos, aos percursos realizados e aos projetos de futuro (Afonso, 2003, p. 44).*

Logo, compreende-se que a ação de avaliar é muito mais ampla do que, inicialmente, pensávamos: ação limitada à sala de aula, numa relação entre avaliador (professor) e avaliado (aluno), dissipando a restrição desse entendimento. Entretanto, essa concepção equivocada faz-se necessária pontuá-la, pois, apesar de não limitar o estudo deste trabalho, é fator que permite acompanhar e desvendar a trama do fracasso escolar, invocando vozes para o debate e mapear outros aspectos da questão.

 Discutir o presente e o futuro da escola não consiste apenas em mudar as práticas pedagógicas, nem considerar o professor como único responsável por este fazer, menos ainda é responsabilizar o aluno pelo seu fracasso, mas eleger o diálogo como ponto de partida para se estabelecer comunicação, de modo que haja coerência nas articulações entre as dimensões da escola, possibilitando o entendimento do que acontece no processo e a presença de novos ares para o discurso no interior da mesma.

 É preciso tratar a educação como essencial para a vida em sociedade, mas para isso a escola necessita levar em conta o contexto social em que seus alunos estão inseridos, para assim conhecê-los e atender suas necessidades, de modo que o aluno sinta-se incluído no processo, bem como oportunizar o professor a discorrer sobre suas práticas pedagógicas e seus questionamentos, já que:

 *Esta, a escola real, se tece singularmente em diferentes espaços/tempos, e sua existência depende da passagem de cada pessoa por ela, quer como aluno, quer como professor. A escola não é apenas isso que se diz dela; é muito mais: são escolas, múltiplas realidades que assim devem ser elucidadas. Se assim compreendidas, em suas multiplicidades e complexidades, devemos compreender, também, que as leituras que se fazem da escola no singular, para avaliá-la e, a partir daí, classificá-la, deixam de perceber a vida que nelas é construída (Sgarbi, 1999, p. 87).*

Portanto, é vital para a escola a forma como esses agentes atuam, pois depende deles o arranjo da organização educativa, a exemplo cita-se a ação do professor em sala de aula, principalmente, no que se refere à avaliação da aprendizagem dos alunos, uma questão relevante, que merece atenção neste campo de estudo, visto que são muitas as problemáticas acerca destas práticas. Sabe-se que este assunto não é o mais significativo na discussão do tema, mas a partir dele podemos trazer elementos que elucidem ou desvendem os motivos de tal impasse.

 Tem-se percebido que a utilização desses instrumentos não tem sido feita de forma adequada, ou seja, não contempla a heterogeneidade da turma, bem como não atende aos interesses singulares dos alunos. Pode-se dizer que o conteúdo trabalhado ganha mais importância neste fazer do que os indícios daquilo que pode ser melhorado, prova disso é a supervalorização das notas e/ou conceitos ainda existentes na atuação de muitos professores, de modo a estigmatizar o aluno sem qualquer possibilidade de inverter seus rendimentos.

A avaliação escolar vem sendo amplamente discutida e questionada, devido sua grande importância no contexto educacional e suas implicações do fazer pedagógico, uma vez que ensino, avaliação e aprendizagem são elementos integrantes de um mesmo processo. Definindo-se o processo de ensino, orienta-se a avaliação na mesma direção. Decorre daí, que a concepção de avaliação deve estar em sintonia com as convicções que temos sobre ensino e aprendizagem, tornando-se inevitável a reflexão sobre a ação que o educador deve ter frente o ato avaliativo.

 *Em síntese, as formas de avaliação escolar adoptadas em diferentes países e sistemas educativos não são independentes das concepções sobre o trabalho dos professores e, por isso, faz sentido que a avaliação e a autonomia dos docentes e das escolas sejam articuladamente discutidas e problematizadas. Também interessa discutir as diferentes modalidades de avaliação quando se vive uma época em que todos os professores são culpabilizados pelos resultados dos alunos e dos sistemas educativos. De facto, a imputação de responsabilidades aos professores tem sido, em diferentes propostas de reforma, a estratégia mais frequente para justificar o que se considera ser a má situação do ensino e das escolas (Afonso, 1998, p. 65).*

Portanto, é preciso que as escolas criem um momento de análises junto aos professores sobre os resultados obtidos em sala de aula, ratificando a ideia de que na escola o trabalho é coletivo, fazendo-os refletirem sobre suas atuações frente os alunos e de seus rendimentos, de modo a perceber o desajuste entre os objetivos de seu trabalho e os anseios dos discentes. Não se trata de, simplesmente, mudar a linha metodológica, nem de abolir os “instrumentos” de avaliação. Trata-se de pensar a educação com o sentido de promover o desenvolvimento pleno do educando, ampliando sua visão de mundo, considerando o perfil social, cultural e econômico dos mesmos, de modo que estes se sintam incluídos no processo e encontrem sentido no que é ensinado, pois:

 *uma escola que não consegue conectar o cotidiano de seus alunos com o currículo deixa de cumprir um objetivo da maior importância: vincular-se com o contexto, única maneira de ajudar os alunos a melhorar o entendimento de sua realidade e a comprometer-se com sua transformação (Santomé, 1998).*

 A escola precisa criar e organizar os meios e as condições adequados para que as aprendizagens se efetivem na perspectiva do cumprimento de sua função social, sendo esta a principal contribuição para que os alunos possam se inserir de forma mais digna na sociedade da qual fazem parte.

Outro ponto essencial que merece destaque é a participação da comunidade e dos pais nas atividades escolares e nas decisões tomadas acerca do funcionamento da escola. Sabe-se que é um desafio que deve ser enfrentado saindo do círculo vicioso de culpabilizações: escola x família, família x escola, na tentativa de encontrar novas formas de relacionamento, mais dialógicos, tolerantes e solidários, reconhecendo a diversidade das composições familiares própria das sociedades contemporâneas, além de conscientizar os pais de sê-los coadjuvantes do exercício de ensinar e aprender.

Por isso a escola deve sempre criar estratégias para trazer esses agentes para a escola, uma vez que a educação é de responsabilidade de todos, de forma que:

 *O currículo deve buscar uma proposta político-pedagógica progressista, voltada para as classes populares na superação das condições de dominação a que estão submetidas propiciando uma ação pedagógica, dialética, onde se efetive a construção do conhecimento e a relação entre aprendizagem e desenvolvimento, pela comunidade escolar, tanto da(o) professora(o), da(o) aluna(o), quanto do(a) pai/mãe e da(o) funcionária(o), através de uma atitude interdisciplinar, viabilizada pela “curiosidade científica”, espontânea, comprometida, autônoma, contextualizada, investigativa, prazerosa, desafiadora, original, lúdica (Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, 2000, p. 61).*

 A atitude de integrar a escola com a comunidade identifica-se como um ponto positivo para a melhoria da qualidade do processo educacional, uma vez que a escola está a serviço desta. Essa parceria sugerida e indispensável, deve ser realizada de forma sistemática e organizada, a fim de promover resultados mais substanciais.

Na verdade, a escola precisa criar mecanismo próprios e sair do seu “mundinho”, abrir mão da sua comodidade e conquistar o mundo à sua volta. Ela só conseguirá vencer esses desafios através da integração escola-família-comunidade e, consequentemente, a ação de planejar se transformará numa tarefa desafiadora, onde todos os envolvidos se sentirão cúmplices e responsáveis pelo processo educativo.

# Gestão democrática: única alternativa para a conquista da autonomia

Atualmente quando se aborda a temática Gestão Escolar ou Educacional, reportamo-nos quase que imediato a expressões ou conceitos como: flexibilização da Gestão, autonomia escolar e mais acentuada, Gestão Democrática. Porém, tais conceitos atrelam-se a algumas indagações. Por que os nossos sistemas educacionais ainda enfrentam problemas tanto administrativos como didático-pedagógicos? A causa do baixo rendimento escolar de nossos alunos pode ser explicada a partir dos modelos administrativos existentes e da falta de uma autoavaliação dos mesmos?

Ao refletir sobre os desafios que a escola precisa superar para atingir a qualidade em seus resultados, elegemos a gestão educacional como fator de grande magnitude, no sentido de ela promover a articulação e participação de todas as instâncias.

*No caso das escolas, a gestão refere-se ao conjunto de normas, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Por racionalização do uso de recursos compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização desses recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por coordenação e acompanhamento compreende-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns. Para que essas duas características mais gerais de uma instituição se efetivem, são postas em ação as funções específicas de planejar, organizar, dirigir e avaliar (Libâneo, 2006, p. 293).*

Desta forma, busca-se refletir sobre os diversos rumos da gestão do/no cotidiano escolar e a participação de todos na reinvenção da escola pública. Este modelo de gestão democrática trouxe uma nova legitimidade às tarefas de gestão, visto que por muito tempo esse trabalho, a administração do ensino, era realizado de forma autocrática e unilateral, evidenciando um único sujeito no interior da escola, o diretor. Porém, pensando em resignificar esse contexto, decidiu-se mudar a terminologia administração para gestão. Em vista disso, Lück(2006) ressalta que se deve ter claro que não se refere apenas a uma substituição terminológica

 *Trata-se, assim, da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de processos e, para, além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola. Cabe ressaltar, ainda, que a gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas, sim a superar as limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido (Lück, p.53).*

Nesse sentido, compreende-se que a administração é incorporada à gestão, sendo uma de suas dimensões e que as tarefas que recaem no âmbito da gestão da escola pública é tarefa de mobilizar as vontades coletivas para se organizarem e se manterem por meio da ação participativa e democrática, que:

 *Abrange a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos os âmbitos (Lück, 2006, p.112).*

Diante do contexto, desprende-se a ideia de que a gestão educacional vai muito além dos muros que a limitam, pois não se pode descrever uma organização educativa sem destacar as forças externas que a caracterizam, influenciando-as. Podemos citar as políticas educacionais, ações e programas de governo que devem ser englobados e discutidos neste âmbito de ensino. De igual importância é o tratamento dado a todas as instâncias constituintes da escola.

Nessa direção, aborda-se a organização do processo de ensino e aprendizagem que compreende o currículo, a organização pedagógico-didática (planos, metodologias, organização dos níveis escolares, horários, distribuição de alunos por classes), assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, ações de formação continuada, conselhos de classe, no sentido de enfatizar que a qualidade do trabalho gestionário na escola, efetivar-se-á, sucedidamente, se as ações forem acompanhadas, de forma que a equipe de gestão propicie momentos de autoavaliação institucional, prática que raramente se percebe nos estabelecimentos de ensino, e que pode-se dizer hoje o maior desafio para as escolas, pois ela é o caminho para as mudanças tão sonhadas.

 *A escola que passa por um processo avaliativo sério e participativo descobre sua identidade e acompanha sua dinâmica. Muita coisa aprende-se com esse processo. Mas o que fica de mais importante é a vivencia de uma caminhada reflexiva, democrática e formativa. Todos crescem. Os dados coletados mudam, mas a vivência marca a vida das pessoas e renova esperanças e compromisso com um trabalho qualitativo e satisfatório para a comunidade escolar e para a sociedade. Avaliação Institucional é, portanto, um processo complexo e não há, pronto para consumo, um modelo ideal e único para as escolas. Ela precisa ser construída. É o desafio de uma longa caminhada possível e necessária (Fernandes, 2002, p.140).*

O gestor ou diretor tem aqui um papel difícil e decisivo na mediação que terá que fazer para articular todos os atores educativos, com interesses frequentemente divergentes entre si, sem se deixar enredar em expressões corporativistas ou clientelistas. Entre outros aspectos, a forma como for capaz de exercer o seu papel de dirigente terá importantes consequências na avaliação pública que será feita de sua gestão e, indiretamente, na avaliação da escola como um todo.

A gestão democrática tem sido um grande desafio desde sempre, por ter como horizonte do seu conceito o da cidadania, na sua mais alta completude, onde incluirá a autonomia, a participação de toda comunidade escolar, a construção compartilhada dos níveis de decisão e um posicionamento crítico e imparcial de seus dirigentes, que entrará em contraponto à ideia de subalternidade ainda vista no contexto educacional.

Na gestão democrática, a ideologia da burocracia, que tem como eixo a hierarquia autoritária, o tradicionalismo, o sistema tecnicista e excludente, é substituído pela construção da supremacia da vontade comum, pela composição de um projeto político-pedagógico que a caracteriza e a singulariza, na sua execução, acompanhamento e avaliação, por todos os participantes. Neste sentindo, a eleição de diretores representa, apenas, um dos aspectos deste novo tipo de gestão, sem esgotar o processo de democratização e de participação gestionário. A formulação coletiva deste modelo, parte da definição de uma metodologia pedagógica vinculada à realidade social, passado pelos arredores da escola, até adentrar o contexto imediato.

Esta nova fórmula de gerir as escolas é fundamental para a ultrapassagem de práticas alicerçadas na dissuasão de seus contextos, que inviabilizam a construção histórico-social dos sujeitos. Nesta perspectiva, a ingerência político-partidária na gestão escolar é antidemocrática e deformadora dos interesses educacionais, visto que:

*Se a escola é de todos, a escola é para todos e, portanto, seu processo de gestão será, necessariamente, um processo de cogestão. Neste campo, a escolha de dirigentes (diretores e coordenadores) por processo eleitoral direto é importante, porem insuficiente. É necessário o estabelecimento de precondições definidoras do perfil exigido pela comunidade escolar para o seu dirigente, a começar por uma formação sólida e por uma qualificação adequada (Carneiro, 2013, p. 58).*

Assim, o envolvimento de todos que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional: estabelecimento de metas, resolução de problemas, tomada de decisões, implantação de novas práticas, acompanhamento e monitoramento das ações realizadas nas escolas, como também a instituição do hábito de autoavaliar-se, são fatores considerados imprescindíveis para o sucesso da gestão escolar participativa, visando melhores resultados, de modo a atingir a qualidade de ensino.

Este novo olhar para a democracia se assegura no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em sua completude, depende do desempenho dos seus dirigentes e do emprego adequado do dinamismo das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização.

 Diante do exposto, é necessário que a escola defina, para si mesma e para sua comunidade escolar, uma identidade e um conjunto orientador de princípios e normas que iluminem a ação pedagógica cotidiana e defina claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. De ante disso entende-se que os estabelecimentos de ensino carecem de um documento que determine e oriente as ações planejadas. Fala-se do Projeto Político Pedagógico (PPP) como um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade das instituições educativas. É um instrumento de organização e integração das atividades. Ele define, entre outros aspectos, a missão da escola, a visão de homem, de sociedade, de aprendizagem, de avaliação e autoavaliação, de conduta ética e moral, direitos e deveres de toda comunidade escolar, enfim, é a alma da escola.

*O Projeto Político Pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim com a explicação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimento da comunidade escolar, do contexto social e científico se constituindo em compromisso político coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. E, portanto, fruto de reflexão e investigação (Veiga, 1998, p. 9).*

 Vale ressaltar que o Projeto Político Pedagógico é um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem e quais resultados deseja-se atingir. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser construído e aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. Ou seja, o Projeto Político Pedagógico é voltado para construir e assegurar a gestão democrática e caracteriza-se por sua elaboração coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais, ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores.

 É importante compreender que a concretização e vivência do Projeto Político Pedagógico é uma exigência legal que precisa ser transformada em realidade por todas as escolas do país. Entretanto, não se trata apenas de assegurar o cumprimento da legislação vigente, mas, sobretudo, de garantir um momento privilegiado de construção, organização, decisão e principalmente de autonomia da escola.

**Os impactos da autoavaliação para a instituição escolar**

No Brasil as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCNEB) e as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (DCNEM), preconizam as três dimensões básicas da avaliação: avaliação da aprendizagem, avaliação externa e avaliação institucional.

As avaliações que acontecem fora do campo escolar são aquelas conduzidas por agentes externos sem vínculo direto com a escola, oriundos de órgãos superiores (MEC, INEP, Secretarias de Educação), com o objetivo de mensurar e classificar os sistemas de ensino, com vistas a fornecer aos gestores subsídios para discutirem seus resultados no que se refere ao desempenho da aprendizagem dos alunos, da gestão bem como a aplicação dos recursos financeiros e direcionamento para novas atividades, no intuito de melhorar a qualidade do ensino e, em seguida, estabelecer o que podemos chamar de ranking educacional.

Assim, ela se apresenta com ações bem definidas que é o de prestar contas à sociedade sobre a aplicação de verbas educacionais em relação ao trabalho desenvolvido pelas instituições escolares e fazer um panorama do sistema nacional de ensino, ou seja, “[...] se busca nas avaliações externas uma metodologia que o fotografe sob um ponto de vista amplo, que lhe apreenda certas características, que lhe desenhe um perfil e que possa ser utilizado para mobilizar esforços no sentido de seu aperfeiçoamento” (WERLE, 2010, p. 22-23).

Esses instrumentos avaliativos aplicados no ambiente escolar, por órgãos externos, se fazem pela necessidade de monitorar o funcionamento das redes de ensino como forma de homogeneizar a aprendizagem, partindo do princípio de que todos aprendem de forma igual, passam pelo mesmo processo de compenetração das informações e trabalham seu cognitivo de forma padronizada, o que vulnerabiliza os professores de primar por moldar suas práticas, atendendo ao formato das provas, concentradamente, abordando os objetos de avaliação - leitura e resolução de problemas ­- desencadeando o desajuste curricular e didático, que deveria ser evitado, pois não produz a proficiência esperada.

Outro aspecto a ser destacado neste contexto é a possível desvalorização da avaliação interna enquanto práxis pedagógica em detrimento das avalições externas, o que poderá comprometer o processo de ensino e aprendizagem, pois estas são aplicadas e interpretadas de forma equivocada, gerando competitividade, deixando os professores propensos a descaracterizar suas formas próprias de avaliar, correndo o risco de perder a essência do trabalho pedagógico, tendo em vista que a avaliação da aprendizagem, ainda que apresente impasses, integra o processo educativo, a cargo, exclusivamente do professor, podendo esses entraves ser superados com formação e capacitação.

Considerando que estas avaliações possuem traços característicos, destaca-se a avaliação externa como apenas um recorte da escola, não revelando à real situação da mesma, porém não se trata de ignorar ou abandonar estas práticas, mas ressignificá-las. Vale ressaltar, que a não utilização desses dados poderá nos impedir de ter acesso às informações que são extremamente relevantes e pertinentes ao contexto educacional e, que podem, inclusive, favorecer nas resoluções de problemáticas existentes nas escolas.

*Conhecer e utilizar os resultados das avaliações externas e cotejá-los com as avaliações internas significa compreendê-los não como um fim em si mesmo, mas sim como possibilidade de associá-los às transformações necessárias, no sentido de fortalecer a qualidade da escola pública democrática, que é aquela que se organiza para garantir a aprendizagem de todos e todas (Machado, 2014, p. 78).*

O correto, entre outras possibilidades, é fomentar um diálogo entre a avaliação externa e a interna, o que permitirá às redes e escolas reunirem condições para avançarem em seus projetos pedagógicos. Só uma boa e séria avaliação interna permitirá às escolas a construção de um diálogo efetivo com a avaliação externa. Quando isso não ocorre, a avaliação externa pode gerar atitudes defensivas, não atingindo seus objetivos.

Diante do exposto, brota a necessidade de articular as avaliações externas com os resultados internos das escolas, desencadeando a avaliação institucional como instrumento que materializará essa preocupação.

Pautado nas ideias de DIAS SOBRINHO (2002), a avaliação institucional é modelada por um conjunto de princípios: ela é **formativa,** quando não serve como controladora nem se restringe a fiscalizar, mas se configura como um ato que organiza e transforma a instituição; é **democrática e participativa,** no sentido de englobar os sujeitos que fazem a educação, inclusive a comunidade e o Estado, de modo a torná-los corresponsáveis pelo processo educativo; **global e continua**, essa característica implica em compreender a escola na sua totalidade, respeitando as especificidades de suas dimensões, evitando uma interpretação irreal da mesma. Será contínua, pois é uma prática natural do processo pedagógico; **integrativa**, com vista a atingir metas por meio da integração e articulação institucional; **processual**, visto que obedece etapas, considerando as potencialidades educativas, ademais ela produz, organiza e sistematiza os conhecimentos, despontando mecanismos que auxiliem na formação e educação das pessoas; **qualitativa**, é dar sentido aos resultados de forma subjetiva, sem abdicar de dados e indicadores quantitativos; **flexível** porque pertence a uma realidade plural, dinâmica e em constante mudança, dando margem a interpretação de que os resultados não são imutáveis, estáticos e que podem prover novas possibilidades, devendo buscar a **legitimidade** em face a comunidade em que a escola está inserida, sendo respeitada e reconhecida por sua atuação social; e por fim, deve ser **institucionalizada,** haja vista que as escolas precisam criar uma cultura permanente de autoavaliação, oportunizando momentos de diálogos com a comunidade escolar e com a sociedade, considerando todas as instancias da instituição, reconfigurando a legitimidade, por meio destes processos.

Nesse sentido, ratifica-se a ideia de que é necessário criar uma cultura institucional nas escolas, na qual todos os envolvidos no processo adotem a autoavaliação como prática permanente, interferindo e produzindo efeitos sobre o seu funcionamento no presente e no futuro, afim de alcançar suas metas.

Por conseguinte, emerge a compreensão de que o aperfeiçoamento ou melhoria da escola é função primordial da avaliação institucional, por isso a ênfase dada a este tema, já que é um processo que dará oportunidade à escola, com a participação de todos, de refletir sobre a sua prática, reorganizando-se e/ou reconstruindo-se, pois para Abrams (1953, citado por Ristoff, 1995) “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 resultados”.

Daí, admite-se que o maior benefício da avaliação institucional é a segurança para a identificação dos problemas e de suas causas, e auto confiança na capacidade de buscar as maneiras de superá-los, de igual forma serve para estimular e disseminar as ações que dão certo para atingir o planejado.

Portanto, a avaliação institucional não se destina a julgar ou a punir, nem deve ser pretexto para prêmios e recompensas. Ela é, ao contrário, um processo de redirecionamento e crescimento. Não se se trata de avaliar por avaliar. É avaliar para refletir, para acompanhar, para buscar melhorar.

No que concerne à avaliação institucional, esta deve ser realizada com base no Projeto Político Pedagógico de cada escola, tendo como ponto de partida objetivos bem traçados na busca de seu autoconhecimento, na intenção de um aperfeiçoamento na melhoria da qualidade de suas práticas.

Fernandes (2001, p. 21) afirma:

*A partir do entendimento de que a educação tem papel ativo e significativo de transformação social, considera-se a avaliação institucional como 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.*

A escola atual requer que se realize continuamente a autoavaliação. Esta articulação com os envolvidos no processo educativo traduz uma lógica de que tudo o que acontece no processo escolar precisa de uma reflexão acerca do que se faz.

É necessário que se avalie a eficácia dos diversos serviços oferecidos e que haja uma retomada daquilo que precisa ser melhorado, dentro de um novo redimensionamento, para que o todo possa agir com eficiência e a mesma seja alcançada, pois:

*A finalidade da avaliação e a origem de sua exigência é a melhoria da prática levada a cabo nas escolas. A avaliação não constitui um apêndice, um adorno, um acrescento ao final do processo, se houver tempo, oportunidade e vontade. Também não constitui um fim em sim mesmo. Não se avalia por avaliar, ou para avaliar, mas para melhorar a qualidade da nossa prática educativa. Daí a importância de garantir condições que permitam aproveitar a avaliação para alcançar esta finalidade de melhorar. Porque o mais importante, a meu ver, não é avaliar nem sequer avaliar bem, mas antes pôr a avaliação ao serviço dos valores educativos e das pessoas que deles mais necessitam (Guerra, 2002, p. 13).*

Mais do que um diagnóstico, a avaliação institucional tem um princípio de globalidade que vai além de detectar erros ou acertos, mas compreender de modo integral o contexto social, político e econômico de sua clientela e envolver toda comunidade escolar na ressignificação do papel da instituição, de maneira a torná-los corresponsáveis por toda a ação desenvolvida. Assim:

*[...] enfrentar o desafio histórico de democratizar a educação supõe, necessariamente, olharmos criticamente a escola. Para além dos condicionantes de natureza estrutural do Estado brasileiro, o fracasso escolar, há muito evidenciado e denunciado, é também expressão do modo como a escola está estruturada e organizada, o que impõe olhar criticamente suas regras, rituais, práticas, enfim, o conjunto de relações e interações que nela se estabelecem. Aí se insere o significado de analisarmos a avaliação que, tal como vem sendo tendencialmente compreendida e vivenciada na escola, constitui-se, essencialmente, em um instrumento de legitimação do fracasso escolar. Utilizada como meio de controle das condutas educacionais e sociais dos alunos, tem servido a uma pratica discriminatória que acentua o processo de seleção social (Sousa, 1997, p. 125-126).*

 Identificados os pontos fortes e fracos verifica-se qual a pertinência, ou seja, a relevância desta autoavaliação e seus impactos para o processo ora estabelecido no contexto da instituição. Na oportunidade, pode-se desconsiderar o que não contribui para melhorar a qualidade do ensino, com vistas a se construir um novo modelo, seja ele pedagógico ou administrativo, mas que alcance melhores resultados e que venha de fato atender às necessidades dos indivíduos que compõem a entidade e que usufruem dela.

O que reafirma Libâneo (2006, p. 351):

*O acompanhamento e o controle comprovam os resultados do trabalho, evidenciam os erros, as dificuldades, os êxitos e os fracassos relativos ao que foi planejado. A avaliação das atividades implica a analise coletiva dos resultados alcançados e a tomada de decisões sobre as medidas necessárias para solucionar as deficiências encontradas.*

Assim, como um processo integrado, é necessário que os sujeitos que compõem a equipe escolar, sejam estes internos ou externos participem com responsabilidade, de maneira que este trabalho não traga desconforto. Por isso, deve-se partir de um plano de trabalho que contemple os elementos que precisam ser avaliados na escola e os objetivos propostos para este fim.

É claro que este princípio implica uma concepção democrático-participativa da gestão e uma visão crítica dos seus partícipes, baseados em interesses coletivos em conhecer, através da autoavaliação da escola, como está sendo conduzido o processo, funcionando também como espaço para o acompanhamento da qualidade do produto oferecido dentro de um contexto real da organização escolar.

Outro ponto a ser destacado é a fidedignidade no ato de avaliar, pois a efetivação exitosa desse processo está, intrinsicamente, condicionada à seriedade com que é desenvolvida, eis o grande desafio ao proceder a autoavaliação, uma vez que para executá-la deve-se locupletar-se de informações significativas.

Desta forma, as considerações elencadas devem ser pautadas na ética e despojadas de todo sentimento ou subjetividade para que os resultados sejam os mais plausíveis.

*... a auto-avaliação das escolas não é tão facilmente operacionalizável como muitas vezes se pressupõe ser. Ou seja, não é fácil construir coletivamente formas de auto- avaliação que consigam lidar com efeitos e tensões que são decorrentes da pluralidade de sentidos, poderes e perspectivas que se jogam em contexto escolar (Afonso, 2005, p.52).*

Então, faz-se necessário verificar se a análise efetuada permite captar a verdadeira mensagem repassada pelos que a realizam, de modo a conferir se as inquietações foram contempladas.

 De igual forma, frisa-se que ao realizar a autoavaliação escolar alguns aspectos devem ser levados em consideração pelos indivíduos que irão procedê-la, devendo haver critérios estabelecidos, para não incorrer na inviabilização desta atividade, como forma de pontuar, precisamente, os aspectos observados, as condições, a qualidade e a sua realidade contextual.

De posse de todas essas informações, é evidente que os impactos obtidos venham demandar uma nova política educacional, alicerçada em dados concretos e em um diagnóstico mapeado pelos próprios indivíduos que fazem a instituição.

**Considerações**

A temática deste trabalho constitui uma questão polêmica, tornando-se alvo de muitos estudos e, com isso, ganhando espaço no cenário educacional, configurando-se como o novo paradigma norteador das práticas desenvolvidas, cotidianamente, no seio da escola.

 Considerando as ideias e os atores protagonistas aqui elucidados, faz-nos visualizar as relações estabelecidas e os resultados obtidos, de modo a aderir à concepção de que nossas escolas carecem de um acompanhamento sistemático e realista, que tornar-se-ão possíveis, com a frequência da prática da avaliação interna. Esse ponto é a chave que abrirá o caminho para que as escolas se oportunizem a promover a autonomia de sua gestão e encontrem mecanismos para superarem seus desafios.

Identificar as dificuldades que impedem o bom desenvolvimento da escola é um dos pontos positivos da avaliação institucional, bem mais ainda é o planejamento das ações para superação desses problemas e sua efetivação, desse modo deve ficar discriminado os responsáveis por cada ação, sem deixar de mobilizar a comunidade, estipular prazos e resultados a serem atingidos. Isso implica que todo processo precisa ser acompanhado, monitorado e implementado para saber o que deverá ser feito depois.

Refletindo sobre essas questões, assumimos a posição de que a qualidade e a melhoria do ensino e aprendizagem condicionam-se aos diálogos que a escolas estabelecem como estratégia, para que seus agentes externem e socializem suas indagações, no intuito de convergirem ao êxito.

Portanto, é preciso que as escolas estejam preparadas e atentas em detectar as fragilidades dos seus processos de ensino, além de suas potencialidades apresentadas pelo trabalho desenvolvido. Também, fazer uma leitura crítica sobre o que faz e o que espera que seja feito em direção à qualidade da educação que se deseja.

Nesta perspectiva, cabe a escola criar mecanismos que propiciem aos seus agentes internos e externos condições para buscarem novos caminhos e possibilidades, afim de trocarem novas experiências, tendo como ação norteadora a reflexão sobre as experiências vividas, o contexto social, cultural e econômico dos seus sujeitos, dando nova ênfase ao currículo escolar de forma a dinamizá-lo, articulando-o às necessidades prementes de sua clientela.

Portanto, no que se refere aos ganhos da escola com a prática da autoavaliação, reafirmamos que esta quando realizada criteriosa e democraticamente, não há dúvida de que influencia de forma positiva na organização educativa, incidindo na melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem, visto que dilata o horizonte escolar para além de suas fronteiras, construindo um novo pensar e um novo fazer da prática de ensinar e do ato de aprender.

Referências

Afonso, Almerindo J. (2003) Avaliar a escola e a gestão escolar: elementos para uma reflexão crítica. In: ESTEBAN, M. T. (Org.). *Escola, currículo e avaliação*. São Paulo: Cortez.

Angulo, Felix R. (2007) O planejamento da qualificação da escola: o leigo graal da mudança educacional In: MURILLO, F.J.; REPISO, M. M et al. *A qualificação da escola. Um novo enfoque*. Porto Alegre: Artmed.

Brasil. (1996) Lei n° 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF.

Brasil. (2001) Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Plano Nacional de Educação. Brasília.

Brasil (2013). Secretaria de Educação Básica. Formação de professores do Ensino Médio, etapa I – Caderno VI. Curitiba: UFPR/Setor de Educação.

Dias Sobrinho, J. (2002) *Universidade e avaliação:* entre a ética e o mercado. Florianópolis: Insular. ­

Esteban, M. T. (2005) *Escola, currículo e avaliação* (Org.) 2ª ed. São Paulo: Cortez.

Fernandes, Maria Estela Araújo (2001). *Progestão: como desenvolver a avaliação institucional na escolar?* Mod. IX. Brasília: CONSED.

Gadotti, M. (1984). *Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito*. São Paulo. Cortez

Gerra, M. A. S. (2002) Como num espelho – avaliação qualitativa das escolas. AZEVEDO, J. (org.) *Avaliação de escolas: consensos e divergências*. Porto: Edições ASA.

Lück, Heloisa (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.

Machado, C. (2014) A avaliação interna no contexto das avaliações externas. *RBPAE*. - v. 30, n. 1, jan/abr. Disponível em: http:/www.anapae.org.br/vebsite. [Consultado em 03 de janeiro de 2015]

MEC. INEP. CONAES. SINAES. (2004) *Roteiro de Auto Avaliação Institucional*: Orientações Gerais. Brasília: INEP

Rabelo, E. H. (2009). *Avaliação: novos tempos, novas práticas*. Rio de Janeiro. Vozes

Ristoff, Dilvo. (1995) Avaliação Institucional: pensando princípios. In: Sobrinho, José Dias & Balzan, Newton Cesar (organs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiência*. São Paulo: Cortez.

Santomé, J. (1998) *Globalização e Interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre. (1999) *3º Encontro das Escolas por Ciclos de Formação*. In: Cadernos Pedagógicos. Porto Alegre, n. 19.

Sgarbi, P. (1999) Avaliar é Praticar democracia? In: OLIVEIRA, I. B. de (Org.) *A democracia no cotidiano da escola*. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE.

Werle, Flávia Obino Corrêa (Org.) (2010) *Avaliação em larga escala****:*** *foco na escola*. São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber Livros.