

MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Reitora

Ana Beatriz de Oliveira

Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)

Coordenadora

Maria Cecília Luiz

Revisão Linguística

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

Editoração Eletrônica

Jéssica Veloso Morito

Identidade Visual

Jéssica Veloso Morito

Ficha catalográfica

L953 Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37

AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

Maria Cecília Luiz
Ana Lúcia Calbaiser da Silva

EMENTA: Três modalidades de avaliação. Avaliação do ensino e aprendizagem. Avaliação institucional. Avaliação externa. Processo contínuo, cumulativo e sistemático. O caráter diagnóstico e prognóstico da avaliação.

OBJETIVOS GERAIS

- Compreender as limitações e possibilidades do processo de avaliação.
- Possibilitar a compreensão das três modalidades de avaliação no âmbito escolar.
- Instigar as intervenções no processo e as ações dos diretores no processo de avaliação.

1. AVALIAÇÃO EDUCACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

A avaliação educacional é caracterizada por três modalidades: **avaliação do ensino e aprendizagem**, **avaliação institucional** e **avaliação externa**.



Avaliação do ensino e aprendizagem



Avaliação institucional



Avaliação externa (larga escala)

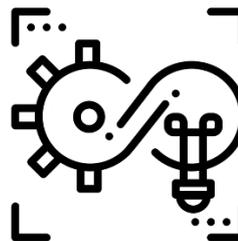
Além disso, a importância da compreensão da avaliação está em percebê-la como um **processo contínuo, cumulativo e sistemático**, cujo caráter é diagnóstico e prognóstico.



Processo contínuo



Cumulativa e sistemática



Diagnóstica e prognóstica

Na sociedade atual, a avaliação é fundamental para a gestão das organizações, pois é por meio dela que, por exemplo, as relações de trabalho podem ser estruturadas. Nesse caso, a avaliação serve como instrumento de seleção, promoção e de desenvolvimento profissional. A escola, por ser uma organização complexa, também utiliza a avaliação para fins semelhantes (JANELA, 2009).

Mas como será que isso ocorre? Nas escolas, a avaliação possui diversas funções. Vejamos algumas delas que foram elencadas com base nos estudos de Almerindo Afonso Janela (2009).

QUADRO 1: Funções da avaliação

<p>AVALIAÇÃO</p> 	Delimita tanto a entrada como a saída do sistema escolar;
	Decide a passagem do estudante de um ano para o outro em um sistema escolar seriado;
	Possibilita o controle parcial dos professores (seja por parte dos gestores ou pelos seus próprios pares);
	Define as informações a serem passadas aos pais e responsáveis pelos estudantes;
	A gestão da sala de aula influencia na motivação, nas atitudes (indisciplina e disciplina) e no processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes; e
	Fornece feedback ao professor sobre os métodos pedagógicos que utiliza e possibilita compreender como os estudantes estão entendendo, ou não o conteúdo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Ao observar o quadro anterior, nota-se que a avaliação está presente em todo o cotidiano da escola, por isso Sacristán e Gomes (1998, p. 296) afirmam que, na sala de

aula, “avaliar não é uma ação esporádica ou circunstancial dos professores na instituição escolar, mas algo que está muito presente na prática pedagógica”.

A avaliação é fundamental para o funcionamento da escola e para a melhoria da qualidade da educação. Além disso, a avaliação traz consequências significativas para a vida pós-escolar dos estudantes e para as relações de trabalho dos docentes.

Daí a necessidade de aprofundarmos nossos conhecimentos sobre essa temática. A primeira pergunta que podemos fazer é:



O que é avaliação e quais são as suas características?

2. A AVALIAÇÃO

Em nosso cotidiano utilizamos o termo avaliar para nos referirmos ao ato de apreciar valor, mérito, qualidade, traçar consideração sobre algo, julgar, estabelecer valor e afins. É importante considerar que a ação de avaliar algo ou alguém pressupõe um padrão comparativo. Vejamos:

Avaliar se refere a qualquer processo por meio do qual alguma ou várias características de um aluno/a, de um grupo de estudantes, de um ambiente educativo, de objetivos educativos, de materiais, professores/as, programas etc., recebem a atenção de quem avalia, analisam-se e valorizam-se suas características e condições em função de alguns critérios ou pontos de referência para emitir um julgamento que seja relevante para a educação” (SACRISTÁN; GÓMEZ, 1998, p. 298, grifos do autor).

Avaliar é uma ação complexa, que envolve diferentes pessoas, com diferentes concepções. Por isso, o ato de avaliar deve ser bem planejado e sua função deve ser

bem compreendida por todos os sujeitos envolvidos direta e indiretamente nesse processo. A **transparência** é um dos requisitos fundamentais dessa ação.

Agora vamos fazer uma segunda reflexão:



como será que a avaliação tem sido compreendida em nosso cotidiano?

Nas últimas décadas, existe na sociedade brasileira a disseminação de uma concepção de avaliação que considera a qualidade reduzida à obtenção de melhores notas e resultados em exames ou provas.

Nessa concepção, há o destaque para o ranqueamento de escolas e, conseqüentemente, para o estímulo de uma lógica competitiva entre as instituições escolares (CAPPELLETTI, 2015).

A concorrência se instala e as instituições de ensino apressam-se em divulgar seus resultados como o principal, em muitos casos o único, indicador da pretensa "qualidade educacional": faixas, propaganda, slogans, e as escolas nota dez ganham visibilidade na mídia (CAPPELLETTI, 2015, p. 99).

E quando não se atinge a posição requerida no *ranking*, a instituição escolar é preterida como de baixa qualidade. Em muitos casos, desconsideram-se questões sociais, econômicas, culturais, psicológicas e educacionais que influenciam direta e/ou indiretamente nos resultados das avaliações. A decepção tende a ser internalizada como fracasso da instituição, dos docentes e/ou dos próprios alunos.



Essa lógica também está presente dentro de certas instituições de ensino. Sabe-se que algumas delas divulgam listas de notas, classificando os discentes e, também, os docentes conforme seus resultados. Os melhores estudantes são admirados e elogiados pelos seus pares, no entanto, os que obtêm os piores resultados são excluídos de todas as formas: pela escola e pela sociedade.

Nessa concepção de avaliação prevalece a lógica mercadológica de concorrência e de disputa, que tende a aprofundar cada vez mais o abismo educacional entre as instituições de ensino e entre os próprios sujeitos escolares. O individualismo e a competitividade ganham espaço no cotidiano escolar.

É importante que essa lógica seja revertida e, para isso, é necessário compreender que a avaliação não pode ser considerada como um fim em si mesma: avaliar por avaliar. **A avaliação vai além.**

Cipriano Carlos Luckesi (2000, s.p.) afirma que “o ato de avaliar implica dois processos articulados e indissociáveis: diagnosticar e decidir. Não é possível uma decisão sem um diagnóstico, e um diagnóstico sem uma decisão é um processo abortado”. É o processo avaliativo que irá gerar dados e informações para as tomadas de decisão.

A mentoria de diretores, em sua concepção teórica, considera a avaliação como um **processo contínuo, cumulativo e sistemático**, de caráter **diagnóstico e prognóstico**



A avaliação, como processo contínuo, cumulativo e sistemático, ocorre no início de um processo, durante o seu desenvolvimento, e no final, fornecendo dados e informações que podem auxiliar os sujeitos envolvidos na compreensão da realidade (caráter diagnóstico) e no (re)direcionamento das ações (caráter prognóstico). A coleta contínua de dados e informações permite a reflexão sobre o todo avaliado

Na prática, essa concepção de avaliação “visa o melhoramento do trabalho escolar, pois conhecendo a tempo as dificuldades, pode-se analisar suas causas e encontrar meios de sua superação” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p. 351). Esse processo ganha maior efetividade quando realizado no coletivo, por meio da **cultura colaborativa**.



VOCÊ SABIA?

Na cultura colaborativa, o trabalho colaborativo ganha destaque no âmbito escolar. Nesse processo, os profissionais da educação se apoiam no desenvolvimento de

suas atividades em prol de um objetivo comum, que fora negociado anteriormente. São características desse tipo de trabalho: a liderança compartilhada, a confiança mútua e a corresponsabilidade no desenvolvimento das ações.

Nesse contexto, a avaliação pode ser considerada como uma prática reflexiva coletiva que possibilita a compreensão do contexto analisado e, também, a indicação de ações em prol da melhoria do processo educativo e do cotidiano escolar.

A mentoria de diretores propõe que os processos avaliativos desenvolvidos nas escolas utilizem em seus procedimentos metodológicos *feedbacks* críticos como o “que bom, que pena e que tal”.

	QUE BOM	destacar os aspectos positivos do que está sendo avaliado
	QUE PENA	refletir sobre os aspectos que precisam ser melhorados (problemas e desafios)
	QUE TAL	apontar sugestões que podem trazer melhorias para os problemas e desafios elencados

3. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E DE LARGA ESCALA

Como já foi dito, a avaliação educacional possui três modalidades, mas embora estejam sendo apresentadas de forma separada (didaticamente), é importante compreender que estão interligadas.

Cada uma delas pode apresentar dados e/ou informações importantes que contribuem para a compreensão da realidade avaliada. Por exemplo: resultados das avaliações externas podem ter informações que complementam as avaliações internas e de aprendizagem. Para melhor compreensão, observe o diagrama a seguir:

DIAGRAMA 1: Avaliações



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

A **avaliação de aprendizagem**, também conhecida como avaliação interna, fundamenta-se no processo de ensino e de aprendizagem desenvolvido em sala de aula. Professores avaliam o rendimento e o desempenho dos alunos e as “qualificações que atribuem são colocadas em registros, nos expedientes que tornarão possível decidir a passagem entre cursos, níveis e titulações finais” (SACRISTÁN; GOMÉS, 1998, p. 318).

Conforme vimos anteriormente, há diferentes metodologias avaliativas que podem ser utilizadas pelos docentes em sala de aula. A escolha da metodologia está relacionada com a finalidade a que se quer alcançar.

Ao considerarmos a avaliação enquanto um processo **contínuo**, **cumulativo** e **sistemático**, de caráter **diagnóstico** e **prognóstico**, é importante optarmos por metodologias avaliativas que contemplem essas características, como avaliação formativa e avaliação por pares.

Considerar o estudante como sujeito ativo no processo avaliativo possibilita maior envolvimento e comprometimento dele em seu processo de ensino e de aprendizagem. Além disso, reduz sensivelmente o nível de *stress* e de ansiedade desses sujeitos, gerando menores conflitos nas relações entre professores e alunos nas salas de aula.

A **avaliação institucional** é fundamental para que a escola conheça a sua própria realidade, refletindo sobre seus pontos positivos e os pontos a melhorar. Ela está relacionada à autoavaliação desenvolvida nas escolas.

A avaliação institucional envolve a avaliação da aprendizagem. Além disso, está relacionada à avaliação da gestão, da organização escolar, do currículo e dos processos de ensino e de aprendizagem, da atuação e qualificação dos docentes, da infraestrutura da escola, da participação e envolvimento da comunidade local, pais e responsáveis pelos alunos, do perfil socioeconômico dos estudantes, entre outros (BRANDALISE, 2011).

Apesar de sua importância, a avaliação institucional “é pouco realizada no interior das escolas, não está inserida nas várias ações nela desenvolvidas, como uma análise sistemática da instituição com vistas a identificar suas fragilidades e potencialidades, e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias” (BRANDALISE, 2011, p. 3). Isso ocorre por vários motivos, como a falta de preparo e/ou conhecimento dos profissionais da educação sobre as metodologias avaliativas, a falta de tempo diante das demandas diárias das escolas, entre outros.

Em muitas escolas que realizam a avaliação institucional, um dos principais motivadores é o acompanhamento do Projeto Político Pedagógico. Além disso, conselhos atuantes, como o Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil também contribuem para a realização e acompanhamento da avaliação institucional da escola.

É importante destacar que, além de possibilitar o autoconhecimento da escola, a avaliação institucional tende a apresentar dados e informações necessárias para a realização de planejamentos, plano de ação e outros, dentro da instituição.

A **avaliação externa** ou de **larga escala** é realizada por agentes que estão externos à escola, mesmo que haja a colaboração e participação desta. Esses agentes podem ser de entidades públicas ou privadas. Como exemplo, temos as avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e as avaliações do Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes (Pisa), realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Geralmente, as avaliações externas são realizadas em larga escala e buscam fornecer dados e informações sobre a educação de forma ampla, não se restringindo a um determinado aluno (como na avaliação do ensino e da aprendizagem) e a uma escola (como na avaliação interna). Pelo fato de abranger um quantitativo razoável de participantes, as avaliações externas permitem analisar dados de redes de ensino, do sistema educacional nacional e, até mesmo, fazer aferições em âmbito internacional, dependendo de seu objetivo.

4. DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO

Conforme vimos anteriormente, a avaliação escolar é complexa e, por isso, ela não pode ser considerada apenas como um instrumento técnico de mensuração. Em outras palavras: a avaliação não é neutra. Além da dimensão técnica, a avaliação também possui dimensões políticas, ideológicas e éticas que não podem ser ignoradas por seus agentes, sejam eles avaliadores ou avaliados.

Quer um exemplo?

Em uma dimensão ampla (em nível macro), os resultados das avaliações servem para legitimar ou desacreditar as políticas educacionais. Além disso, a avaliação pode ser considerada como mecanismo de controle governamental, social e educacional. É nesse sentido que agências internacionais financeiras, como o Banco Mundial, também demonstram preocupação sobre a avaliação, em especial, sobre as metodologias adotadas nas avaliações, uma vez que seus resultados influenciam o financiamento de projetos em diversos países, como o Brasil (JANELA, 2009; STEPHANOU, 2005).

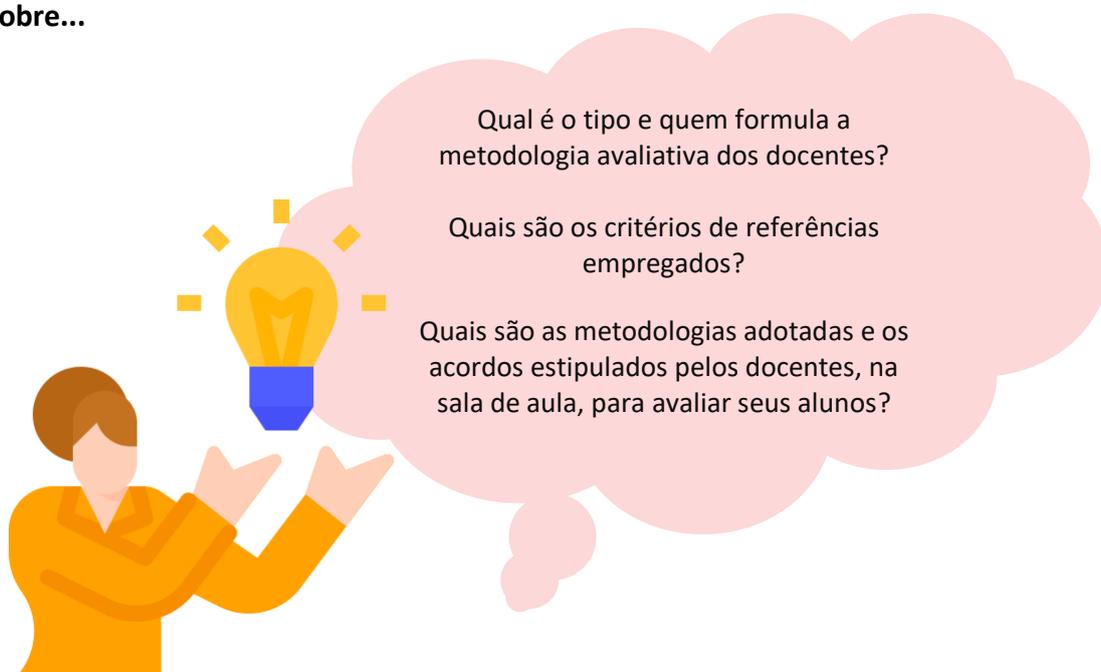
No que tange às avaliações externas, é importante que os agentes escolares saibam quem são os formuladores desses exames e quais são as suas finalidades. A **transparência** no trato dessas informações tende a possibilitar maior envolvimento e compromisso da comunidade escolar no processo avaliativo.

Dentro das unidades escolares (nível micro), as dimensões política, ideológica e ética da avaliação também se destacam em vários momentos do fazer avaliativo:

na escolha das questões das provas	qual conteúdo será enfatizado e qual ficará em segundo plano
no momento em que a avaliação será realizada	os discentes serão avisados previamente ou será uma avaliação surpresa
nos métodos e técnicas empregados	será prova objetiva, discursiva, seminários, trabalhos
na correção das questões	o que será considerada para se qualificar uma resposta como correta ou errada, quais são os critérios de referência empregados
na atribuição das notas	será considerado o processo ou apenas o resultado final
na forma de publicização das notas	fará público ou não os resultados; divulgará aos pais ou aos próprios alunos

Isso porque o ato avaliativo pode ser influenciado por negociações e jogos de poder, seja nas avaliações de discentes ou nas de docentes.

Refletir sobre...



Para concluir...

Fizeram-se algumas reflexões sobre a avaliação, destacando-se as características e a importância da finalidade da avaliação educacional, que é fornecer dados e informações para a compreensão da realidade e a proposição de ações em prol da melhoria da qualidade da educação (caráter diagnóstico e prognóstico).

Verifica-se que a avaliação educacional engloba a avaliação do ensino e de aprendizagem, avaliação institucional e a avaliação externa. Esses três tipos de avaliação podem fornecer dados importantes para a compreensão da realidade escolar.

Observa-se ao avaliar uma ação complexa, intencional e que, apesar de apresentar ferramentas técnicas de uso e tratamento de dados, não é neutra. A avaliação possui dimensões políticas, ideológicas, éticas que precisam ser consideradas pelos sujeitos envolvidos no processo de avaliação.

REFERÊNCIAS

BRANDALISE, M. Â. T. **Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas**. ANPAE: São Paulo, 2011.

CAPPELLETTI, I. F. Os conflitos na relação avaliação e qualidade da educação. **Educar em Revista**, v. 00, spe 1, 2015. p. 93-107.

JANELA, A. A. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2010.

LUCKESI, C. C. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** Porto alegre: ARTMED, 2000.

SACRISTÁN, G.; GÓMEZ, A. I. Pérez. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

STEPHANOU, M. C. Análise comparativa das metodologias de avaliação das agências de fomento internacionais BID e BIRD em financiamentos de projetos sociais no Brasil. **Civitas**, Porto Alegre, v. 5, n. 1, 2005. p. 127-160.