

**Livro III**

**Avaliação da capacidade  
institucional para a melhoria  
da qualidade educativa**

**Materiais de apoio à formação em competências de  
inspetores da educação em Angola**

## Livro III

# Avaliação da capacidade institucional para a melhoria da qualidade educativa

Material de apoio à formação em competências de inspetores da educação em Angola



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia

## Práticas inovadoras de inspeção educativa: Angola

**Editor:** Souto Simão, Marcelo

**Livro III:** Avaliação da capacidade institucional para a melhoria da qualidade educativa

**Autores:** Souto Simão, Marcelo; Arcas, Paulo Henrique; Dalben, Adilson; Jabif, Liliana

**Desenho gráfico e diagramação:** Cianciolo, María Laura; Peralta, Patricia

Livro III. Avaliação da capacidade institucional para a melhoria da qualidade educativa: materiais de apoio à formação em competências de inspetores da educação em Angola. /  
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IPE-Unesco. . , 2012.  
(Práticas inovadoras de inspeção educativa Angola; 0)  
E-Book.

ISBN 978-987-1875-15-3

1. Evaluación Educativa.  
CDD 371.2

© IPE-Unesco Buenos Aires

Hecho el depósito que marca la ley N° 11.723

Agüero 2071 - (C1425EHS) Buenos Aires – Argentina

<http://www.iipe-buenosaires.org.ar>

A elaboração desta publicação foi financiada pela União Europeia, no âmbito do Acordo de Contribuição entre essa instituição e o Instituto Internacional da UNESCO de Planejamento da Educação, em benefício do Ministério de Educação de Angola. Enquadra-se no Projeto de Apoio ao Ensino Primário, especificamente no componente de Revitalização da Inspeção da Educação em Angola. Os autores são responsáveis pela escolha e pela apresentação dos fatos contidos nesta publicação e pelas opiniões aqui expressas, que não necessariamente são as da União Europeia ou do IPE-UNESCO e não comprometem estas organizações. As designações empregadas e a apresentação do material não implicam a expressão de qualquer opinião que seja, por parte da União Europeia ou do IPE-UNESCO, no que diz respeito ao status legal de qualquer país, território, cidade ou área, ou de suas autoridades, ou no que diz respeito à delimitação de suas fronteiras ou de seus limites. Distribuição gratuita. Venda proibida.



## Índice

O QUE É AVALIAR A CAPACIDADE INSTITUCIONAL?.....	5
ETAPAS DA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL .....	9
a. Autoavaliação .....	10
b. Coavaliação .....	16
c. Elaboração de recomendações para o fortalecimento institucional .....	19
COMO AVALIAR A CAPACIDADE INSTITUCIONAL NO ÂMBITO DA ESCOLA? .....	21
a. Trabalho preparatório ao contato com a comunidade escolar .....	23
b. Orientação à comunidade escolar para a realização da autoavaliação .....	35
c. Trabalho junto à comunidade escolar para a realização das coavaliações e formulação de recomendações para o fortalecimento institucional .....	37
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	41
COMO AVALIAR A CAPACIDADE INSTITUCIONAL NO ÂMBITO DA INSPEÇÃO? .....	48
a. Autoavaliação da capacidade institucional da inspeção .....	50
b. Incorporação das representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção .....	58
c. Elaboração de recomendações preliminares para o fortalecimento institucional da inspeção .....	62
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	67
COMO AVALIAR A CAPACIDADE INSTITUCIONAL NO ÂMBITO DOS ÓRGÃOS CENTRAIS? .....	76
a. Orientação aos departamentos dos órgãos centrais para a realização da avaliação da capacidade de cada setor .....	78
b. Apoio à avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais .....	80
PROPOSTAS DE ATIVIDADES .....	84
PALAVRAS FINAIS, AÇÕES FUTURAS .....	86
SÍNTESE DOS INSUMOS, FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS E PRODUTOS DA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL .....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	92
ANEXOS .....	93

## Índice de Figuras e Quadros

Figura 1: Avaliação da capacidade institucional nos distintos âmbitos do sistema educativo .....	10
Figura 2: Autoavaliação da capacidade institucional .....	10
Figura 3: Coavaliação da capacidade institucional .....	16
Figura 4: Avaliação da capacidade institucional no âmbito da escola .....	23
Figura 5: Avaliação da capacidade institucional no âmbito da inspeção .....	49
Figura 6: Exemplo de gráfico “Planos de ação escolares, por estágio de implementação. Ciclo 2011” .....	55
Figura 7: Exemplo de gráfico “Principais temas abordados nos planos de ação escolares. Ciclo 2011” .....	56
Figura 8: Exemplo de gráfico “Representações dos atores escolares sobre sua capacidade institucional. Ciclo 2011” .....	57
Figura 9: Exemplo de gráfico “Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais. Ciclo 2011” .....	61
Figura 10: Avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais .....	77
Figura 11: Espiral de fortalecimento institucional do sistema educativo, a partir da consolidação do ciclo da inspeção .....	88
Quadro 1: Síntese da etapa de autoavaliação da capacidade institucional .....	15
Quadro 2: Exemplo de tabela-síntese do estágio de implementação dos planos elaborados pelas escolas .....	27
Quadro 3: Exemplo de tabela-síntese da quantidade de planos que atingiram total ou parcialmente os objetivos propostos .....	27
Quadro 4: Exemplo de Matriz de disponibilidade recursos na inspeção .....	51
Quadro 5: Exemplo de Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças da Inspeção, por tipos de recursos .....	53
Quadro 6: Exemplo de tabela “Cobertura da ação inspetiva durante o ciclo 2011. Ensino primário” .....	55
Quadro 7: Exemplo de tabela “Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais. Ciclo 2011” .....	60
Quadro 8: Matriz FOFA: Recomendações a partir da combinação de Fortalezas, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças .....	65
Quadro 9: Matriz FOFA simplificada .....	65

## Índice de Ferramentas

Ficha para a coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares .....	24
Ficha de avaliação da execução dos planos concluídos ou em andamento, dentro do prazo .....	30
Ficha de avaliação da execução dos planos com dificuldade, paralisados ou não iniciados .....	32
Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola .....	34

## O que é avaliar a capacidade institucional?

A avaliação da capacidade institucional é a última fase da divisão metodológica do ciclo de inspeção. Quando a ela se chega, significa que um percurso foi trilhado e experiências foram construídas. Dados foram levantados e processados para resultar em informações que, por sua vez, orientaram ações que buscaram cumprir determinados objetivos coletivamente estabelecidos. Muita coisa foi feita e, igualmente, muitas relações foram estabelecidas. Certamente, mudanças ocorreram. Por isso, é hora de avaliar de maneira mais sistemática o caminho percorrido, a fim de aprender com os erros e acertos cometidos e seguir adiante, fortalecidos. Essa sistematização é importante para subsidiar as decisões sobre os próximos passos e promover o desenvolvimento institucional.

Como já abordado no **LIVRO I**, o objetivo desta fase, que denominamos de avaliação da capacidade institucional, não é somente verificar se as ações foram ou não implementadas, mas, sobretudo:

- construir um juízo sobre os recursos disponíveis em cada nível do sistema educacional e
- avaliar a capacidade da escola, da inspeção e dos órgãos centrais de mobilizar estes recursos para levar adiante os objetivos da política educativa.

Busca-se, com isso:

- promover a tomada de consciência sobre as fortalezas e fragilidades existentes em cada um destes níveis;
- identificar as oportunidades e as ameaças dos contextos nos quais as distintas instituições estão inseridas e
- sinalizar aos tomadores de decisão os pontos do sistema que precisam de reforço.

Mas o que é *capacidade institucional*? São muitas as definições que podem ser encontradas na literatura especializada. Aqui, adotaremos a seguinte definição:

*Capacidade institucional é a habilidade de identificar, criar e utilizar, eficientemente, recursos para estabelecer e atingir os objetivos institucionais.*

Nossa definição parte do suposto que uma instituição constitui-se a partir da confluência de quatro tipos de recursos:

- **Recursos humanos e materiais:** são recursos tangíveis, concretos e englobam pessoas, equipamentos, recursos monetários, etc;
- **Recursos técnicos:** são os conhecimentos que permitem aos membros da organização utilizar os recursos humanos e materiais para produzir um bem;
- **Recursos organizacionais:** são normas, regras e procedimentos que orientam a distribuição dos recursos humanos, materiais e técnicos dentro da organização, de forma a buscar a alocação eficiente dos mesmos;
- **Recursos simbólicos ou políticos:** de natureza intangível, são as crenças e valores que orientam o acionar dos atores que conformam a instituição.

Pensemos, por exemplo, na instituição escolar. É através dela que o Estado busca garantir o direito à Educação, ou seja, garantir a aprendizagem. A escola existe para garantir a produção de um bem<sup>1</sup> específico: a aprendizagem. Os recursos humanos e materiais que podemos encontrar em uma escola incluem alunos, professores, diretores, funcionários administrativos, salas de aula, áreas para a prática desportiva e recreativa, manuais didáticos, quadros pretos, giz, carteiras, etc. No que depende da escola, para que nela se garanta a aprendizagem, é necessário, entre outras coisas, que os docentes dominem técnicas de ensino (recurso técnico), ou seja, conhecimentos que lhes permitem combinar recursos humanos (docente e alunos, por exemplo) e materiais (quadro preto, caderno, carteiras, giz). Para assegurar que os recursos humanos, materiais e técnicos sejam utilizados para cumprir a função social da escola (garantir a aprendizagem), distribuem-se papéis e funções e são estabelecidos normas e procedimentos: subdiretores pedagógicos conduzem periodicamente reuniões de planejamento com os docentes; pais, alunos e professores discutem os resultados de aprendizagem nos conselhos de classe; códigos de convivência definem que comportamentos são aceitos, incentivados ou punidos, etc. São regras, normas e procedimentos – recursos organizacionais – que ajudam a ordenar o funcionamento da escola; evitam o “desperdício” dos recursos escolares ao orientar sua alocação ao processo de produção da aprendizagem. Finalmente, é necessário que os atores que participam neste processo compartilhem um determinado conjunto de crenças e valores – recursos simbólicos – que conferem legitimidade à instituição escolar: devem aceitar a obrigatoriedade do ensino, reconhecer a educação como um direito humano universal e acreditar que todo e qualquer indivíduo é capaz de aprender.

---

<sup>1</sup> Ao nos referirmos à aprendizagem como um bem, queremos destacar o impacto positivo que ela exerce sobre o bem-estar dos indivíduos. O ato educacional consiste em proporcionar condições favoráveis para que este bem possa ser produzido dentro de cada indivíduo. Ao mesmo tempo, defendemos a educação como um direito humano universal e rejeitamos as visões que defendem a mercantilização do serviço educacional. Educação básica pública e gratuita é um dos princípios do movimento da Educação para Todos.

Portanto, a capacidade institucional da escola define-se como sua habilidade de identificar, criar e utilizar eficientemente estes recursos humanos, materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos para assegurar que os alunos possam ter acesso aos conhecimentos acumulados pela humanidade, desenvolvam habilidades para operá-los, revê-los e transformá-los, exercendo sua cidadania.

Deve-se destacar que não se trata somente de possuir estes recursos, mas, sobretudo, da habilidade de mobilizá-los para alcançar um objetivo. Ademais, a possibilidade de criação de novos recursos e a introdução do critério de eficiência em nossa definição trazem implícito um foco na aprendizagem institucional e no empoderamento<sup>2</sup> dos indivíduos que conformam a organização. Nesta concepção, quando nos encontramos com uma organização que aprende e cujos membros são capazes de exercer sua cidadania, estamos diante de um processo de fortalecimento da capacidade institucional. No ciclo da inspeção, o exercício avaliativo proposto nesta terceira fase tem o objetivo de contribuir para este processo de fortalecimento.

Como vimos no **LIVRO I**, “avaliamos para identificar, conhecer, compreender uma ação ou algum objeto para que, a partir de um juízo – orientado por critérios compartilhados – e uma reflexão, possamos manter, aperfeiçoar ou corrigir aquilo que foi observado, orientando novas ações” (p. 18). Assim, a avaliação é

“um universo de significações abertas, que adquire força e se expande por meios de processos de interatividade ou de comunicação intersubjetiva e comunicação coletiva. A avaliação assim compreendida é uma prática social orientada sobretudo para produzir questionamentos e compreender os efeitos pedagógicos, políticos, éticos, sociais, econômicos do fenômeno educativo, e não simplesmente uma operação de medida e muito menos um exercício autocrático de discriminação e comparação.” (Dias Sobrinho, 2003, p.177).

Este enfoque coloca em destaque a dimensão formativa da avaliação. A reflexão coletiva sobre as diversas instituições que conformam o sistema educacional – no nosso caso específico, agrupadas em três âmbitos: escola, inspeção e órgãos centrais – pretende promover a compreensão, em cada um destes níveis, sobre as fortalezas e fragilidades de cada parte do sistema para a promoção do objetivo comum. Busca evidenciar, também, as oportunidades e ameaças com as quais se deparam os atores em cada âmbito. Considerando as características internas destas instituições e reconhecendo os fatores determinantes do contexto no qual estão inseridas, pode-se avançar na elaboração de estratégias para resolver os problemas que se

---

<sup>2</sup> Empoderamento é um neologismo derivado do termo em inglês *empowerment* e pode ser definido como “processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e econômico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício de sua cidadania”.



manifestam dentro das esferas de influência de cada organização, internalizando as lições aprendidas ao longo de um caminho já trilhado.

É essa *dimensão formativa* da avaliação que contribui para a construção da autonomia nos diversos âmbitos do sistema e, particularmente, na escola, caracterizando a avaliação como uma atividade emancipatória<sup>3</sup>. Ao realizar-se de maneira participativa, essa construção da autonomia deveria ocorrer concomitantemente ao fortalecimento dos elos entre os diversos elementos do sistema educacional. É como salienta Freitas (2005) referindo-se à escola, mas que em nosso contexto se aplica a todas as instituições do sistema educativo:

“As mudanças não poderão ser exportadas desde um ponto central difusor. É fundamental mobilizar e motivar cada escola para que ela construa seu caminho de melhoria, e com isso, promova maior organização dos trabalhadores da educação e sensibilize todos os servidores para a importância de seu trabalho. Cada escola deve tornar-se um centro de reflexão sobre si mesma, sobre seu futuro. Este desafio poderá ser mediatizado pelos especialistas existentes na rede e pelas universidades, mas não poderá ser concretizado por estes se em cada escola não houver um processo interno de reflexão conduzido pela sua comunidade interna de forma participativa.” (Freitas, 2005, p.928).

A pretensão com a avaliação da capacidade institucional é que os atores que constituem o sistema e, particularmente, aqueles com poder de decisão apropriem-se das possibilidades e limitações das instituições em resolver os problemas que lhes competem.

Em síntese, avaliar a capacidade institucional consiste em pôr em discussão que recursos – humanos, materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos – estão disponíveis em cada âmbito do sistema, visando sempre o fortalecimento institucional para a melhoria da qualidade educacional.

---

<sup>3</sup> Uma atividade emancipatória é aquela que desenvolve o pensamento crítico, com isso se preocupa desenvolver três habilidades. A primeira, objetiva, é aquela que permite o uso de diferentes técnicas que sejam racionais e eficientes. A segunda, social, é aquela que foca as diferentes relações que o homem tem em uma sociedade, como relações históricas, culturais, sociais, entendendo os problemas que o norteiam e as contradições das relações que habitam ao seu redor. Por último, a comunicativa, necessária para socializar os conhecimentos com a sociedade.

## Etapas da avaliação da capacidade institucional

Há muitas formas de avaliar a capacidade institucional. Como nos momentos anteriores do ciclo da inspeção, propõe-se, a seguir, uma metodologia coerente com o enfoque participativo. Ao longo de todo o processo, nosso foco será a obtenção ou a construção de conhecimentos que contribuam para o fortalecimento de cada uma das instituições que conformam o sistema educacional e, também, do sistema como um todo.

Em cada um dos três âmbitos de atuação do inspetor, consideramos que a avaliação da capacidade institucional pode-se organizar nas seguintes etapas:

- a. Autoavaliação: a instituição emite um juízo sobre sua própria capacidade institucional.
- b. Coavaliação: é a avaliação que a instituição faz das demais instituições com que se relaciona, ao mesmo tempo em que se apropria das avaliações que essas demais instituições fazem dela.
- c. Elaboração de recomendações para o fortalecimento institucional: partindo das conclusões atingidas nas etapas anteriores, identificam-se oportunidades de desenvolvimento institucional, nos diversos âmbitos do sistema.

Nesta proposta, a combinação da autoavaliação e da coavaliação busca assegurar a legitimidade das recomendações resultantes da aplicação de todo o ciclo da inspeção. Como já sabemos, o processo avaliativo envolve, sempre, formal ou informalmente, a emissão de juízos de valor. Em um processo de avaliação formal, é necessário explicitar os critérios utilizados para a emissão de tais juízos. Como veremos, a metodologia aqui proposta pretende contribuir, primeiro, para a explicitação de tais critérios. Isso facilitará, em um segundo momento, a comunicação entre as diferentes instituições do sistema educacional, dando lugar, finalmente, à negociação e à construção de acordos sobre os caminhos a seguir para alcançar a qualidade educacional.

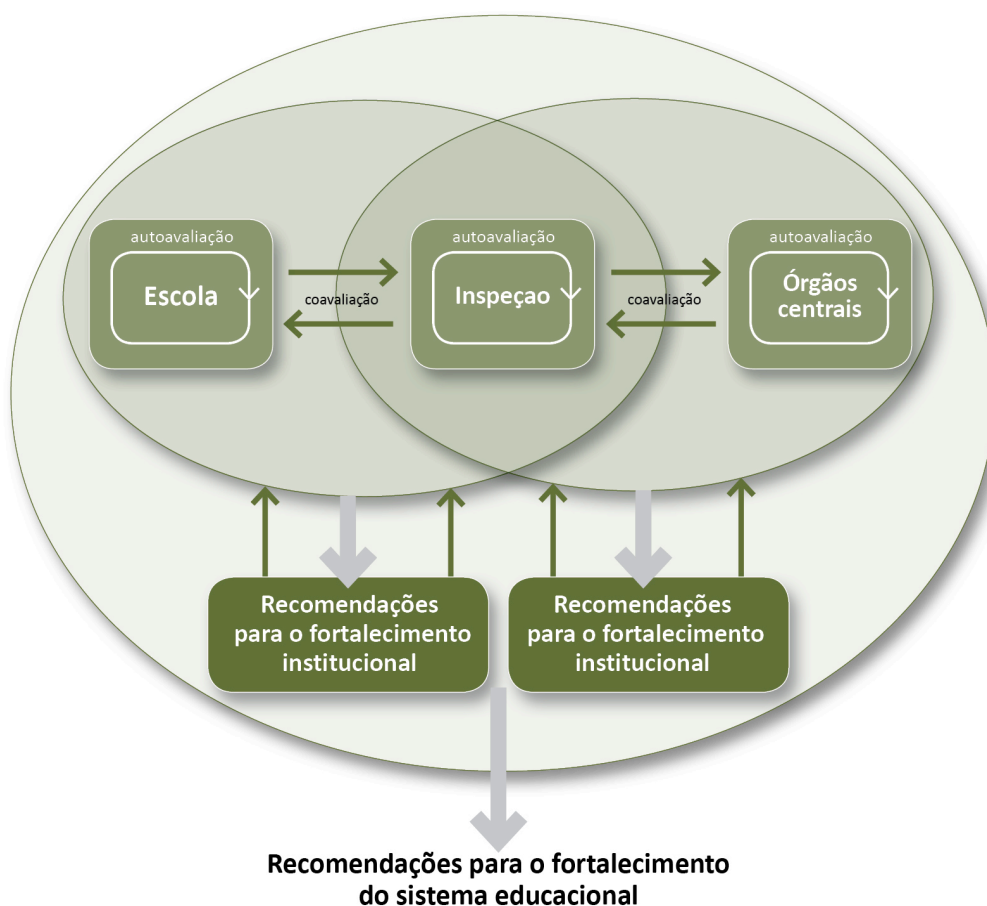


Figura 1: Avaliação da capacidade institucional nos distintos âmbitos do sistema educativo.

### a. AUTOAVALIAÇÃO

Nesta etapa, os atores que participam diretamente na vida organizacional devem emitir um juízo sobre a capacidade da instituição na qual se desempenham. Trata-se, portanto, de uma avaliação interna, realizada de forma participativa e coletiva. O objetivo é construir uma visão compartilhada internamente sobre as fortalezas e fragilidades da instituição, assim como sobre as oportunidades e ameaças do contexto no qual estão inseridos. Essa reflexão coletiva deve basear-se em evidências empíricas; neste caso, na análise das ações passadas.



Figura 2: Autoavaliação da capacidade institucional

Dentro do ciclo de inspeção, um bom ponto de partida para a autoavaliação da capacidade institucional é a análise da execução dos planos de ação. Como vimos no **LIVRO II**, os planos de ação são desenhados para abordar problemas que os respectivos atores classificam como

estando dentro de seu círculo de influência. Estes planos coletivos sintetizam as crenças que os atores daquela instituição compartilham, em um determinado momento, sobre a capacidade de levar adiante um projeto comum. A execução daqueles planos de ação serve, portanto, de referência para rever aquelas crenças iniciais e construir uma opinião ou juízo baseado na experiência. Busca-se analisar em que medida as ações previstas nos planos foram cumpridas e também os eventuais desvios. Algumas perguntas nesta etapa poderiam ser:

*O que foi implementado? O que não foi? Existiram desvios? Quais foram?*

*Quais foram as dificuldades encontradas? Por que encontramos essas dificuldades?*

Estas respostas não revelam uma situação objetiva, mas, sim, as representações subjetivas (opiniões) que os atores internos à instituição sustentam sobre a presença ou ausência de determinados recursos, que, como definimos, podem ser agrupados em quatro tipos: humanos e materiais, técnicos, organizacionais ou simbólicos.

Por se tratarem de recursos tangíveis, os recursos materiais e humanos são os mais fáceis de serem percebidos. Portanto, é esperado que nos primeiros exercícios de autoavaliação predominem as opiniões que atribuem à presença ou ausência deste tipo de recursos o sucesso ou fracasso de uma atividade – por exemplo, que uma sala de aula não tenha sido construída por falta de materiais de construção ou que tenha sido possível realizar uma gincana de matemática graças a uma doação de materiais didáticos.

Contudo, já vimos que os recursos humanos e materiais não operam sozinhos, mas que devem ser combinados com outros tipos de recursos: técnicos, organizacionais e simbólicos. Por isso é importante que, durante a etapa de autoavaliação, se indague também sobre essas outras dimensões.

Se, nesta primeira indagação, os atores institucionais concluem que puderam realizar tudo aquilo que planejaram, sem dificuldades, chegam a duas conclusões muito importantes:

- Em primeiro lugar, possuem um importante recurso organizacional que é a capacidade de se propor desafios compatíveis com os recursos que têm à sua disposição;
- Por outro lado, provavelmente possuem uma capacidade institucional maior do que a supunham ter, ao princípio. Deveriam, portanto, ser capazes de enfrentar, com sucesso, desafios mais complexos.

Este é um raciocínio similar ao de um corredor que participa em uma meia maratona. Se é capaz de completar o percurso com certa facilidade, significa que possui o preparo necessário para correr vinte quilômetros e que, talvez, com um pouco mais de esforço, poderia participar em uma maratona completa.

A implementação exitosa de um plano revela a presença de uma importante habilidade organizacional que é saber selecionar objetivos de acordo com a disponibilidade e acesso aos recursos necessários.

Pensemos, agora, em um desportista que não consegue chegar ao fim do percurso. Ele pode se perguntar: não cheguei ao final porque não treinei direito ou, treinei corretamente, mas seria necessário mais tempo de preparação para conseguir adequar o meu corpo ao desafio de uma meia maratona? No nosso caso, o questionamento que os atores de uma instituição poderiam fazer frente a um plano frustrado ou implementado parcialmente é:

*Falhamos porque não conseguimos nos organizar ou porque não escolhemos bem o nosso desafio?*

Podemos vislumbrar três categorias de resposta à pergunta acima:

- ii. Precisamos nos organizar melhor.*
- iii. Estamos organizados, mas temos que escolher desafios mais modestos, compatíveis com os recursos que temos.*
- iv. Estamos organizados, mas nos faltam os recursos materiais, humanos e técnicos.*

As respostas do tipo *ii* e *iii* indicam um processo de *aprendizagem institucional*, no qual os atores vão tomando consciência dos seus limites como organização. Ao responderem “precisamos nos organizar melhor”, reconhecem um déficit de recurso organizacional. A partir deste momento, podem começar a refletir sobre como melhorar o funcionamento da equipe, para que os esforços de cada um convirjam para alcançar um objetivo comum. (Para exemplos de ferramentas de avaliação do funcionamento da equipe, consulte o **LIVRO IV**, P. 43-47.)

De maneira similar, quando consideram que “estão organizados, mas devem escolher desafios mais modestos” (respostas do tipo *iii*), sugerem que, no momento de planificar as suas ações, consideraram que tinham uma capacidade maior do que a que de fato possuem. Neste momento, são capazes de reavaliar que problemas encontram-se realmente dentro de seu círculo de influência e quais se situam dentro do círculo de preocupações. Nesta situação, o apoio de um ator externo pode ser requerido para ajudar no mapeamento dos recursos disponíveis e contribuir para a elaboração de planos mais viáveis. Desta forma, procura-se gerar um círculo virtuoso, no qual a organização se mantém mobilizada.

As respostas do tipo *iv* – “estamos organizados, mas nos faltam os recursos materiais, humanos e técnicos” – são mais difíceis de serem interpretadas. Pensemos novamente no nosso corredor, que não conseguiu completar a meia maratona. Ele poderia alegar que não chegou ao final porque o calçado que usava não era adequado (déficit de recurso material), ou porque não teve alguém que o treinasse bem (déficit de recursos humanos) ou, talvez, porque

não lhe informaram bem as características do percurso (déficit de recurso técnico) e, portanto, ele não pode controlar o ritmo da corrida. Talvez, essas alegações sejam verdadeiras e, se nosso maratonista tivesse um bom calçado, um treinador e informação adequada, teria concluído o trajeto.

Mas, se ele sabia que não estava bem preparado – porque não tinha nem o equipamento, nem o apoio, nem a informação necessárias – por que decidiu participar na meia maratona? Ou será que ele não sabia?

As respostas do tipo *iv* são difíceis de interpretar porque, apesar de poderem indicar um déficit real de recursos humanos, materiais e técnicos, tendem a ocultar alguma fragilidade nas dimensões organizativa e simbólica.

Se o nosso corredor conhecia previamente suas limitações materiais e técnicas, poderia ter-se preparado para contorná-las, por exemplo, pedindo um calçado emprestado ou verificando se conhecia realmente o itinerário que teria que percorrer. Ou seja, faltou-lhe um recurso organizativo importante. Por outro lado, se não conhecia essas limitações materiais e técnicas, poderíamos nos perguntar se compreende realmente o que é ser um maratonista – ou seja, há um déficit de recurso simbólico.

Em um processo de autoavaliação, as limitações materiais, humanas e técnicas tendem a predominar, pois, em geral, derivam de fatores externos à organização e, portanto, caem fora da esfera de responsabilidade dos atores internos. Ao considerarmos que as causas das dificuldades que enfrentamos são externas à nossa esfera de influência, sentimo-nos menos responsáveis pelos nossos fracassos. É uma reação comum, mas que bloqueia o processo de aprendizagem institucional: predomina, na organização, uma postura reativa. Ao contrário, os déficits de recursos organizacionais e simbólicos tendem a derivar de causas internas à instituição. Se colocamos nosso foco sobre eles, estamos assumindo uma postura proativa, favorável à aprendizagem e, assim, ao desenvolvimento institucional. (Revise os conceitos de proatividade e reatividade apresentados no **LIVRO I**, na ferramenta **Círculo de Influência e Círculo de Preocupação**, p. 71.)

Nesta segunda indagação da etapa de autoavaliação – “falhamos porque não conseguimos nos organizar ou porque não escolhemos bem o nosso desafio” – os atores internos realizam, novamente, uma reflexão sobre a proatividade ou reatividade da instituição. Fica claro, assim, a proximidade entre o processo de diagnóstico e o de avaliação da capacidade institucional: de fato, ambos são exercícios avaliativos.

Para concluir esta etapa de autoavaliação, uma última pergunta ainda pode ser colocada:

*A instituição é capaz de levar adiante novos planos de ação e dar continuidade aos planos em curso?*

Essa pergunta ajuda a dimensionar a motivação dos atores internos para dar continuidade, de forma autônoma, ao seu processo de desenvolvimento institucional. Diante dessa pergunta, não são convocados a responder sobre seu passado, mas a emitir um juízo sobre sua capacidade presente e futura. Esse juízo baliza a decisão de demandar ou não apoio externo.

Novamente, podemos vislumbrar três tipos de respostas:

- i. “*Sim, somos capazes.*”
- ii. “*Sim, desde que...*” que é semelhante a “*Não, a menos que...*”
- iii. “*Não queremos*” ou “*Não podemos seguir adiante*”.

Em um sistema educacional caracterizado pela verticalidade das decisões e uma forte estrutura hierárquica, espera-se que poucos atores institucionais respondam negativamente (resposta tipo iii) a esta última questão: quem terá a coragem de dizer que não quer seguir adiante, quando as diretrizes do sistema dizem que deveriam continuar? No entanto, quando se constata uma significativa precariedade na instituição, podem ser recorrentes respostas do tipo ii – “*Sim, desde que...*” – gerando demandas internas ou externas. É importante ressaltar que esse tipo de resposta representa um avanço no processo de desenvolvimento institucional, na medida em que a instituição pode articular discursivamente suas necessidades, oferecendo subsídios concretos para a intervenção de outros atores.

Já as respostas de tipo iii – “*Não podemos*” ou “*Não queremos seguir adiante*” – revelam uma negativa sem condicionantes e sugerem uma situação de paralisia ou letargia, que podem ser traduzidas como resistência às mudanças. Tal resistência pode ser passiva (quando não há percepção dos atores sobre os recursos disponíveis, nem mesmo de sua capacidade de mobilização) ou ativa (quando falta motivação para mobilizar os recursos disponíveis). Novamente, encontramos-nos diante de uma organização reativa. Neste caso, a autoavaliação chega ao seu limite e uma intervenção externa se faz necessária. Aqui, torna-se ainda mais importante a próxima etapa, a da coavaliação.

### Quadro 1: Síntese da etapa de autoavaliação da capacidade institucional

1. *O que foi implementado e o que não o foi? (Devem-se enumerar as dificuldades, desvios e adaptações realizados.)*
2. *Por que conseguiram implementar o plano? Por que não conseguiram implementar?*
  - a. *Conseguimos: porque escolhemos bem nosso desafio, tínhamos os recursos necessários e conseguimos nos organizar.*
    - i. *Encontramo-nos bem organizados e dispomos dos recursos necessários para abordar os problemas que se encontram dentro de nosso círculo de influência.* Indica proatividade e capacidade de desenvolvimento institucional autônomo.
  - b. *Não conseguimos ou conseguimos parcialmente:*
    - ii. *Precisamos nos organizar melhor.* Saliencia déficit de recursos organizacionais, internos: aprendizagem em curso.
    - iii. *Estamos organizados, mas temos que escolher desafios mais modestos.* Saliencia déficit de recursos organizacionais, internos: aprendizagem em curso.
    - iv. *Estamos organizados, mas nos faltam os recursos materiais / humanos / técnicos.* Externalização dos obstáculos ao processo de desenvolvimento institucional, reatividade: círculo vicioso, paralisia.
3. *A instituição é capaz de levar adiante novos planos de ação e/ou dar continuidade aos planos em curso?*
  - i. *Sim, somos capazes.* Indica capacidade de desenvolvimento institucional autônomo.
  - ii. *Sim, desde que tenhamos certo recurso material/humano/técnico/organizacional /Não, a menos que tenhamos certo recurso material/humano/técnico/organizacional.* Sugere necessidade de acompanhamento para fortalecer autonomia institucional.
  - iii. *Não podemos / Não queremos seguir adiante.* Ausência de recurso simbólico ou político: paralisia.



## b. COAVALIAÇÃO

Na etapa de coavaliação, uma instituição emite um juízo sobre a capacidade institucional das demais instituições com as quais se relaciona, ao mesmo tempo em que se apropria das avaliações que essas demais instituições fazem dela. Trata-se, assim, de uma comunicação dialógica (LIVRO IV, p. 19), na qual cada instituição se posiciona como um agente externo à organização que avalia, com o compromisso de participar na construção de sentidos compartilhados.



Figura 3: Coavaliação da capacidade institucional.

Quem vem primeiro, a autoavaliação ou a coavaliação? Não há uma ordem preestabelecida, pois, muitas vezes, a coavaliação pode fornecer importantes subsídios para a autoavaliação e vice-versa. Questões práticas do quotidiano tenderão a definir a ordem em que serão realizadas a autoavaliação e a coavaliação. Quando possível, contudo, sugere-se que a coavaliação ocorra posteriormente à autoavaliação.

Por que se propõe a coavaliação como uma etapa da avaliação da capacidade institucional? Ressaltamos quatro fortalezas dessa abordagem:

- Contribui para contornar os limites da autoavaliação em organizações nas quais predomina uma postura reativa, ajudando a romper um círculo vicioso que pode levar à paralisia institucional;
- Amplia os marcos referenciais que orientam a avaliação da capacidade institucional, ao promover o diálogo com vistas à construção de acordos entre instituições que pertencem a um mesmo sistema;
- Contribui para a organicidade do sistema, pois enfatiza o papel de cada instituição;
- Fortalece a gestão democrática do sistema educacional, ao criar um espaço de comunicação horizontal entre os diferentes elementos que compõem o sistema educacional, favorecendo o rompimento das estruturas verticais de poder e fortalecendo a hierarquia funcional.

O objetivo da coavaliação é construir um juízo de valor compartilhado sobre a capacidade institucional das organizações que se avaliam mutuamente. Neste processo, serão construídos consensos e se identificarão, também, divergências de opinião. A coavaliação não pretende eliminar tais discordâncias, mas assegurar que, onde existam, elas sejam conhecidas e compreendidas pelas partes envolvidas.

Com foco na dimensão formativa da avaliação, espera-se que o coavaliador ajude a outra organização a reconhecer e valorizar suas boas práticas, mapear os recursos disponíveis, sistematizar as lições aprendidas e sugerir caminhos para dar continuidade ao processo de fortalecimento institucional. Como ator externo, nunca deve impor sua opinião, pois isso somente ocultaria as divergências, que continuariam a existir. De fato, identificar as diferenças é o ponto de partida para compreender as *culturas organizacionais* (LIVRO IV, p. 11) existentes em cada nível do sistema. Tal compreensão é necessária para que seja possível avançar na construção de uma cultura que seja compartilhada por todos os elementos do sistema educacional.

Uma atenção especial deve ser dada às instituições predominantemente reativas, que se encontrem em um estado de letargia ou paralisia devido à ausência de recursos materiais, humanos, técnicos, organizacionais e/ou simbólicos. Nestes casos, o coavaliador deve contribuir para identificação dos recursos que até então não eram percebidos pela organização, eventualmente contribuindo para mobilizar novos recursos que, em um momento seguinte, ajudem a colocar a instituição novamente em movimento.

Há muitas formas de realizar uma coavaliação. Quaisquer que sejam os procedimentos escolhidos, devem assegurar uma *comunicação dialógica e efetiva*. No LIVRO IV (p. 16-33), apresentamos algumas ferramentas que podem ajudar neste processo. A seguir, apresenta-se uma sequência de passos que podem ser úteis.

1. **Tomar conhecimento da autoavaliação de cada instituição:** trata-se de um momento de *escuta ativa*. É importante que a instituição que comunica a sua autoavaliação sinta-se confortável para fazê-lo abertamente, sem que haja receio de sanções.
2. **Tirar dúvidas e solicitar esclarecimentos:** após escutar a avaliação que cada instituição faz de si própria, a organização que esteve à escuta busca elucidar eventuais dúvidas. Deve-se tomar cuidado para que tais dúvidas não sejam compreendidas como acusações, a fim de preservar o vínculo de confiança necessário em uma comunicação eficaz.
3. **Recapitular:** esclarecidas as dúvidas, pode-se solicitar aos membros da instituição “externa” que sintetize os pontos mais importantes da avaliação interna. Com isso,

busca-se assegurar às partes envolvidas que os pontos mais relevantes foram compreendidos por todos.

4. **Realizar a avaliação externa:** neste ponto, os atores externos à organização emitem um juízo sobre a capacidade institucional da organização com a que estão em contato. As indagações orientadoras deste processo são as mesmas que norteiam a autoavaliação e buscam identificar os recursos disponíveis naquela instituição e refletir sobre como estes recursos contribuem para o cumprimento da missão organizacional. Recomenda-se, sempre, começar pelos aspectos positivos, tomando-se especial cuidado ao introduzir questões que podem ser consideradas mais sensíveis. Nunca se deve esquecer que esta avaliação externa não tem o objetivo de sancionar, mas, sim, de contribuir para superar desafios no futuro. Além disso, é importante lembrar que aquele que avalia, em um primeiro momento, será avaliado no momento seguinte.
5. **Identificar e registrar os pontos de convergência e as diferenças entre a autoavaliação e a avaliação externa:** pede-se aos membros da instituição avaliada que enumerem os pontos comuns e as discrepâncias observadas entre a autoavaliação e a avaliação externa. Ao fazê-lo, devem refletir se as divergências levariam a uma autoavaliação mais positiva ou se representam uma crítica negativa dos agentes externos sobre eles. As divergências “positivas” devem ser registradas separadamente das “negativas”. Caso os representantes da instituição coavaliadora considerem que há pontos relevantes que não foram considerados, poderão solicitar a sua inclusão.
6. **Argumentar sobre as diferenças:** neste ponto, atores internos e externos devem estabelecer um diálogo mais fluido, buscando compreender a origem das diferenças entre as suas opiniões. É a oportunidade que têm para colocar sobre a mesa informações complementares. São muito úteis, neste momento, as perguntas para entender os fatos e a escuta empática, apresentadas no **LIVRO IV** (p. 27-28). A fim de manter o foco da discussão e evitar o surgimento de conflitos desnecessários, pode-se recorrer aos princípios da comunicação efetiva e a diversas técnicas de reuniões, também mencionadas naquele livro.
7. **Recomeçar o processo, invertendo posições:** repetem-se os passos anteriores, invertendo-se as posições, ou seja, a instituição que, até aqui, vinha sendo analisada, passa a ocupar o lugar de avaliadora externa. Não é necessário que essa troca de papéis ocorra em um mesmo dia. O importante é que todos os envolvidos sintam-se à vontade para repetir o processo de forma tranquila. Às vezes, para evitar o desgaste e “acalmar” os ânimos, a conversa pode ser deixada para um outro dia, desde que não se deixe passar muito tempo entre estes momentos.
8. **Recapitular e registrar as conclusões:** quando todas as instituições envolvidas já tiverem exercido o papel tanto de avaliadas como de avaliadoras, devem registrar as

conclusões coletivas sobre a capacidade institucional de cada instituição avaliada. Tal registro deve ser aprovado por todos os que participaram na coavaliação e devem incluir os dissensos, quando os houver.

Como já foi dito, os passos acima são apenas uma sugestão. Outros procedimentos podem ser adotados para realizar a coavaliação, desde que assegurem uma comunicação horizontal e se dê em um ambiente de confiança mútua. Estas são as condições para que a coavaliação conduza a resultados positivos. Caso contrário, o intercâmbio de juízos pode dar origem a novos conflitos entre as instituições do sistema educacional levando a um retrocesso no processo de desenvolvimento do sistema. Essas considerações devem ser feitas pelos tomadores de decisão do sistema educacional, particularmente aqueles diretamente envolvidos na implementação do ciclo de inspeção.

Em situações nas quais se identifica a resistência ativa ao trabalho do inspetor, deverão ser estudadas outras estratégias de intervenção. Como já foi visto, a resistência ativa denota, na maioria dos casos, um déficit de recursos simbólicos ou políticos. Nestes contextos, não é realista exigir proatividade da instituição que resiste. Deve-se, sim, investigar sua realidade e buscar apoio junto aos demais órgãos do sistema educacional.

### **C. ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES PARA O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL**

Diferentemente das etapas anteriores, que podem ocorrer de forma paralela ou simultânea, é essencial que a elaboração das recomendações para o fortalecimento institucional ocorra após a autoavaliação e coavaliação, em cada âmbito.

A partir das conclusões da autoavaliação e da coavaliação, elaboram-se demandas dirigidas às escolas, à inspeção e/ou aos órgãos centrais. Estas demandas serão internas ou externas, segundo o âmbito na qual se formulem. Seu objetivo é, sempre, melhorar as condições para que cada organização do sistema educacional possa levar adiante o seu mandato institucional.

Em geral, as recomendações que se formulem nesta etapa tenderão a envolver recursos humanos e materiais, técnicos e/ou organizacionais. Na medida em que reconheçam a necessidade de articulação entre os distintos atores do sistema para alcançar o objetivo comum da qualidade educacional, também se reconhecerá a dimensão simbólica e política do processo de desenvolvimento institucional.

É essencial que as organizações que participaram nas etapas de autoavaliação e coavaliação sintam-se representadas nas recomendações formuladas ao concluir esta etapa do ciclo de inspeção e, sobretudo, que se sintam corresponsáveis pela sua implementação.

Não há procedimentos padrão para se chegar a essas recomendações. Como nas etapas anteriores, a comunicação é a competência central que se requer neste momento, a fim de assegurar a participação e resguardar a legitimidade do processo. Em função do âmbito em que sejam formuladas estas recomendações e os seus destinatários, deverá ser definido o canal mais adequado para garantir que a mensagem chegue ao receptor e seja compreendida corretamente. Nas seções a seguir, voltaremos sobre estas questões.

## Como avaliar a capacidade institucional no âmbito da escola?

A fase de avaliação da capacidade institucional da escola envolve uma reflexão similar à da fase de diagnóstico, na medida em que busca reconhecer os obstáculos que impedem a instituição educativa de ofertar uma educação de melhor qualidade. A principal diferença, em relação ao diagnóstico, consiste em que, na fase da avaliação da capacidade institucional, a reflexão baseia-se em uma experiência concreta que é compartilhada pelos atores escolares e pela inspeção, qual seja: o desenvolvimento de planos de ação.

A partir do conhecimento compartilhado sobre o desenvolvimento dos planos de ação em cada escola, os atores escolares e os inspetores dispõem de maiores evidências empíricas para, juntos, emitirem um juízo de valor sobre a capacidade institucional da escola.

Ao ter sido elaborado de forma participativa pelos atores escolares, para abordar um problema que consideram dentro de seu círculo de influência, o plano de ação sintetiza uma representação da comunidade escolar sobre sua capacidade de, autonomamente, produzir mudanças que convirjam para a melhoria da qualidade educacional naquele estabelecimento. Ao implementar o plano, a comunidade coloca à prova aquela representação: o sucesso na implementação indicaria uma boa capacidade de diagnóstico e de escolha dos desafios que pode enfrentar sozinha; por outro lado, as dificuldades para concretizar o plano compartilhado oferecem aos atores escolares a oportunidade de reconhecer seus próprios limites, colocando em evidência os pontos nos quais se torna necessário fortalecer a articulação com outros níveis do sistema.

O principal critério empregado para avaliar a capacidade institucional da escola é a capacidade dos atores escolares de levarem adiante aquilo que eles mesmos se propõem. O marco de referência usado para a avaliação é o plano de ação. As dimensões de análise são os quatro tipos de recursos presentes em nossa definição de capacidade institucional (recursos humanos e materiais, recursos técnicos, recursos organizacionais e recursos simbólicos ou políticos). Ao contrastar as ações efetivamente realizadas e as planejadas, assim como ao refletir sobre os resultados alcançados, espera-se que os atores escolares possam internalizar as aprendizagens relativas ao seu funcionamento como uma organização, aumentando a sua capacidade para seguir trabalhando juntos em prol da melhoria da qualidade educativa.

Neste movimento, as escolas poderão “sentir-se mais responsáveis pelos resultados educacionais que produzem”, um dos resultados esperados do processo de revitalização da inspeção da educação. Por outro lado, este mesmo exercício deveria permitir identificar os aspectos institucionais que precisam ser fortalecidos mediante o apoio dos órgãos centrais,

incluindo a inspeção. Estas informações deverão chegar ao conhecimento dos tomadores de decisão, a fim de orientar a formulação da política educacional.

A metodologia aqui proposta para a avaliação da capacidade institucional no âmbito das escolas segue as etapas apresentadas no capítulo anterior:

- Autoavaliação dos atores escolares: a partir de um instrumento entregue pela equipe de inspeção à escola, os atores escolares avaliam o desenvolvimento de seus planos de ação.
- Coavaliação entre comunidade escolar e inspeção da educação: inspetores e atores escolares intercambiam suas impressões relativas ao desenvolvimento dos planos de ação da escola, assim como seus juízos de valor sobre o desempenho da inspeção ao longo de todo o ciclo.
- Elaboração de recomendações para o fortalecimento institucional da escola: fruto do diálogo entre inspeção e comunidade escolar, elaboram-se recomendações dirigidas à comunidade escolar e aos demais órgãos do sistema educacional, cabendo ao inspetor encaminhar estas últimas.

A figura a seguir ilustra este processo. Ali, vemos a autoavaliação da escola, que é complementada com o olhar externo da inspeção, em um exercício de coavaliação: ao mesmo tempo em que a inspeção emite um juízo de valor sobre a capacidade institucional da escola, a comunidade escolar expressa suas opiniões sobre o desempenho da inspeção. A seta que aponta da escola para a inspeção está tracejada, indicando que, no contato com cada instituição educacional, a inspeção recolhe insumos que serão posteriormente usados na avaliação institucional no âmbito da própria inspeção. Também os órgãos centrais são representados com linhas pontilhadas, indicando que não se encontram diretamente presentes neste processo avaliativo, mas que se fazem representar através dos inspetores, articuladores do sistema. Produto destes intercâmbios, definem-se recomendações para o fortalecimento institucional, cujo foco é, neste momento, a instituição escolar. Nos próximos capítulos, veremos como este processo se complementa com ações levadas a cabo nos outros dois âmbitos do sistema que estamos considerando.

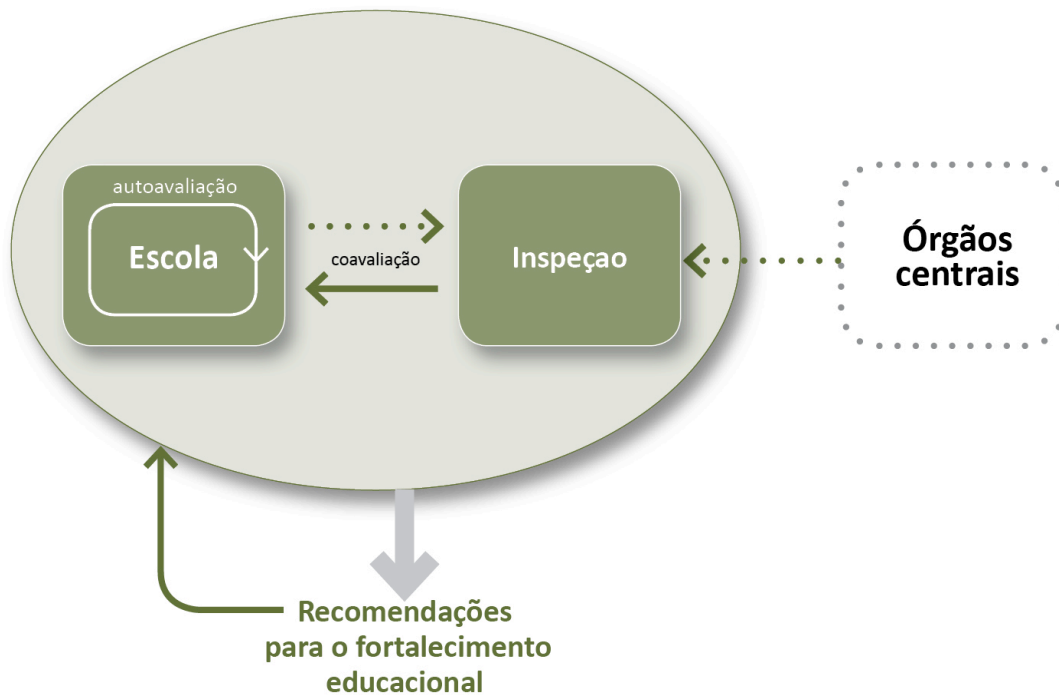


Figura 4: Avaliação da capacidade institucional no âmbito da escola

Como nas fases anteriores do ciclo da inspeção, propomos organizar o trabalho da equipe de inspetores em três blocos de atividades:

- a. Trabalho preparatório ao contato com a comunidade escolar;
- b. Orientação à comunidade escolar para a realização da autoavaliação;
- c. Trabalho junto à comunidade escolar para a realização das coavaliações e formulação de recomendações para o fortalecimento institucional.

#### **a. Trabalho preparatório ao contato com a comunidade escolar**

Antes de estabelecer contato com as escolas para iniciar a fase de avaliação das capacidades institucionais, deve-se assegurar que a equipe de inspetores:

- Disponha de informação recente sobre o estágio de implementação dos planos de ação das escolas;
- Aproprie-se dos instrumentos de avaliação que serão entregues à comunidade escolar e domine os procedimentos adequados para seu correto preenchimento.



### *Coleta e/ou sistematização de informação sobre o estágio de implementação dos planos de ação das escolas*

Tal como vimos no **LIVRO II** (p. 22-24), o exercício de planeamento deveria contemplar a criação de mecanismos de acompanhamento, por parte da inspeção, do desenvolvimento dos planos de ação escolares. Tal acompanhamento, recordamos, teria o objetivo tanto de apoiar a comunidade a contornar eventuais obstáculos não previstos inicialmente, quanto o de manter os órgãos centrais informados sobre os esforços realizados no âmbito da rede escolar, a fim de fomentar o apoio político às iniciativas locais.

Ao iniciar a fase de avaliação da capacidade institucional no âmbito das escolas, a equipe de inspetores deveria revisar a informação disponível sobre o estágio de implementação dos planos em cada escola e complementar essa base de dados com as informações eventualmente faltantes. No quadro a seguir, propõe-se uma breve ficha para a coleta de dados básicos sobre os planos de ação elaborados pelas escolas. Estas fichas podem ser preenchidas pelos próprios inspetores, a partir das informações obtidas ao longo dos contatos mantidos com a escola durante o desenvolvimento dos planos.

#### ► **Ferramenta: Ficha para a coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares**

Para levar adiante o ciclo da inspeção, dentro do enfoque da avaliação institucional participativa, é importante que os inspetores, antes de iniciar a fase de avaliação da capacidade institucional dos estabelecimentos escolares disponham, pelo menos, de informação sobre:

- o nível de participação da comunidade escolar na definição dos problemas a serem enfrentados pela escola e na formulação dos planos que serão avaliados,
- a quantidade de planos elaborados,
- seu estágio de desenvolvimento ao início da avaliação e
- uma pré-avaliação sobre em que medida os objetivos buscados por cada plano têm sido atingidos.

No **ANEXO I**, ao final deste livro, oferece-se um exemplo de ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares, que pode ser reproduzida pelos inspetores, para direta utilização. Recomendamos que os inspetores solicitem às escolas o preenchimento dessa ficha com antecedência para que as mesmas possam providenciar as informações necessárias.

► **Ferramenta: Ficha para a coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares**

Após identificar o estabelecimento de ensino, a primeira parte do instrumento destina-se à recolha de informações sobre o nível de participação da comunidade escolar na definição dos problemas a serem enfrentados pela escola e na elaboração dos planos de ação que serão avaliados. Essa informação é importante se aceitamos o suposto de que um plano elaborado de forma participativa deveria enfrentar menos resistências por parte dos próprios atores escolares ao momento de ser implementado. Além disto, como já foi dito no **LIVRO I**, o processo participativo contribui para o fortalecimento da gestão democrática dentro da escola, que é um dos princípios norteadores da política educativa nacional.

Na **primeira parte** do instrumento, indaga-se sobre a participação de cada um dos segmentos que conformam a comunidade escolar em dois momentos distintos: o primeiro na definição dos problemas a serem enfrentados pela escola, ou seja, na elaboração do círculo de influência e de preocupação; o segundo na elaboração do(s) plano(s) de ação. A participação de cada segmento (equipe gestora, docentes, funcionários não docentes, alunos e pais e encarregados da educação) é medida em termos percentuais relativos ao seu próprio tamanho. Ou seja, se em uma escola a equipe de gestão está conformada por um diretor, um subdiretor pedagógico e um subdiretor administrativo (3 indivíduos) e, na definição dos problemas ou na elaboração do plano, participaram somente os dois primeiros, diríamos que 67% da equipe de gestores foi incluída no processo ( $2/3 \times 100 = 66,66\dots$ ). De maneira similar, se 12 professores participaram, em um total de 15, diríamos que 80% dos professores foram incluídos no processo de elaboração do plano. Contudo, sabemos que os processos participativos necessitam de tempo para instalar-se na cultura escolar. Portanto, *tão importante quanto medir a participação em dado momento, é acompanhar a sua evolução ao longo do tempo, não só quantitativamente, mas também qualitativamente*. Uma escola que implementa o ciclo da inspeção pela primeira vez poderia apresentar um baixo nível de participação dos atores escolares, mas que aumenta significativamente na segunda vez que iniciam o ciclo, sugerindo a construção gradual de uma nova prática.

Em relação aos segmentos de alunos, pais e encarregados da educação, a dificuldade para estabelecer um nível de participação satisfatório é a mesma. Em escolas grandes, por exemplo, pode se tornar inviável incluir de forma direta uma grande quantidade de alunos e pais nos processos de elaboração dos planos de ação. Neste caso, esperaríamos encontrar valores baixos para o indicador de participação. Entretanto, com relação à participação na definição dos problemas a serem enfrentados pela escola, sempre é desejável uma maior participação dos diferentes atores.

Uma forma alternativa de assegurar a participação dos segmentos “alunos” e “pais” é mediante a criação de organismos colegiados de representação dos interesses destes atores, tais como grêmios estudantis e associações de pais e encarregados. Infelizmente, nem sempre é fácil recolher dados confiáveis sobre o funcionamento de tais instâncias. Ao mesmo tempo, sendo eles os principais beneficiários de uma educação pública de qualidade – mas não os primeiros responsáveis pela gestão escolar – sua participação pode ser mais decisiva nas fases de diagnóstico e avaliação, do que durante o planejamento. ►

► **Ferramenta: Ficha para a coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares**

O cálculo da porcentagem permite uma primeira aproximação, ao longo do tempo, sobre a participação dos diferentes segmentos. A avaliação da participação não deve se restringir ao aspecto quantitativo. Devem ser utilizadas outras formas de avaliar a qualidade dessa participação, para verificar em que medida elas estão efetivamente proporcionando uma melhor distribuição do poder de decisão no interior da escola.

*O preenchimento desta primeira parte do instrumento pode ser feito pela própria equipe de inspetores da educação, imediatamente após a conclusão das atividades de planejamento junto à comunidade escolar, a partir das informações colhidas mediante a observação direta do processo de elaboração dos planos ou de entrevistas à comunidade. As informações relativas ao total de docentes, funcionários, alunos, etc. podem ser obtidas mediante consulta às fichas de caracterização do estabelecimento escolar, recolhidas ao início da fase de diagnóstico. É muito importante registrar a data deste preenchimento.*

A **segunda parte** do instrumento destina-se a registrar informações sobre o *estágio de desenvolvimento dos planos de ação elaborados por cada escola*. Esses dados devem ser informados *ao início da fase de avaliação da capacidade institucional escolar*. A data de preenchimento marca o ponto de referência temporal adotado durante todo o processo avaliativo. Em princípio, a equipe de inspetores deveria dispor de informações suficientes para preencher esta parte do instrumento, a partir do acompanhamento contínuo ao trabalho da comunidade escolar. Caso este não seja o caso, deverá informar-se junto aos atores escolares, a fim de *assegurar que os dados recolhidos são fidedignos*.

Os primeiros itens desta parte indagam sobre a quantidade de microproblemas inicialmente situados dentro do círculo de influência do âmbito da escola e a quantidade de planos de ação elaborados. Em seguida, pergunta-se sobre o estágio de implementação de cada plano. *Estas informações permitem dimensionar o volume de trabalho durante a fase de avaliação da capacidade institucional*, pois quanto maior for a quantidade de planos desenvolvidos pela comunidade escolar, maior será o tempo necessário para avaliar a execução destes planos e relacioná-los à capacidade institucional da escola. Ao mesmo tempo, permitem à equipe de inspetores preparar a logística desta fase do ciclo, estimando, entre outras coisas, a quantidade de cópias que deverão ser feitas de cada um dos instrumentos usados nesta fase (como se verá adiante, para cada plano se necessitará uma ficha de avaliação da execução e, para cada escola, uma ficha-síntese da avaliação da capacidade institucional).

No último item do instrumento, faz-se uma primeira aproximação à eficácia dos planos escolares, ao perguntar em que medida aqueles planos conduziram aos objetivos esperados. Essa informação será complementada adiante, ao avaliar cada plano separadamente. Neste momento, contudo, permite aos inspetores elaborarem hipóteses sobre as situações que encontrarão em cada estabelecimento escolar, eventualmente identificando aquelas instituições que requererão de maior apoio da equipe de inspetores.

Devem-se sistematizar essas informações básicas sobre os planos de ação escolares, a fim de facilitar a leitura conjunta destes dados por parte da equipe de inspetores. A seguir, oferecem-se exemplos hipotéticos de tabelas-síntese dos planos de ação escolares, que permitiriam sistematizar as informações contidas naquelas fichas.

Identificação da Escola	Concluídos	Em andamento dentro do prazo	Em andamento com dificuldades	Iniciados e parados	Não foram iniciados	Total de planos por escola
Escola nº 1	0	1	1	0	0	2
Escola nº 2	1	0	1	1	0	3
Escola nº 3	2	1	0	0	0	3
Escola nº 4	1	0	0	0	0	1
Escola nº 5	0	0	1	0	1	2

Quadro 2: Exemplo de tabela-síntese do estágio de implementação dos planos elaborados pelas escolas.

Identificação da Escola	Objetivos totalmente atingidos	Objetivos parcialmente atingidos	Total de planos por escola
Escola nº 1	0	1	2
Escola nº 2	1	0	3
Escola nº 3	2	1	3
Escola nº 4	0	1	1
Escola nº 5	0	0	2

Quadro 3: Exemplo de tabela-síntese da quantidade de planos que atingiram total ou parcialmente os objetivos propostos.

A sistematização da informação sobre os planos escolares, em tabelas como as apresentadas anteriormente, permitiria aos inspetores identificar situações similares entre as escolas envolvidas, em função do estágio de implementação dos planos.

A partir da leitura das similaridades e diferenças entre o estágio de implementação dos planos de ação de um conjunto de escolas, os inspetores poderão organizar as atividades para promover e acompanhar o processo de avaliação da capacidade institucional dessas escolas.

Por exemplo, uma equipe de inspetores poderia, pela leitura do quadro 2, iniciar o processo de avaliação da capacidade institucional desse conjunto de 5 escolas pelas escolas 3 e 4, pois

apresentam planos concluídos ou em andamento dentro dos prazos, possibilitando uma avaliação com maior riqueza de dados e informações mais completas. Enquanto isso as demais escolas poderiam avançar com seus planos de ação, iniciando o processo de autoavaliação um pouco mais adiante.

Ao complementar essa leitura com o quadro 3, a equipe pode ter indicações iniciais de que, apesar de ter concluído o plano de ação proposto, a escola nº 4 deverá, em seu processo de autoavaliação, apresentar argumentos que justifiquem por que não alcançaram plenamente os objetivos propostos.

Outra leitura que a equipe de inspetores poderia fazer dessas tabelas apontaria para uma estratégia diferente. Aparentemente as escolas nº 3 e nº 4 estariam com um processo de trabalho mais fortalecido, pois os planos que se propuseram desenvolver estão concluídos ou em andamento dentro do prazo. A leitura do quadro 3, apesar da ressalva já feita sobre a Escola nº 4, corrobora a leitura do quadro 2.

Já a situação das escolas nº 2 e nº 5, principalmente, indicam a necessidade de um apoio da equipe de inspetores e iniciar o processo de autoavaliação poderia ajudar essas escolas a compreenderem os motivos de não conseguirem implementar os planos de ação que elaboraram.

Ambas estratégias podem ser acertadas, mas necessitariam de dados complementares do contexto de cada escola para nos darem uma indicação mais segura de qual estratégia pode ser mais eficaz. Isso nos indica, mais uma vez, a importância do acompanhamento pela inspeção da implementação dos planos de ação, pois esse acompanhamento permitiria uma melhor contextualização dos dados coletados pelos instrumentos anteriormente apresentados.

A **proposta de atividade 1**, ao final deste capítulo, pode ser desenvolvida pelo formador para exercitar, com os inspetores, a manipulação da Ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares.

### *Estudo dos instrumentos de avaliação da capacidade institucional da escola*

Na metodologia aqui proposta, o ponto de partida para a avaliação da capacidade institucional da escola é a avaliação da execução dos planos de ação que a comunidade escolar elabora de forma participativa. Ao refletir sobre o processo de implementação destes planos, pretende-se que a comunidade escolar aprofunde o seu autoconhecimento e seja capaz de identificar oportunidades para o seu desenvolvimento contínuo. Desta forma, o processo avaliativo organiza-se ao redor de dois instrumentos, aplicados sucessivamente:

1. Ficha de avaliação da execução do plano (uma ficha para cada plano elaborado pela escola)

**2.** Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola (uma ficha para cada escola)

Por sua vez, a ficha de avaliação da execução do plano é oferecida em duas versões, de acordo ao estágio de implementação do plano que é avaliado:

**2.a.** Ficha de avaliação da execução de planos concluídos ou em andamento, dentro do prazo;

**2.b.** Ficha de avaliação da execução de planos em andamento com dificuldades, paralisados ou não iniciados.

Os **Anexos II, III e IV** oferecem modelos destes instrumentos, em formato apto para reprodução por parte das equipes de inspeção. Naturalmente, os inspetores poderão optar por introduzir modificações e melhorias a estas propostas.

- *Por que se propõe avaliar a execução de cada plano, separadamente?* Como vimos nos livros anteriores, partimos do suposto de que cada plano de ação elaborado participativamente reflete um acordo da comunidade educativa sobre as ações que pretendem levar adiante, a partir do diagnóstico que fazem dos seus problemas e de suas capacidades (recordemos que os planos de ação dirigem-se aos problemas situados dentro do círculo de influência!). Cada plano representa um acordo, a partir da leitura de parte da realidade escolar que incide sobre o microproblema que desejam resolver. Ao analisar separadamente cada plano, podemos ler em maior profundidade cada uma dessas partes da realidade escolar.
- *Por que se recomenda a utilização de instrumentos diferentes para a avaliação de cada plano, segundo o estágio de implementação?* Em sintonia com enfoque da avaliação formativa, partimos do suposto de que tanto os “acertos” como os “erros” representam uma oportunidade de aprendizagem. Contudo, os processos de aprendizagem são distintos em cada um dos casos. Como os instrumentos de avaliação estão pensados para ajudar a comunidade escolar a percorrer este caminho de crescimento, foram propostos instrumentos distintos.
- *Por que se propõe a aplicação de um instrumento de “síntese”?* Se olharmos somente as árvores, perdemos a visão do bosque! Mais importante que implementar planos, é refletir sobre como estes planos contribuem para a melhoria da qualidade educativa e o que pode ser feito para seguir adiante rumo à educação de qualidade para todos. A análise de cada plano por separado busca oferecer insumos para que ampliemos nosso conhecimento sobre o funcionamento da organização escolar, em seu conjunto. O instrumento que conclui a fase de avaliação da capacidade institucional no âmbito

das escolas procura proporcionar a leitura integrada das avaliações de cada plano, compreendendo-os como parte de um sistema.

Nos quadros a seguir, apresentamos cada uma dessas ferramentas, explicando para que servem e como devem ser aplicadas.

### ► **Ferramenta: Ficha de avaliação da execução dos planos concluídos ou em andamento, dentro do prazo**

Ao finalizar a execução de um plano ou constatar que as atividades previstas estão sendo executadas conforme planejado, sentimo-nos satisfeitos por sermos capazes de colocar em ação o que antes estava apenas no plano das ideias. Entretanto, essa satisfação não deve ser desculpa para nos acomodarmos: há muitas aprendizagens que podem ser realizadas a partir da reflexão sistemática sobre esta situação.

O instrumento modelo apresentado no **Anexo II** organiza-se ao redor de perguntas para a reflexão, relacionadas às seguintes dimensões de análise:

- Modificações e desvios em relação ao plano original;
- Fortalezas da instituição escolar;
- Eficácia do plano implementado.

Embora o instrumento ofereça espaço para o desenvolvimento dissertativo acerca de cada uma dessas perguntas, as questões foram pensadas para serem trabalhadas de forma participativa pela comunidade escolar, mediante a organização de grupos de discussão, assembleias e reuniões, devendo-se registrar ali apenas as sínteses dessas discussões mais amplas. O não envolvimento da comunidade neste debate compromete todos os avanços realizados até o momento pela escola, ao não oferecer ao conjunto dos atores escolares a oportunidade de construir e sistematizar conhecimento sobre a organização escolar. Vejamos os aspectos que podem ser considerados dentro de cada dimensão.

- *Modificações e desvios em relação ao plano original*: muito raramente um plano se executa tal como foi inicialmente desenhado. O mais frequente é que sofra modificações, adaptações e desvios, que nem sempre são registrados. Ao avaliar a execução, devem-se levar em conta tais modificações e refletir sobre como afetaram a consecução dos objetivos pretendidos. Neste exercício, oferece-se a oportunidade de aprender sobre o processo de planejamento e sobre o funcionamento da organização escolar, redundando em um fortalecimento da capacidade institucional.

- *Fortalezas da instituição escolar*: esta é a oportunidade para refletir sobre os pontos fortes da comunidade escolar, sobre aqueles aspectos que permitem que se avance com relativa tranquilidade na implementação de um plano conjunto. Nesta reflexão, ressaltam-se os recursos que estão efetivamente disponíveis na escola e que a comunidade é capaz de mobilizar em função de um plano comum. Ao conhecer os seus pontos fortes, a comunidade escolar pode selecionar melhor que próximos desafios enfrentará.



► **Ferramenta: Ficha de avaliação da execução dos planos concluídos ou em andamento, dentro do prazo**

- *Eficácia do plano implementado*: nem sempre as ações que realizamos conduzem aos resultados esperados. Portanto, é necessário indagar: fizemos tudo o que tínhamos combinado, mas chegamos onde queríamos chegar? O que foi feito contribuiu para melhorar a qualidade da educação que oferecemos? Trabalhamos bem, mas poderíamos trabalhar melhor?

Em princípio, estas questões deveriam ser respondidas separadamente pela comunidade escolar (autoavaliação) e pela equipe da inspeção, para que logo sejam confrontadas (coavaliação). Espera-se que a comunidade escolar disponha de muitos mais e melhores elementos para respondê-las, mas as impressões colhidas pela equipe de inspetores ao longo do acompanhamento da implementação podem contribuir para retroalimentar as opiniões sustentadas pelos atores escolares.



## ► Ferramenta: Ficha de avaliação da execução dos planos com dificuldade, paralisados ou não iniciados

Há diversos motivos pelos quais um plano pode ser frustrado. O instrumento proposto no **ANEXO III** pretende apoiar a escola a identificar quais foram tais motivos em cada caso específico, relacionando-os aos tipos de recursos que, de acordo à definição que adotamos, conformam a capacidade institucional.

É fundamental recordar que, na metodologia que estamos trabalhando, a comunidade escolar decide levar adiante planos de ação que contam com recursos que a escola considera disponíveis (por isso, situa o microproblema dentro de seu círculo de influência). As dificuldades que surgem ao longo da implementação sugerem que, talvez, nem todos estes recursos estejam efetivamente à disposição da comunidade escolar. Também podem indicar que, em realidade, o plano que pretendiam levar adiante exigia a mobilização de recursos que não foram previstos inicialmente.

No instrumento, distinguem-se quatro categorias de recursos relevantes para esta análise:

- Recursos materiais;
- Recursos técnicos,
- Recursos organizacionais;
- Recursos simbólicos.

Para cada uma dessas categorias, apresenta-se um conjunto de situações que buscam aproximar-se da dificuldade que, acreditamos, poderia ser enfrentada pela comunidade escolar. Em todos os casos, inclui-se uma última alternativa, caso a comunidade não tenha encontrado dificuldades relativas àquele tipo de recurso. Logo, abre-se um espaço para que seja descrita a dificuldade enfrentada e se justifique como aquela situação impactou na implementação do plano.

Note-se que as categorias incluídas no instrumento são as mesmas que vimos no primeiro capítulo deste livro, com a única diferença de que se omitiram os recursos humanos da primeira categoria (humanos e materiais). Como se esclarece no próprio instrumento, essa omissão é intencional. Dentro do sistema educacional angolano, a designação de recursos humanos a cada instituição escolar é atribuição dos órgãos centrais, encontrando-se, portanto, dentro do círculo de preocupação da comunidade escolar, mas não do seu círculo de influência. Um plano que tenha sido obstaculizado pela ausência de recurso humano poderia refletir:

- a) um erro de diagnóstico ou planejamento (déficit técnico), ao escolher um problema que escapa à competência da escola;
- b) um déficit de recursos técnicos (conhecimentos) por parte dos recursos humanos da escola;



► **Ferramenta: Ficha de avaliação da execução dos planos com dificuldade, paralisados ou não iniciados**

- c) um déficit de recursos organizacionais, que não permite mobilizar os recursos humanos existentes;
- d) um déficit de recursos simbólicos, manifesto na falta de comprometimento dos recursos humanos para com a comunidade escolar.

Todas estas possibilidades estão contempladas neste instrumento. Portanto, sempre que a comunidade escolar identifique, no momento da avaliação, a ausência de um determinado recurso humano como obstáculo ao desenvolvimento de seu plano de ação, deverá se perguntar qual das possibilidades acima corresponde à sua realidade e identificá-la no tipo de recurso correspondente.

Como vimos no segundo capítulo, em um processo de avaliação, é esperado que a comunidade escolar tenda a apontar a ausência de recursos materiais e técnicos como fatores que obstaculizam o desenvolvimento dos planos de ação. Por outro lado, também é esperado que omitam um eventual déficit de recursos simbólicos: quem admitiria abertamente frente à inspeção que não está comprometido com a implementação do ciclo da inspeção? Daí a importância do intercâmbio entre a comunidade escolar e a inspeção, logo que cada um tenha preenchido o instrumento separadamente. Novamente, deve-se destacar que tanto o preenchimento como o intercâmbio deveriam ser feitos de forma participativa.

## ► Ferramenta: Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola

A proposta de instrumento apresentada no **ANEXO IV** procura integrar as avaliações da execução dos distintos planos de ação levados a cabo, para que, a partir delas, se possa chegar a um juízo de valor sobre a capacidade institucional da escola e às recomendações sobre como dar continuidade ao seu fortalecimento.

O instrumento está dividido em cinco partes, sendo que a última remete à avaliação da capacidade institucional da inspeção (voltaremos sobre esta parte no próximo capítulo).

Na **primeira parte**, orienta-se a elaboração de um quadro-síntese que permite visualizar as fortalezas e as debilidades da comunidade escolar em termos dos tipos de recursos necessários para a implementação dos planos de ação propostos. É uma forma de recapitular as avaliações da execução dos planos e olhá-las em seu conjunto. A leitura deste quadro pode dar pistas sobre a necessidade de mover para o círculo de preocupação alguns problemas inicialmente situados dentro do círculo de influência da escola. Também pode ser útil para que se discuta, junto com a comunidade, a priorização de alguns dos planos em andamento, adaptando-os a fim de garantir a sua conclusão exitosa.

Na **segunda parte**, deve-se escolher a afirmação que melhor caracteriza a representação da comunidade escolar sobre sua capacidade institucional. Cada uma das alternativas oferecidas relaciona-se a uma das situações analisadas no segundo capítulo e poderiam ser interpretadas, respectivamente, da seguinte maneira:

- *Interpretação à resposta 1:* a comunidade escolar tem capacidade para atuar com autonomia sobre os problemas dentro do seu círculo de influência. Deve ser encorajada a seguir adiante e suas experiências poderiam, eventualmente, ser divulgadas.
- *Interpretação à resposta 2:* a comunidade escolar carece de recursos organizacionais. A inspeção poderia fortalecer o seu apoio técnico à comunidade para a implementação das distintas fases do ciclo da inspeção. Os órgãos centrais poderiam oferecer apoio à equipe de direção escolar a fim de fortalecer suas capacidades de gestão.
- *Interpretação à resposta 3:* a comunidade escolar provavelmente carece de recursos técnicos e materiais, mas encontra-se mobilizada para seguir atuante, o que sugere um processo de fortalecimento institucional em curso. Os inspetores poderiam fortalecer o apoio técnico e orientar a elaboração de planos de ação mais factíveis de serem implementados, enquanto mobilizam os órgãos centrais para que sejam atendidas as demais necessidades da instituição.
- *Interpretação à resposta 4:* provavelmente, a escola se encontra em uma situação precária ou apresenta um grave déficit de recursos simbólicos. A capacidade de intervenção eficaz da inspeção é limitada e a demanda à escola para que persista na implementação do ciclo da inspeção pode gerar conflitos adicionais. Os órgãos centrais deveriam dar uma atenção especial a esta situação.



### ► Ferramenta: Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola

Certamente, há outras interpretações para cada uma das respostas propostas, assim como seria possível imaginarmos outras respostas possíveis. De qualquer maneira, estas interpretações foram pensadas a fim de oferecer à equipe de inspetores um ponto a partir do qual poderá estabelecer um diálogo com a comunidade escolar para que juntos construam uma melhor compreensão sobre a capacidade institucional da escola.

Na **terceira parte** do instrumento, surge uma questão que, como vimos no segundo capítulo, busca captar informações sobre os recursos simbólicos presentes na comunidade escolar, ao indagar sobre sua vontade de dar continuidade aos processos de diagnóstico, planejamento e avaliação. Como já vimos, a primeira alternativa sugeriria um estágio de mobilização da comunidade satisfatório. A segunda resposta indicaria um processo de aprendizagem em curso, que precisa ser acompanhado e fortalecido. A terceira nos levaria a hipóteses sobre uma alta precariedade do estabelecimento educacional e/ou um déficit de recursos simbólicos, impondo um limite à capacidade da inspeção de intervir com eficácia sobre este cenário.

Finalmente, oferece-se um espaço para que sejam registradas as conclusões do exercício avaliativo. Esta parte pode ser primeiramente preenchida pela comunidade escolar, mas seria muito interessante que comunidade e inspetores o façam conjuntamente, concluindo a fase de avaliação da capacidade institucional no âmbito da escola.

Para que sejam capazes de orientar a comunidade escolar a aplicar estes instrumentos em um exercício de autoavaliação, assim como para usá-los diretamente na coavaliação e na elaboração de recomendações, é imprescindível que os inspetores estudem previamente em profundidade estas ferramentas e se apropriem das mesmas. A **proposta de atividade 2**, ao final deste capítulo, oferece algumas sugestões neste sentido.

### **b. Orientação à comunidade escolar para a realização da autoavaliação**

Tendo compreendido os conceitos subjacentes à avaliação da capacidade institucional e se apropriado dos instrumentos usados para este fim, é importante que os inspetores sensibilizem a comunidade escolar para esta fase do ciclo da inspeção.

Em geral, a palavra “avaliação” suscita desconfiança entre os atores escolares, que temem que dita avaliação resulte em sanções à escola. Sabemos que esta não é a finalidade do ciclo da inspeção e, por isso, deve-se esclarecer à comunidade escolar que elas não serão punidas por eventualmente não terem cumprido os planos de ação. É importante que compreendam que a avaliação está pensada justamente para identificar as dificuldades encontradas dentro de cada estabelecimento e que o objetivo é fortalecer a sua capacidade de atuar autonomamente em prol da melhoria da qualidade educacional.

A confiança da comunidade escolar no caráter formativo desta avaliação é imprescindível para que os dados recolhidos sejam fidedignos. Ressaltar o papel atribuído à própria comunidade na construção do juízo de valor sobre si mesma – mediante a autoavaliação – é uma forma de demonstrar como a metodologia de trabalho confere protagonismo aos atores escolares. Seria importante também esclarecer que o exercício realizado pela escola é replicado com adaptações em outros âmbitos do sistema, como a inspeção e os próprios órgãos centrais, como indicador do compromisso de todo o sistema educacional em promover seu fortalecimento institucional contínuo. Este argumento pode ser reforçado dizendo à comunidade que a eles também será solicitado avaliar o desempenho da inspeção e dos órgãos centrais.

Finalmente, deveriam dar-se exemplos de como as informações recolhidas durante a avaliação da capacidade institucional pode contribuir para a formulação de políticas e programas que atendam às necessidades concretas das escolas.

Além de sensibilizar, é necessário instruir a comunidade escolar sobre como realizar a autoavaliação, apresentando-lhes os distintos instrumentos, explicando sua finalidade e orientando sobre como usá-los. Deve-se enfatizar que os instrumentos servem como registro de debates mais amplos que deveriam ocorrer dentro da escola, em linha com o enfoque participativo.

Cada equipe de inspetores poderá definir, de acordo à sua própria realidade, a melhor forma de assegurar a sensibilização e a capacitação das comunidades escolares sob sua responsabilidade. Uma alternativa é a realização de uma oficina com diretores de escolas e outros representantes da comunidade escolar, na sede da direção provincial da educação ou outro lugar que permita reunir estes atores. A fim de garantir um contato mais próximo com os atores escolares, que favoreça a construção de laços de confiança, não se recomenda a organização de reuniões multitudinárias. Em seu lugar, sugere-se a organização de encontros com até sessenta pessoas, sob a coordenação de equipes de três ou mais inspetores. A **proposta de atividade 3**, ao final deste capítulo, aponta ao planejamento desta estratégia de sensibilização.

### **c. Trabalho junto à comunidade escolar para a realização das coavaliações e formulação de recomendações para o fortalecimento institucional**

Transcorrido determinado intervalo de tempo após a orientação à comunidade escolar sobre como realizar sua autoavaliação, a equipe de inspetores deveria retomar o contato com a escola, a fim de dar continuidade ao processo avaliativo. Como já foi dito, isto implica a realização da coavaliação e a formulação de recomendações para o fortalecimento institucional.

Na etapa de coavaliação, a comunidade escolar e a equipe de inspetores confrontam, primeiramente, suas respostas às fichas de avaliação da execução dos planos de ação.

Adaptando os passos da coavaliação apresentados no segundo capítulo deste livro ao âmbito da escola, os seguintes procedimentos poderiam ser adotados para a realização deste intercâmbio:

1. A inspeção toma conhecimento da autoavaliação da escola sobre a execução do plano de ação;
2. Os inspetores tiram dúvidas e solicitam esclarecimentos sobre a autoavaliação;
3. Os inspetores recapitulam os principais aspectos da apresentação, a fim de verificar a compreensão da mensagem;
4. A inspeção apresenta à comunidade sua avaliação sobre a execução do plano de ação analisado;
5. Identificam-se e registram-se os pontos de convergência e as diferenças entre a autoavaliação da escola e a avaliação realizada pela inspeção;
6. Argumenta-se sobre as diferenças;
7. Registram-se as diferenças remanescentes.

Estes passos podem ser repetidos para avaliação de cada plano de ação, separadamente. A opção de discutir um plano de cada vez favorece um intercâmbio mais dinâmico entre os atores escolares e os inspetores.

A fim de tornar o debate mais ameno, a inspeção poderia sugerir que se analisem, alternadamente, a execução de planos bem sucedidos e a dos planos com dificuldades. Ao longo de todo o processo, deve demonstrar-se atenta e sensível aos argumentos expostos pela comunidade escolar.

Os inspetores devem ser particularmente cuidadosos ao abordarem as divergências de interpretação que sejam desfavoráveis à comunidade escolar. Ao discordarem da opinião emitida pelos atores escolares, devem expor sua dissidência com tranquilidade, sem recorrer à autoridade, concedendo-lhe sempre à escola a oportunidade de responder. Caso não consigam chegar a um consenso facilmente, não deverão deixar que o debate evolua a uma espiral de conflito (**LIVRO IV**, p. 50). As divergências deverão ser registradas, dando continuidade ao processo de coavaliação.

Quando escola e inspeção tiverem esgotado a análise da execução de cada um dos planos de ação desenvolvidos pela comunidade, passam então à coavaliação da capacidade institucional da escola, tomando como referência as respostas ao instrumento preparado para este fim.

Para iniciar o debate sobre a capacidade institucional da escola, os inspetores podem solicitar à comunidade escolar que apresentem suas respostas ao *Quadro-síntese da avaliação da capacidade institucional*, justificando porque classificam como suficiente ou insuficiente cada um dos tipos de recursos requeridos para a execução dos planos assinalados. Esta é uma oportunidade de:

- Recapitular rapidamente a coavaliação da execução dos planos de ação;
- Ressaltar as fortalezas da escola, mesmo em relação àqueles planos que apresentem dificuldades de implementação.

Superado este item, passa-se à discussão sobre o *Juízo de valor sobre a capacidade institucional da escola*, um momento muito delicado. No instrumento, pede-se à comunidade que assinale com uma cruz a afirmação que mais se aproxime de sua percepção sobre sua capacidade institucional. Claramente, trata-se de uma grande simplificação e é compreensível que os atores escolares não se sintam confortáveis para tomar uma decisão. Que resposta seria a “correta”? Quais as consequências de assinalar uma “resposta errada”? Não serão punidos? Não serão estigmatizados? Cabe ao inspetor tranquilizar a comunidade e reforçar que não existem respostas corretas ou erradas para aquela pergunta e que a avaliação não tem finalidade punitiva. Deve esclarecer que a resposta da comunidade é somente um registro pontual, que pretende servir de referência para a própria comunidade em relação ao seu passado e ao seu futuro. Em conjunto com as demais informações produzidas ao longo do ciclo da inspeção, serve para orientar o trabalho interno da própria escola e para sinalizar aos órgãos centrais os tipos de apoios necessários para que aquele estabelecimento possa continuar o seu caminho de fortalecimento institucional.

O possível desconforto que a comunidade escolar pode sentir para emitir o *juízo de valor sobre a capacidade institucional da escola* a torna particularmente suscetível à influência dos inspetores. A fim de não induzir a resposta da comunidade, a equipe da inspeção deve exercitar a escuta ativa e incentivar os atores escolares a que justifiquem sua opção, com tranquilidade, sem pressões. Somente após sentirem que os atores escolares concluíram suas apreciações, os inspetores deverão expor seu juízo e, caso este seja diferente do juízo emitido pela escola, ambos juízos deverão necessariamente ser registrados.

Caso os inspetores possuam uma leitura mais favorável sobre a instituição escolar do que os próprios atores da comunidade, deverão justificar sua postura citando os recursos que, em sua opinião, estão sendo ignorados na autoavaliação da escola, mas que são valorizados pelos inspetores. Em teoria, nestes casos os inspetores tenderiam a salientar, sobretudo, recursos organizacionais e simbólicos que poderiam não ter sido devidamente levados em conta pelos atores escolares, tais como sua capacidade de organização, a liderança positiva de certos atores, sua capacidade de comunicação, o comprometimento para com a melhoria da qualidade, etc.

Por outro lado, caso os inspetores considerem o juízo da escola muito otimista ou condescendente, deveriam, com muita cautela, buscar justificar sua divergência citando que recursos consideram ausentes naquela comunidade escolar e como a inspeção poderia contribuir para reverter essa situação – mediante um acompanhamento mais próximo ou a solicitação de maior apoio dos órgãos centrais.

Deve-se cuidar para que este diálogo entre escola e inspeção contribua para aumentar a motivação da comunidade escolar, abrindo perspectivas de crescimento. Desta forma, a abordagem ao item seguinte – *Posicionamento da comunidade sobre ações futuras* – ocorreria de forma quase natural.

Não cabe à equipe de inspetores responder ao item relativo ao *Posicionamento da comunidade escolar* sobre ações futuras, pois, como o título indica, esta questão dirige-se unicamente à escola. Neste caso, a inspeção deve se limitar a pedir aos representantes da escola que justifiquem sua resposta e, caso encontrem-na incoerente com as respostas obtidas até então, deverão salientar tais incoerências, assegurando-lhe à comunidade a oportunidade de reflexão.

Finalmente, o diálogo entre inspeção e comunidade escolar deveria concluir com uma reflexão sobre as lições aprendidas durante o desenvolvimento do ciclo da inspeção e o registro de recomendações para ações futuras.



Ao discutirem as *recomendações para ações futuras*, a inspeção deverá orientar os atores escolares para que especifiquem seus destinatários, que podem ser a própria comunidade escolar, a inspeção ou outros departamentos dos órgãos centrais. Este detalhamento é importante para que a inspeção possa processar essa informação e realizar o encaminhamento nos âmbitos correspondentes. Os inspetores também deverão pedir aos atores escolares que expliquem o impacto que essas recomendações teriam sobre a qualidade da educação em Angola.

A elaboração das recomendações para ações futuras marca o fim do ciclo da inspeção no âmbito da escola. Entretanto, a ficha-síntese de avaliação da capacidade institucional da escola possui um último campo, no qual a comunidade escolar tem a oportunidade de avaliar o acompanhamento e apoio oferecido pela inspeção ao longo desta experiência. Estas informações serão analisadas no próximo capítulo, pois representam insumos para a avaliação da capacidade institucional no âmbito da inspeção. As respostas da comunidade escolar em relação a estas perguntas não precisam ser discutidas com a inspeção, mas é importante que os inspetores agradeçam o aporte da escola e que esclareçam que serão levadas em consideração durante sua própria avaliação.

A **proposta de atividade 4** oferece uma alternativa para que sejam abordados os processos que vão desde a avaliação externa do escola, por parte dos inspetores, até a elaboração de recomendações, incluindo a coavaliação.

## Propostas de Atividades

### Atividade 1

#### Resultados de aprendizagem:

- Aplicar o instrumento de coleta de dados sobre os planos de ação escolares.
- Realizar o processamento e a sistematização de informações relativas aos planos de ação escolares, mediante a elaboração de uma tabela síntese.
- Realizar a leitura exploratória de dados sobre os planos escolares, para o planejamento da fase de avaliação da capacidade institucional no âmbito escolar.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador poderá distribuir aos inspetores o instrumento para a coleta de algumas informações básicas, como o que se apresenta no **Anexo I**. Poderia pedir aos inspetores que, em grupo, observem que informações o instrumento coleta e qual a relevância dos dados coletados sobre os planos de ação das escolas.

Na sequência, o formador poderia distribuir aos grupos um conjunto de fichas de caracterização preenchidas e perguntar-lhes como essa informação poderia ser sistematizada, a fim de facilitar sua leitura conjunta por parte da equipe de inspeção. A discussão deveria conduzir à formatação de uma tabela-síntese, conforme indicado nos exemplos acima. O formador poderia solicitar aos inspetores que, em grupo, preencham essas tabelas com as informações contidas nas fichas recebidas. Em função do tempo, poderá optar por entregar uma tabela já preenchida.

Finalmente, poderia pedir aos inspetores que, em pequenos grupos, leiam os dados contidos na tabela-síntese e tomem nota dos aspectos que lhes resultem mais interessantes. Cada grupo poderia apresentar suas informações em uma discussão plenária, moderada pelo formador, cujo eixo poderia ser as seguintes perguntas:

- Por que esta informação chamou-lhes atenção?
- Consideram que este dado é relevante para definir a forma como irão abordar as escolas durante a fase de avaliação da capacidade institucional? Por quê?
- Essas informações lhes permitem adiantar hipóteses de possíveis recomendações que poderiam resultar do processo de avaliação da capacidade institucional? Quais seriam essas possíveis recomendações?

## Atividade 2

### Resultados de aprendizagem:

- Aplicar os instrumentos de avaliação da capacidade institucional da escola (ficha de avaliação da execução do plano e ficha de síntese da avaliação institucional da escola).
- Aplicar os instrumentos de avaliação da capacidade institucional da escola em situações simuladas.
- Extrair conclusões preliminares sobre a instituição escolar a partir da leitura dos instrumentos de avaliação da capacidade institucional.

### Sugestões para o desenvolvimento:

O que se propõe a seguir é uma sequência de atividades que o formador poderia desenvolver para, gradualmente, permitir a apropriação por partes dos inspetores dos instrumentos de avaliação. Nesta sequência, apresentam-se primeiro os conceitos centrais à fase de avaliação da capacidade institucional e suas respectivas etapas, introduzindo aos poucos os instrumentos que poderiam ser usados para sua operacionalização. Estes conteúdos são logo exercitados, mediante a realização de simulações.

Primeiramente, o formador poderia realizar uma exposição interativa, na qual apresenta-se e discute-se o conceito de capacidade institucional da escola. A compreensão dos tipos de recursos que conformam a capacidade institucional poderia ser fortalecida recorrendo-se a exemplos. O exemplo do maratonista desenvolvido nos primeiros capítulos deste livro oferece uma alternativa de aproximação, a partir de um caso alheio ao sistema educacional. Contudo, recomenda-se que também se explorem situações escolares, a fim de verificar a compreensão destes conceitos. Esta exposição poderia concluir com a apresentação das etapas da avaliação da capacidade institucional (autoavaliação, coavaliação e recomendações), ressaltando como estas etapas vinculam-se à promoção da autonomia escolar e ao fortalecimento da gestão democrática.

Em um segundo momento, o formador pode distribuir aos inspetores os instrumentos de avaliação da capacidade institucional e pedir que, em grupos, façam uma leitura exploratória deste material. Como pauta de trabalho, poderia solicitar a cada grupo que responda às seguintes questões:

- Para que serve cada instrumento?
- Em um processo de avaliação da capacidade institucional da escola, aplicar-se-iam todos estes instrumentos ou apenas alguns deles?
- Deveriam ser aplicados em alguma ordem específica?

- A quem estão dirigidos?
- Quem deveria respondê-los e como?

Os próprios instrumentos oferecidos como exemplo neste livro contêm as respostas à maioria destas perguntas, pois foram desenhados a fim de facilitar o seu preenchimento por parte da comunidade escolar. Entretanto, o formador deverá estar atento às divergências de interpretação que surjam durante a apresentação dos trabalhos em grupo.

Em uma nova exposição interativa, o formador poderia resgatar as respostas dadas pelos distintos grupos e apresentar cada instrumento, explicando para que servem, como se encaixam na metodologia de avaliação da capacidade institucional proposta e como deveriam ser aplicados.

Em seguida, o formador poderia solicitar aos inspetores que, trabalhando novamente em grupos, usem estes instrumentos para avaliar a capacidade institucional de uma escola real ou fictícia. Caso o formador escolha trabalhar sobre uma situação hipotética, deverá preparar previamente este caso, oferecendo aos inspetores informações que permitam caracterizar a instituição escolar, o diagnóstico da escola, seus planos de ação e algumas informações sobre o desenvolvimento dos planos. Caso opte por trabalhar sobre um caso real, deverá assegurar-se de que todos membros do grupo conhecem o caso em questão.

Para os fins do exercício, é importante que o caso trabalhado ofereça aos inspetores a possibilidade de usar pelo menos uma vez cada uma das fichas oferecidas, o que implica que deveriam dispor de tempo suficiente para avaliar a execução de um plano exitoso, a execução de um plano com dificuldades e realizar a síntese da avaliação da capacidade institucional da escola. Deve-se ressaltar que, neste exercício, os inspetores deverão colocar-se na situação dos atores escolares, exercitando o uso dos instrumentos nos processos de autoavaliação.

A sequência de atividades poderia ser concluída com a apresentação de alguns grupos e com um resgate por parte do formador de todo o processo de avaliação da capacidade institucional da escola, aludindo ao processo de coavaliação como complementar ao exercício de autoavaliação.

### **Atividade 3**

#### **Resultados de aprendizagem:**

- Explicar a necessidade de sensibilização dos atores escolares para a fase de avaliação da capacidade institucional da escola.

- Orientar o planeamento de uma atividade de formação dirigida a representantes da comunidade escolar, com o fim de sensibilizá-los e capacitá-los para a realização da autoavaliação.

#### **Sugestões para o desenvolvimento:**

Mediante um debate em plenária, o formador poderia pedir aos inspetores que digam como acreditam que as escolas reagiriam ao seguinte comunicado:

*“Durante os meses de novembro e dezembro, todas as escolas que estão realizando atividades relativas à implementação do ciclo da inspeção deverão submeter-se ao processo de avaliação de sua capacidade institucional. Para este fim, as equipes de inspetores visitarão os estabelecimentos educativos e ordenarão aos gestores escolares que, no prazo de uma semana, preencham os respectivos instrumentos de autoavaliação que serão administrados. Os diretores deverão assegurar aos inspetores total acesso às informações do estabelecimento escolar e aos seus docentes e alunos.*

*Diretor Provincial de Educação”*

O texto acima é intencionalmente inadequado para transmitir a mensagem que os inspetores devem fazer chegar aos atores escolares. O canal de comunicação é unidirecional e utiliza um registro autoritário e ameaçador. O uso de verbos como “submeter”, “ordenar” e a rigidez dos prazos temporais estabelecem uma relação de poder vertical entre a inspeção e a escola, contrariando o princípio da gestão democrática. Ademais, não se esclarece a finalidade da atividade, nem o uso que se fará com as informações recolhidas. Todos estes aspectos podem ser explorados durante o debate, recordando os elementos de uma comunicação eficaz apresentados no **LIVRO IV** (p. 24-26).

O formador poderia solicitar aos inspetores, em plenária ou em pequenos grupos, que sugiram formas alternativas de comunicar às escolas o início da fase de avaliação da capacidade institucional, prestando particular atenção aos elementos da comunicação eficaz. Deverá salientar a importância de contar com a confiança dos atores escolares para o bom desenvolvimento desta fase do ciclo da inspeção.

Em seguida, o formador poderia propor aos inspetores a organização de oficinas dirigidas a grupos de representantes das escolas de certa região, com a finalidade de sensibilizá-los e capacitá-los para a realização da autoavaliação. O planeamento desta atividade seria similar à planificação de uma atividade de formação e deve, portanto, contemplar alguns aspectos abordados no **LIVRO V**:

1. Definir os resultados de aprendizagem que se espera que os participantes alcancem ao finalizar a atividade.

2. Selecionar e organizar os conteúdos, ou seja, o conjunto de conhecimentos necessários para atingir os objetivos.
3. Selecionar os métodos de ensino que facilitarão a consecução dos resultados de aprendizagem.
4. Selecionar os recursos didáticos.
5. Definir a estratégia de avaliação, em concordância com os resultados de aprendizagem e os métodos de ensino utilizados.
6. Selecionar a bibliografia complementar e de apoio para que os participantes possam ampliar a informação.
7. Desenhar a estratégia formativa, ou seja, os métodos e técnicas que serão utilizados para conseguir os resultados de aprendizagem.

Deve-se ressaltar que os objetivos de aprendizagem devem remeter às competências necessárias para que os atores da comunidade escolar sejam capazes de realizar a autoavaliação da capacidade institucional da escola. Portanto, o plano deveria contemplar momentos para exercitar o preenchimento dos instrumentos e para sanar dúvidas. Antes de entrar nos conteúdos especificamente vinculados aos instrumentos, contudo, deve-se assegurar suficiente espaço para a sensibilização dos atores escolares e o fortalecimento dos laços de confiança, eventualmente, mediante a realização de dinâmicas e atividades mais descontraídas.

O formador poderá optar por solicitar a algum grupo que dramatize algum momento deste encontro, a fim de exercitar possíveis respostas dos inspetores às intervenções feitas pelos atores da comunidade escolar. Estas dramatizações ofereceriam insumos ao formador para concluir a atividade com uma reflexão sobre o que fazer diante de atores escolares resistentes à avaliação da capacidade institucional, recordando os limites da inspeção para atuar de forma eficaz em contextos muito reativos. Tais situações podem requerer a intervenção de outros setores dos órgãos centrais.

## **Atividade 4**

### **Resultados de aprendizagem:**

- Distinguir os usos dos instrumentos de avaliação da capacidade institucional em processos de autoavaliação e avaliação externa.

- Usar os instrumentos de avaliação da capacidade institucional da escola (ficha de avaliação da execução do plano e ficha de síntese da avaliação institucional da escola) para realizar a avaliação externa da escola.
- Conduzir o processo de coavaliação e formulação de recomendações para o fortalecimento institucional no âmbito da escola, em situações simuladas.

#### **Sugestões para o desenvolvimento:**

A esta altura da formação, os inspetores já deveriam ter se apropriado dos instrumentos de avaliação da capacidade institucional para a realização da autoavaliação da escola. Contudo, o uso destes mesmos instrumentos para a realização da avaliação externa requer de alguns cuidados e seria importante que o formador explorasse com os inspetores essas diferenças.

A principal diferença consiste em reconhecer que a inspeção sempre contará com menor quantidade de informação para avaliar a execução dos planos de ação do que a comunidade escolar. Por isso, deverá estar atenta às respostas que escuta dos atores escolares, tomando notas e refletindo sobre se as informações adquiridas no momento da entrevista de coavaliação não implicariam uma revisão das respostas da própria inspeção.

Em segundo lugar, *há campos da ficha de avaliação da capacidade institucional da escola que devem ser respondidos apenas pela comunidade escolar*. Os dois campos que se enquadram nesta situação são:

- *III – Posicionamento da comunidade escolar sobre as ações futuras*: a inspeção deve limitar-se ao papel de um ouvinte interessado em conhecer as justificativas que conduzem a comunidade escolar a adotar este posicionamento;
- *V – Acompanhamento e apoio da inspeção*: caso disponham de tempo e o clima de trabalho seja favorável, inspetores e escolas podem trocar ideias a partir das respostas dadas pela comunidade a estas perguntas, mas devem ser resguardadas as respostas registradas inicialmente pela escola.

Estas diferenças podem ser trabalhadas com o grupo de inspetores a partir de uma exposição interativa ou de um debate em plenária, com moderação.

Os estudos de caso e as dramatizações são estratégias didáticas particularmente úteis para preparar os inspetores para a realização da coavaliação e da formulação de recomendações junto à comunidade escolar.

Para promover a reflexão sobre como conduzir estes processos, o formador poderia recorrer à apresentação de vídeos com filmagens de situações reais. Alternativamente, com o apoio de outros formadores, poderiam dramatizar, em sala de aula, uma situação de entrevista entre inspeção e comunidade escolar, que logo poderia ser discutido com os inspetores em

formação. Eventualmente, em tal dramatização, poderiam incluir algumas práticas inadequadas, tais como:

- Ressaltar apenas as falhas na execução dos planos de ação;
- Responder de forma não construtiva às divergências de opinião;
- Induzir a resposta da comunidade escolar em relação às ações futuras;
- Influenciar a comunidade para que modifique sua avaliação sobre a inspeção.

Contudo, é importante que o caso apresente também aspectos positivos. O formador deverá orientar os inspetores para que tomem notas durante a apresentação do caso, para que possam discuti-lo em seguida. A reflexão conjunta sobre o caso pode ser precedida por um trabalho em grupo, que permita aos inspetores consolidarem suas anotações. Em plenária, o formador conduziria um debate sobre os aspectos positivos e negativos do caso apresentado.

Na sequência, em grupos, os inspetores poderiam preparar suas próprias dramatizações, o que implicaria que alguns assumiriam o papel de inspetores e, outros, o de atores escolares. Como orientação para esta atividade, o formador deveria distribuir aos grupos os instrumentos de avaliação preenchidos pela inspeção e pela comunidade escolar, respectivamente. É importante que as respostas divirjam em alguns aspectos e coincidam em outros. Inspetores e atores escolares não poderiam ter acesso direto às respostas um do outro, para que o intercâmbio de informação ocorra durante a entrevista. A fim de tornar a situação mais desafiadora, o formador poderia solicitar aos “atores escolares” que, em alguns momentos, atuem de forma não colaborativa. Deve-se dar suficiente tempo para que cada subgrupo estude seus instrumentos, prepare a dramatização e a apresente.

Durante a apresentação dos grupos, o formador deverá pedir aos demais participantes que tomem notas, eventualmente com o apoio de uma grelha que permita observar o emprego das ferramentas para perguntar, para escutar de forma ativa e para avaliar as comunicações orais, apresentadas no **LIVRO IV** (pp. 27-28). Estas observações serviriam para comentar em plenária os trabalhos grupais.

A aprendizagem deveria ser fortalecida mediante a realização de atividades práticas supervisionadas, nas quais os inspetores, em equipe, observem e ajudem a conduzir o processo de coavaliação e formulação de recomendações junto a escolas previamente selecionadas. Como registro destas vivências, cada inspetor poderia preparar um breve relatório, que serviria de insumo para que o formador recupere este conteúdo no momento oportuno, em nova atividade de formação presencial.



## Como avaliar a capacidade institucional no âmbito da inspeção?

Ao realizarem o seu diagnóstico, a equipe de inspetores refletiu sobre sua capacidade de contribuir efetivamente para a consecução dos resultados esperados da revitalização da inspeção da educação. Como sabemos, aqueles resultados são três:

- Escolas são acompanhadas e têm suas capacidades fortalecidas para realizarem avaliações internas e assumirem o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.
- Escolas se tornam e se sentem mais responsáveis pelos resultados educacionais que produzem.
- Tomadores de decisão têm acesso a informações relevantes para a formulação de políticas.

A fim de aproximar-se da situação desejada e partindo do diagnóstico sobre as potencialidades e as limitações da inspeção em cada contexto concreto, a equipe de inspetores formulou um plano de ação que pudesse ser implementado mediante a mobilização dos recursos disponíveis.

Na fase da avaliação de sua capacidade institucional, a equipe de inspetores deverá retornar à reflexão inicial sobre em que medida conseguiu efetivamente contribuir para atingir os resultados definidos para si dentro do sistema educacional. Para isso, deverão respaldar-se nas evidências empíricas coletadas ao longo do desenvolvimento do ciclo da inspeção nos três âmbitos de atuação da própria inspeção.

A figura abaixo representa o processo de avaliação da capacidade institucional da inspeção. Ali, escolas e demais departamentos dos órgãos centrais provêm insumos que retroalimentam a autoavaliação da inspeção, dando origem a recomendações para o fortalecimento institucional da própria inspeção.

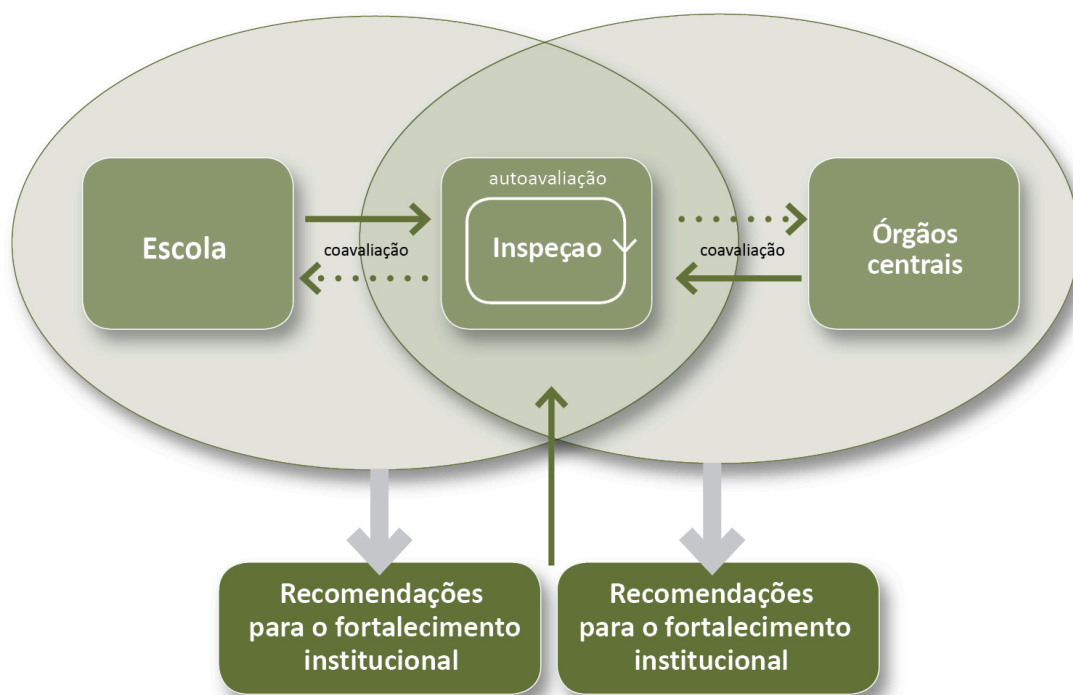


Figura 5: Avaliação da capacidade institucional no âmbito da inspeção.

Ao longo deste capítulo, daremos orientações sobre como realizar esta autoavaliação e como incorporar a esta análise os insumos provenientes das comunidades escolares, a fim de chegar a uma versão preliminar das recomendações para o fortalecimento institucional da inspeção. No próximo capítulo, orientaremos sobre como levar estas informações para que sejam debatidas e validadas no âmbito dos órgãos centrais, concluindo o processo de avaliação da capacidade institucional no âmbito da inspeção.

Propomos organizar o trabalho da inspeção durante esta fase nos seguintes blocos de atividades:

- a. Autoavaliação da capacidade institucional da inspeção
- b. Incorporação das representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção
- c. Elaboração de recomendações preliminares para o fortalecimento institucional da inspeção.

## a. Autoavaliação da capacidade institucional da inspeção

A reflexão sobre a capacidade institucional da inspeção poderia iniciar-se com um exercício de autoavaliação, a partir de dois eixos:

- Autoavaliação da execução do plano da inspeção.
- Autoavaliação dos resultados da atuação da inspeção.

Na autoavaliação da execução do plano, de forma similar ao exercício realizado pela comunidade escolar, a inspeção se indagaria se foi capaz de levar adiante aquilo que havia se proposto a fazer, fortalecendo assim seu autoconhecimento. Por outro lado, a autoavaliação dos resultados permite refletir sobre a contribuição das ações levadas adiante pela inspeção para a melhoria da qualidade da educação.

### *Autoavaliação da execução do plano da inspeção*

O plano elaborado de forma participativa pela equipe de inspeção oferece um ponto de referência inicial para o exercício de autoavaliação. Recordemos que o plano original sintetizava certa compreensão compartilhada entre os inspetores sobre suas fortalezas e debilidades, bem como sobre as oportunidades e ameaças dos contextos no qual se desempenham. Ao contrastar aquele plano original com as ações efetivamente realizadas, a equipe de inspetores tem a possibilidade de rever seu diagnóstico inicial, verificar os recursos dos quais dispõe de forma efetiva, identificar as aprendizagens realizadas ao longo da implementação do ciclo da inspeção e fortalecer sua compreensão sobre o funcionamento da inspeção, suas potencialidades e limitações.

A autoavaliação da execução do plano de ação da inspeção deveria iniciar-se respondendo à seguinte indagação:

*Que ações foram cumpridas? Que ações não foram cumpridas?*

A resposta a esta questão conduziria à identificação dos desvios e modificações em relação ao plano original.

É possível que, ao longo da implementação, algumas ações tenham sido substituídas por outras. Nestes casos, a avaliação da execução permitiria atualizar o plano original, de forma que o documento revisto reflita as ações efetivamente realizadas pela inspeção.

A análise das ações efetivamente realizadas, bem como das ações que não puderam ser executadas levaria, respectivamente, a uma reflexão sobre os recursos mobilizados durante a implementação e sobre os recursos não disponíveis. Esta reflexão pode apoiar-se na

construção de uma matriz como a que se apresenta abaixo, como exemplo a partir de um caso hipotético. Nessa matriz, os inspetores poderiam indicar como *suficientes* ou *insuficientes* os recursos necessários para o desenvolvimento de cada uma das ações cumpridas ou não.

Ação	Estágio de implementação (cumprida ou não cumprida)	Recursos				
		Humanos	Materiais	Técnicos	Organizacionais	Simbólicos
1. Ação 1	Cumprida	Suficientes	Suficientes	Suficientes	Suficientes	Suficientes
2. Ação 2	Não cumprida	Suficientes	Insuficientes	Insuficientes	Insuficientes	Suficientes

Quadro 4: Exemplo de Matriz de disponibilidade recursos na inspeção.

Vale recordar que os recursos organizacionais remetem, sobretudo, à capacidade da inspeção de planejar e coordenar o seu trabalho como equipe, o que inclui a definição de tarefas compatíveis com os recursos que acreditam disponíveis, distribuição de responsabilidades entre os diversos inspetores, a comunicação entre os membros da equipe, etc. Por outro lado, os recursos simbólicos aludem ao comprometimento da equipe em relação ao exercício do papel previsto para a inspeção dentro do sistema educativo angolano.

Cada um dos recursos assinalados como insuficientes na matriz acima sugerem uma imprecisão no diagnóstico da inspeção. Tal imprecisão pode ser o resultado de duas situações distintas:

- *Os inspetores acreditavam dispor de um recurso que, na verdade, não possuem*, sugerindo uma leitura equivocada sobre os recursos disponíveis no âmbito da inspeção nas fases iniciais do ciclo da inspeção. Esta situação indica uma **fragilidade** da equipe de inspeção, em geral vinculada à deficiência de recursos organizacionais e/ou simbólicos, mas que também pode revelar déficits de outros tipos de recursos.
- *Os inspetores contavam com recursos que, no momento do diagnóstico e do planeamento, encontravam-se disponíveis, mas que, devido a mudanças no contexto, não puderam ser mobilizados*. Nestas situações, o desempenho da equipe poderia ter sido afetado por **ameaças** externas, que costumam estar vinculadas, sobretudo, aos recursos humanos (por exemplo, se a equipe deve dedicar-se, por ordens superiores, a outras tarefas não relacionadas à inspeção), materiais (por exemplo, se a viatura da inspeção sofre uma avaria) e simbólicos (por exemplo, falta de apoio político por parte da direção provincial da educação).

Por outro lado, os recursos assinalados como suficientes também poderiam remeter a situações diferenciadas:

- Indicariam uma **fortaleza** da equipe da inspeção, quando se tratem de recursos que estavam previstos e que puderam ser efetivamente mobilizados pela equipe de inspetores para a realização das ações previstas.
- Indicariam o aproveitamento de **oportunidades**, nos casos em que remetam a recursos que não estavam previstos inicialmente, mas que, devido a mudanças no contexto ao longo da implementação, foram colocados à disposição da inspeção, que soube mobilizá-los de forma efetiva. Esta capacidade de aproveitar as oportunidades que surgem alude, ademais, a um recurso organizacional próprio da equipe de inspetores.

Vemos, desta forma, como a reflexão sobre a execução do plano de ação da inspeção poderia conduzir à identificação de fortalezas e fragilidades da equipe de inspeção, bem como das oportunidades e ameaças oferecidas pelo contexto. Esta reflexão pode ser sintetizada em uma matriz como a que se apresenta a seguir, a título de exemplo, na qual as fortalezas, oportunidades, fragilidades e ameaças são expressas em termos dos tipos de recursos que, em nossa definição, conformam a capacidade institucional.

Tipos de recursos	Suficientes		Insuficientes	
	Internos (Fortalezas)	Externos (Oportunidades)	Internos (Fragilidades)	Externos (Ameaças)
<b>Humanos</b>		Colaboração de diretores de escola no acompanhamento de alguns planos de ação.	Equipe reduzida devido à reforma de alguns membros.	
<b>Materiais</b>	Disponibilidade de meios de comunicação para a equipe.  Espaço de trabalho devidamente equipado.			Indisponibilidade de viatura.  Insuficiência dos subsídios.
<b>Técnicos</b>	Presença de membros com excelente domínio teórico e metodológico do ciclo da inspeção.		Alguns inspetores não se apropriaram da metodologia de trabalho.	
<b>Organizacionais</b>	Comunicação fluida entre os membros da equipe.  Flexibilidade para adequação do plano.  Liderança proativa.		Mau dimensionamento do volume de trabalho.  Não antecipação das mudanças no tamanho e perfil da equipe.	
<b>Simbólicos</b>	Engajamento de maior parte da equipe.	Sensibilidade da DPE às demandas da inspeção.	Impontualidade e absenteísmo de alguns membros da equipe.	

Quadro 5: Exemplo de Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças da Inspeção, por tipos de recursos.

A autoavaliação da execução do plano da inspeção deveria conduzir, portanto, à identificação das fortalezas e fragilidades da equipe da inspeção, assim como das oportunidades e das ameaças do contexto enfrentadas ao longo do desenvolvimento das ações planejadas. As fortalezas, oportunidades, fragilidades e ameaças devem ser expressas em termos dos distintos tipos de recursos que constituem a capacidade institucional.

Na **proposta de atividade 5**, incluída ao final deste capítulo, exercitam-se os procedimentos relativos à autoavaliação da execução do plano da inspeção.

### *Autoavaliação dos resultados da inspeção*

A autoavaliação da execução do plano da inspeção produz informações úteis sobre a habilidade da inspeção de identificar, criar e utilizar recursos, em torno a um plano. Contudo, devemos recordar que a definição de capacidade institucional implica o exercício destas habilidades para que se possam definir e atingir os objetivos institucionais. Neste sentido, é fundamental complementar a análise da execução do plano com uma reflexão sobre em que medida a atuação da inspeção está conduzindo aos resultados esperados.

Sabemos que dentro do sistema educacional o principal resultado que se espera é a aprendizagem. Por outro lado, também somos conscientes de que os inspetores não atuam de forma direta sobre os resultados de aprendizagem. A contribuição que os inspetores fazem é a de apoiar o fortalecimento institucional nos diferentes âmbitos do sistema para que existam melhores condições de aprendizagem na escola. Dentro da metodologia de trabalho do ciclo da inspeção, essa contribuição se faz ao orientar a comunidade escolar na construção de seus diagnósticos, o desenvolvimento de planos de ação e a avaliação de sua capacidade institucional. Também ocorre quando a inspeção leva ao conhecimento dos órgãos centrais informações relevantes e oportunas para o planeamento da política educacional.

As informações recolhidas ao longo do ciclo da inspeção sobre a implementação desta metodologia de trabalho no âmbito das escolas e dos órgãos centrais devem ser recuperadas, durante a fase de avaliação da capacidade institucional, como insumos para a emissão de um juízo de valor sobre a capacidade da inspeção de contribuir para os resultados esperados.

A seguir, apresentamos uma seleção de dados que poderiam ser facilmente produzidos a partir do processamento das informações recolhidas nos instrumentos de avaliação da capacidade institucional no âmbito das escolas e que ofereceriam evidências para a análise dos resultados da atuação da inspeção.

- *Quantidade de escolas abordadas e de planos de ação elaborados, por estágio de implementação.* A quantidade de escolas abordadas é um indicador do alcance da atuação da inspeção provincial, que pode ser transformado em uma taxa de cobertura da rede ensino, dividindo-se a quantidade de escolas abordadas pelo total de escolas pertencentes à rede de ensino, para um determinado período. Por exemplo, se durante o ano de 2011, implementou-se o ciclo da inspeção em 50 escolas primárias e, na província, existem 400 escolas primárias em total, a taxa de cobertura, neste ano, seria de 12,5%. Entretanto, sozinho este dado é pouco relevante, pois, mais importante que visitar as escolas é orientar

a comunidade para que ela possa desenvolver sua autonomia institucional. Portanto, podemos complementar aquela informação com dados sobre a quantidade de planos de ação elaborados pelo conjunto de escolas abordadas e o estágio de implementação desses planos. Essa informação pode ser apresentada em uma tabela ou em gráficos, como se ilustra a seguir. Os inspetores poderiam incluir nesta análise, também, a proporção de planos cujos objetivos foram parcial ou totalmente atingidos. Estes dados podem ser construídos a partir do processamento das informações constantes das fichas de coletas de dados básicos sobre os planos de ação escolares.

Cobertura da ação inspetiva durante o ciclo 2011. Ensino primário	
Quantidade de escolas primárias abordadas pela inspeção em 2011	50
Quantidade total de escolas primárias da rede de ensino	400
Taxa de cobertura da rede de escolas primárias	12.5%
Quantidade total de planos de ação elaborados durante o ciclo 2011	85

Quadro 6: Exemplo de tabela “Cobertura da ação inspetiva durante o ciclo 2011. Ensino primário”.

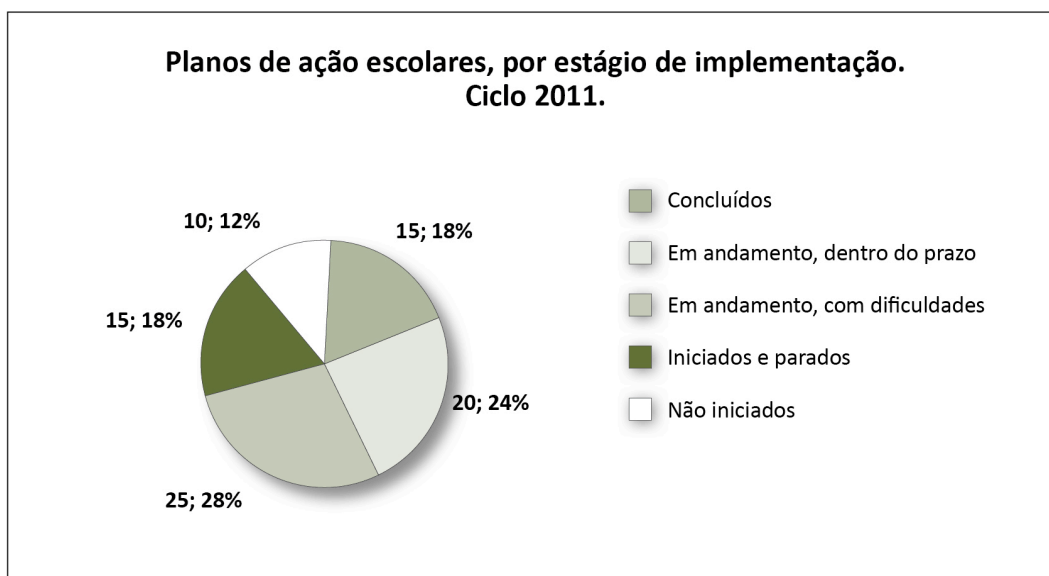


Figura 6: Exemplo de gráfico “Planos de ação escolares, por estágio de implementação. Ciclo 2011.”

- *Resumo descritivo dos principais microproblemas abordados nos planos de ação das escolas.* A partir do processamento das informações recolhidas nas fichas de avaliação da execução dos planos, a equipe de inspetores poderia identificar os principais microproblemas abordados nos planos de ação das escolas. Este processamento implica a leitura de todas as fichas, a listagem dos microproblemas abordados, o agrupamento dos



microproblemas similares em áreas temáticas. Estas informações poderiam ser usadas para a elaboração de um gráfico como o que se apresenta na sequência, a título de exemplo. A informação quantitativa deveria ser complementada com a descrição dos microproblemas mais recorrentes.

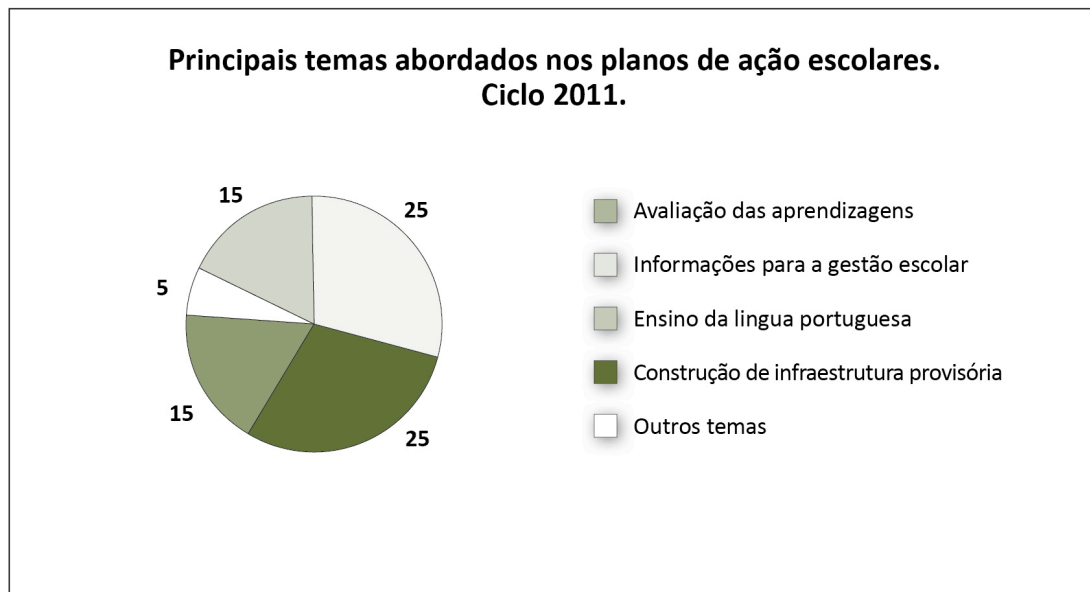


Figura 7: Exemplo de gráfico “Principais temas abordados nos planos de ação escolares. Ciclo 2011”.

- *Análise dos planos que tiveram bons resultados.* A partir das respostas às fichas de avaliação da execução dos planos concluídos ou em andamento, sem dificuldades, a equipe de inspetores poderia indagar sobre a existência de similaridades entre os casos exitosos, em termos, por exemplo, dos temas abordados e das estratégias utilizadas pelas escolas para abordar os microproblemas selecionados. Estas informações poderiam ser usadas para inspirar, no futuro, outras comunidades escolares que se enfrentem com problemas similares, mas sem sucesso. Para o exercício de autoavaliação, a inspeção deveria refletir sobre como a sua atuação teria incidido no desenvolvimento destes planos de ação.
- *Análise dos planos que tiveram maiores dificuldades.* Por outro lado, o processamento das respostas às fichas de avaliação da execução dos planos com dificuldades, paralisados ou não iniciados ofereceria informações sobre os microproblemas que requerem de maior apoio dos órgãos centrais – incluindo a inspeção – para que possam ser contornados com êxito. A análise da inspeção poderia apontar à identificação dos temas abordados com maior frequência, as estratégias utilizadas e dificuldades encontradas. Novamente, os inspetores deveriam se perguntar que influência exerceram na elaboração e implementação destes planos de ação.

- *Representações dos atores escolares sobre a capacidade institucional de sua escola.* As opiniões dos atores escolares sobre a capacidade institucional de suas escolas é também um indicador que permite avaliar a atuação da inspeção, considerando o papel dos inspetores na promoção do fortalecimento institucional naquele âmbito do sistema. O processamento quantitativo das respostas ao campo *Juízo de valor da capacidade institucional da escola*, das fichas de síntese de avaliação da capacidade institucional, no formato de uma tabela ou gráficos de distribuição de frequências oferece uma síntese da leitura que as comunidades escolares fazem de si mesmas. No seguinte exemplo, utilizamos um gráfico de barras para apresentar este dado. No processo de sua autoavaliação, a equipe de inspetores deveria oferecer sua interpretação àqueles dados.

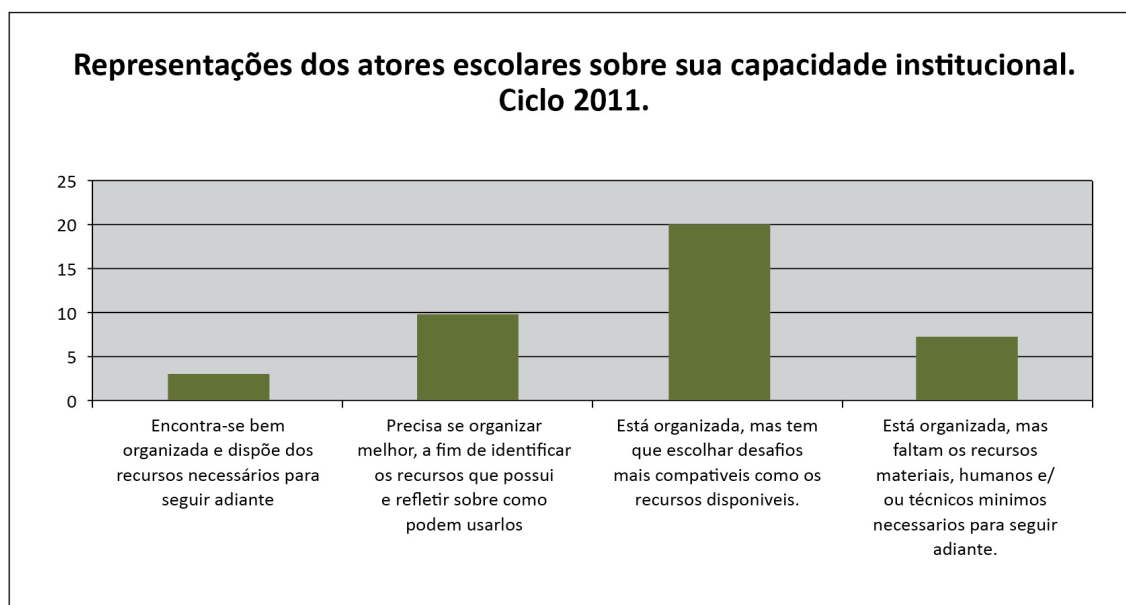


Figura 8: Exemplo de gráfico “Representações dos atores escolares sobre sua capacidade institucional. Ciclo 2011”.

Cada conjunto de informações sugerido anteriormente busca oferecer aos inspetores evidências empíricas que sustentem seu processo de autoavaliação. Ao concluir este exercício, os inspetores devem ser capazes de emitir seu próprio juízo de valor sobre sua contribuição para cada um dos três resultados esperados da revitalização da inspeção educativa, que, como sabemos, são:

- Escolas são acompanhadas e têm suas capacidades fortalecidas para realizarem avaliações internas e assumirem o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.
- Escolas se tornam e se sentem mais responsáveis pelos resultados educacionais que produzem.
- Tomadores de decisão têm acesso a informações relevantes para a formulação de políticas.

As potencialidades e limitações da contribuição da inspeção para atingir estes resultados são consequências de sua capacidade institucional.

Na **proposta de atividade 6**, exploram-se os procedimentos relativos à análise dos resultados da atuação da inspeção.

### **b. Incorporação das representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção**

Durante os trabalhos junto às escolas, a inspeção teve a oportunidade de escutar as opiniões dos atores escolares sobre a atuação da inspeção. Ao longo do desenvolvimento do ciclo da inspeção, a equipe de inspetores provavelmente terá escutado àquelas opiniões com atenção, com o objetivo de aperfeiçoar seu modo de atuação ao longo do caminho. Um movimento similar deve haver ocorrido no contato entre a inspeção e os órgãos centrais. Neste sentido, esperar-se-ia que a autoavaliação realizada pela inspeção até este momento incorpore informalmente as aprendizagens realizadas no intercâmbio com as comunidades escolares e os órgãos centrais, caracterizando um processo contínuo de coavaliação, com cunho formativo.

Neste bloco de atividades, contudo, buscam-se incluir de maneira mais formalizada e direta as opiniões dos atores escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pelos inspetores, a fim de complementar a autoavaliação mediante a triangulação com fontes de informação externas à inspeção.

Também seria interessante incluir nesta análise um registro mais formal das opiniões recolhidas no âmbito dos órgãos centrais. Entretanto, as ferramentas propostas neste material

não contemplam a coleta deste tipo de informação. Este é um aspecto que poderia ser aperfeiçoado de acordo à realidade de cada província.

Em relação às opiniões dos atores escolares, recordemos que, ao finalizar seu processo de avaliação, estes preencheram um último campo da ficha de síntese no qual se solicitava que manifestassem seu acordo ou desacordo relativo a cada uma das seguintes afirmações:

- a. Independentemente do número de visitas, sentimos que nossa escola tem sido acompanhada pela inspeção.
- b. O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola assuma o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.
- c. O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola tenha suas capacidades fortalecidas para se autoavaliar.
- d. Com o acompanhamento dado pela inspeção, sentimo-nos mais responsáveis pelos resultados educacionais produzidos em nossa escola.
- e. Percebemos que a inspeção tem levado as informações sobre nossa escola ao conhecimento dos órgãos centrais para a melhor orientação da política educacional.
- f. Nossa escola tem percebido o apoio dos órgãos centrais na resolução de nossos problemas.

As respostas das escolas a estas questões deveriam ser processadas quantitativamente e representadas em tabelas ou gráficos, como nos exemplos a seguir.

<b>Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais. Ciclo 2011.</b>				
<b>Refleta sobre as frases abaixo e assinale uma das opções de resposta:</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Total</b>
a) Independentemente do número de visitas, sentimos que nossa escola tem sido acompanhada pela inspeção.	32	13	5	50
b) O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola assuma o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.	34	9	7	50
c) O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola tenha suas capacidades fortalecidas para se autoavaliar.	39	7	4	50
d) Com o acompanhamento dado pela inspeção, sentimo-nos mais responsáveis pelos resultados educacionais produzidos em nossa escola.	16	22	12	50
e) Percebemos que a inspeção tem levado as informações sobre nossa escola ao conhecimento dos órgãos centrais para a melhor orientação da política educacional.	22	18	10	50
f) Nossa escola tem percebido o apoio dos órgãos centrais na resolução de nossos problemas.	18	17	15	50

Quadro 7: Exemplo de tabela “Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais. Ciclo 2011”.

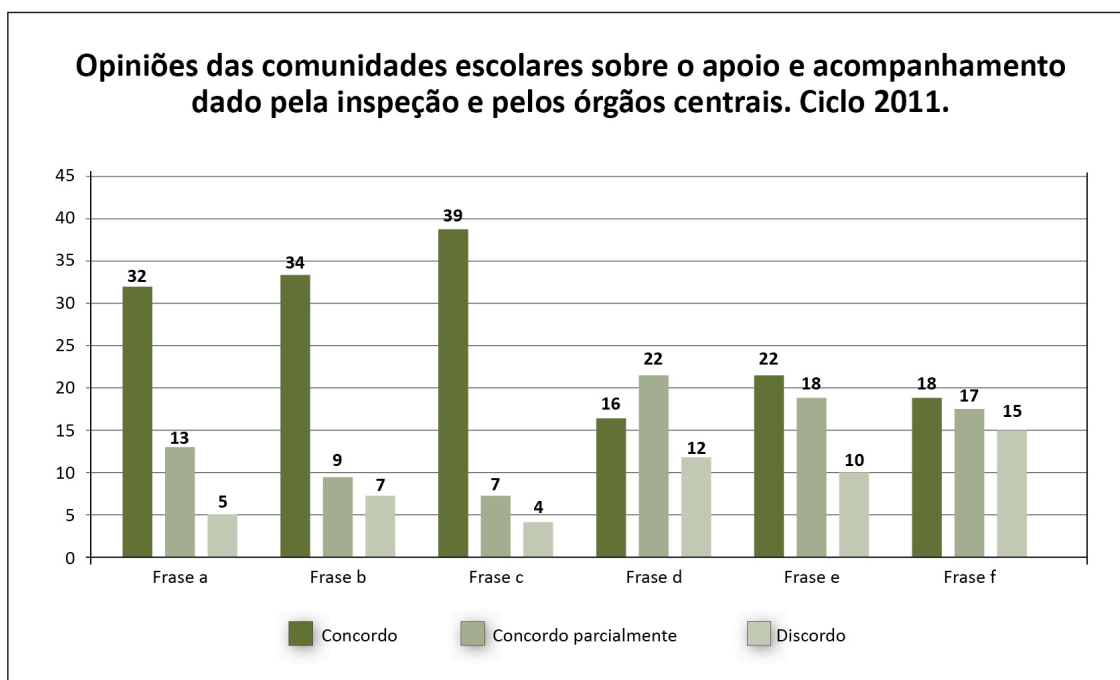


Figura 9: Exemplo de gráfico “Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais. Ciclo 2011”.

A informação quantitativa deveria ser interpretada mediante a leitura dos comentários feitos pela própria comunidade escolar a estas questões, no campo do instrumento destinado para este fim. Trechos mais elucidativos deveriam ser selecionados e reproduzidos literalmente, a fim de orientar a interpretação das respostas obtidas nos itens fechados. Ao escolher os trechos, os inspetores devem assegurar que a seleção reflita a diversidade de opiniões existente entre as escolas, incluindo eventuais críticas negativas à atuação da inspeção e dos órgãos centrais. Deve-se recordar que a finalidade, neste momento da avaliação, não é conhecer as justificativas dos inspetores em relação a tais críticas, mas, sim, conhecer a opinião dos atores escolares, com a maior fidelidade e rigor possíveis. Somente após apresentar um registro fidedigno da opinião dos atores escolares, a equipe de inspetores deveria tecer seus próprios comentários sobre as opiniões recolhidas.

A **proposta de atividade 7** busca conscientizar os formandos sobre a importância deste bloco de trabalho e explorar alternativas para a coleta de informações que permitam conhecer as representações das comunidades escolares e dos órgãos centrais sobre o desempenho da inspeção. Na **atividade 8**, exercitam-se a sistematização e análise destas informações.

### C. ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES PRELIMINARES PARA O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA INSPEÇÃO

Como vimos no **LIVRO I** (p. 18), o ato de avaliar pode ser pensado como um “recurso para olhar o passado e o presente, para projetar o futuro”. Até aqui, o exercício de autorreflexão feito pela equipe de inspetores e a análise das representações dos atores escolares sobre a atuação dos inspetores ao longo do ciclo da inspeção representou esse olhar sobre o passado e o presente. A conclusão do exercício de avaliação, contudo, implica também propor recomendações sobre como seguir adiante.

Propomos organizar o processo de elaboração das recomendações a partir dos seguintes passos:

- Emissão de um juízo de valor sobre a capacidade institucional da inspeção, a partir do cruzamento entre a autoavaliação da inspeção e a avaliação feita pelas escolas.
- Dimensionamento das necessidades de fortalecimento institucional no âmbito escolar.
- Recomendações preliminares para a inspeção e para os órgãos centrais.

Consideramos que estas recomendações têm um caráter preliminar, porque deverão ser discutidas e validadas junto aos órgãos centrais, como veremos no próximo capítulo.

*Emissão de um juízo de valor sobre a capacidade institucional da inspeção, a partir do cruzamento entre a autoavaliação da inspeção e a avaliação feita pelas escolas.*

De acordo com as diretrizes da política educacional de Angola, a atuação da inspeção deveria fazer-se sentir em todas as escolas da rede de ensino do país. Isso não significa repetir o ciclo da inspeção em todas as escolas, todos os anos. Em princípio, o apoio da inspeção durante o desenvolvimento de um ciclo completo deveria propiciar o fortalecimento institucional da escola, permitindo à comunidade escolar dar continuidade ao desenvolvimento de seu projeto educativo com maior autonomia, ou seja, sem a necessidade de um acompanhamento tão próximo por parte da inspeção. Algumas escolas realizarão esta aprendizagem mais rapidamente, outras requererão de um apoio mais prolongado.

Com maior ou menor intensidade, em função das necessidades da comunidade escolar, a inspeção deveria estar à disposição de toda a rede de ensino. Chegar a esta situação ideal requer assegurar sustentabilidade aos resultados obtidos, ao mesmo tempo em que se avança, de forma planejada, em busca de novas conquistas. Frente a este imperativo, a equipe de inspetores deveria responder: a partir de sua capacidade institucional presente, como a inspeção se sente para seguir adiante?

Baseando-nos no marco teórico exposto no segundo capítulo deste livro, poderíamos vislumbrar, pelo menos, quatro possibilidades de respostas a esta questão:

- i. *Encontra-se bem organizada e dispõe dos recursos necessários para assegurar sua atuação em todas as escolas da rede de ensino.* No atual contexto enfrentado pelo país, conscientes dos desafios inerentes à rápida expansão do sistema educativo, dificilmente nos depararíamos com esta resposta. Entretanto, este é o horizonte ao qual aponta a consolidação do novo modo de atuação da inspeção. Neste cenário, seriam poucos os estabelecimentos que requereriam de um apoio muito próximo. Atuando de forma rotativa, a cada três ou quatro anos a inspeção poderia implantar o ciclo da inspeção na totalidade da rede, atendendo de forma pontual as situações mais graves.
- ii. *Tem capacidade para ampliar de forma planejada e gradual sua atuação a outras escolas da rede de ensino.* Esta seria uma resposta mais condizente com o atual contexto do país. Neste cenário, não estão dadas ainda as condições para que a inspeção cubra toda a rede, pois é muito grande o número de escolas que dependem de um apoio continuado da inspeção para que desenvolvam níveis mínimos de autonomia. Entretanto, sem comprometer o trabalho iniciado junto a estas escolas, a equipe se encontraria em condições de, paulatinamente, ampliar seu escopo de atuação.
- iii. *Os recursos humanos, materiais e técnicos disponíveis são insuficientes para ampliar a atuação da inspeção a outras escolas, mas pode-se continuar o trabalho com um número reduzido de estabelecimentos.* Ao assinalar esta resposta, a equipe de inspeção considera que sua capacidade institucional é suficiente apenas para assegurar o trabalho da inspeção frente a um número reduzido de escolas. Neste caso, os resultados da ação inspetiva ficariam circunscritos a esta porção da rede de ensino, contrariando as diretrizes da política educacional.
- iv. *Não existem condições para assegurar qualquer trabalho sistemático junto às escolas da rede de ensino.* Esta seria a situação mais desfavorável, pois sequer estaria assegurada a sustentabilidade dos resultados que tenham sido alcançados, apesar das dificuldades.

Qualquer que seja a resposta da equipe de inspetores, ela deverá estar fundamentada nas evidências empíricas reunidas ao longo do ciclo da inspeção. Como estratégia de barganha, alguns inspetores poderiam tender a subestimar sua capacidade institucional. Contudo, seria ingênuo supor que estes subterfúgios não seriam percebidos pelos demais atores do sistema, incluindo os tomadores de decisão nos mais altos níveis. Uma análise franca e transparente provavelmente teria maiores probabilidades de ganhar o apoio das autoridades educacionais.



### *Dimensionamento das necessidades de fortalecimento institucional no âmbito das escolas*

Após emitir um juízo de valor sobre sua capacidade, os inspetores poderiam refletir sobre as demandas expressas pelas comunidades escolares em relação ao apoio da inspeção para o desenvolvimento de suas capacidades institucionais.

Em que contextos a intervenção da inspeção faz-se mais necessária? Que situações admitem uma presença menos intensa do corpo de inspetores, sem comprometer o desenvolvimento institucional das escolas?

Ao analisar o desenvolvimento dos planos de ação das escolas, a equipe de inspetores tomou conhecimento das principais dificuldades enfrentadas pelos atores escolares, quando são encorajados a atuar de forma autônoma sobre os problemas que afetam a qualidade educacional. Também ampliaram o seu conhecimento sobre as estratégias que podem ser levadas adiante pelas escolas com sucesso. O processamento dessas informações oferece à inspeção a oportunidade de elaborar recomendações sobre como a inspeção deveria atuar em cada contexto específico, a fim de assegurar a sustentabilidade dos resultados atingidos até o momento e, sempre que possível, ampliar o alcance do trabalho inspetivo.

Do ponto de vista dos inspetores – atores externos à escola – as fortalezas da comunidade escolar são oportunidades que a inspeção pode aproveitar. De modo inverso, as fragilidades sentidas pelas escolas são ameaças ao trabalho inspetivo, pois aumentam a carga de trabalho sobre os inspetores e demais órgãos centrais. Assim, o mapeamento das principais fortalezas e fragilidades expressas pelos atores escolares revela as oportunidades e ameaças que devem enfrentar os inspetores ao projetar sua ação futura.

A **proposta de atividade 9**, ao final deste capítulo, inclui a simulação de um juízo de valor sobre a capacidade institucional da inspeção e a identificação das necessidades de fortalecimento institucional no âmbito das escolas.

### *Recomendações para a inspeção e para os órgãos centrais*

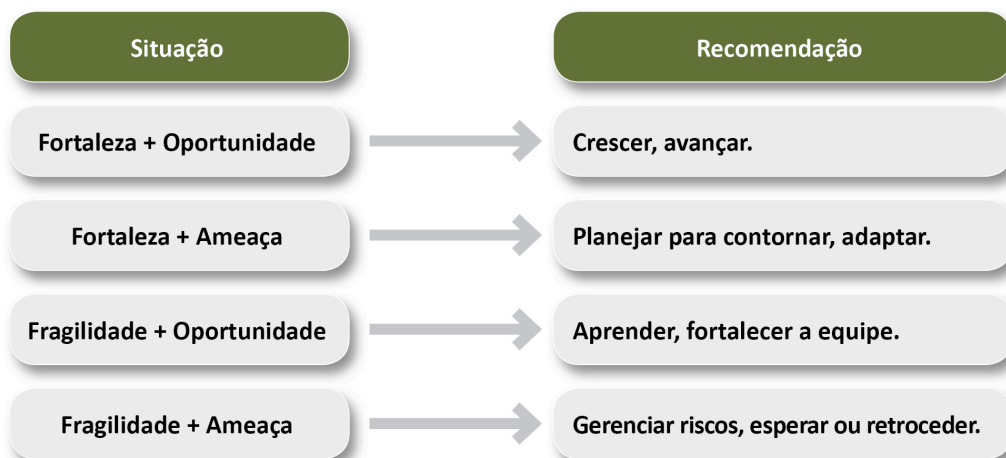
Conscientes de suas fortalezas e fragilidades – aspectos internos da equipe – e capazes de identificar as oportunidades e ameaças apresentadas pelo contexto no qual são convocados a se desempenharem, a equipe de inspetores deve concluir a avaliação de sua capacidade institucional tecendo recomendações sobre o que poderia ser feito para que esta capacidade seja fortalecida. As recomendações poderiam estar dirigidas tanto à inspeção, quanto aos demais departamentos dos órgãos centrais.

As recomendações a serem feitas pela inspeção poderiam resultar das possíveis combinações entre as oportunidades e ameaças do contexto e as fortalezas e fragilidades da equipe, como explicitado no esquema a seguir.

		CONTEXTO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EQUIPE	FORTALEZAS	Crescer	Planejar para contornar
	FRAGILIDADES	Avançar	Adaptar
		Aprender	Gerenciar riscos
	Fortalecer a equipe	Esperar	Retroceder

Quadro 8: Matriz FOFA: Recomendações a partir da combinação de Fortalezas, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças.

O esquema pode ser escrito de forma simplificada da seguinte maneira:



Quadro 9: Matriz FOFA simplificada.

A fim de aproveitar os fatores favoráveis ao seu desenvolvimento, sem descuidar os aspectos que o obstaculizam, os inspetores poderiam pautar-se pelas seguintes orientações gerais ao refletir sobre suas recomendações:

- *Avancem* sobre questões nas quais a equipe é *forte* e existem *oportunidades* de contexto. Por exemplo, se a inspeção vem apresentando bons resultados e há disponibilidade de recursos nos órgãos centrais, seria um bom momento para recomendar a ampliação da atuação da inspeção.
- *Planejem* como podem contornar as *ameaças* do contexto, tirando proveito das *fortalezas* da equipe. Ao contrário do exemplo anterior, imaginemos que existe uma forte pressão para reduzir o orçamento educacional, apesar do bom trabalho dos inspetores. Neste caso, poderia ser mais estratégico recomendar um plano que assegure, pelo menos, a manutenção do trabalho desenvolvido. Em outro exemplo, imaginemos que a equipe de inspetores sente-se fortalecida para desempenhar o seu trabalho, mas as escolas apresentam uma demanda demasiado grande: é o momento de planejar como essa demanda pode ser atendida, sem sobrecarregar a inspeção.
- Aproveitem para *aprender* e fortalecer a equipe ao encarar situações que remetem a *fragilidades* da equipe, mas há *oportunidades*. Este poderia ser o caso em uma província na qual os inspetores ainda não dominam bem o novo modo de atuação, mas contam com o apoio das autoridades provinciais, que seriam sensíveis a uma demanda de capacitação.
- Esperem ou *retrocedam* diante de um contexto desfavorável (*ameaça*), para o qual a equipe não está preparada (*fragilidade*). Quando, por exemplo, não estiverem asseguradas as condições materiais mínimas para que se possa acompanhar certo conjunto de escolas e predomina, entre os inspetores, um clima de desmotivação, a recomendação mais sensata poderia ser a de interromper, temporariamente, o trabalho junto às escolas, enquanto se tomam medidas internas tendentes a reverter esta situação. É importante que estas situações sejam acompanhadas de perto pelas autoridades provinciais de educação, pois põem em risco a continuidade da política educativa.

A **proposta de atividade 10** aborda a elaboração destas recomendações preliminares.

## Propostas de Atividades

### Atividade 5

#### Resultados de aprendizagem:

- Aplicar os procedimentos para a realização da autoavaliação do plano da inspeção.
- Realizar o processamento e a sistematização de informações relativas ao plano de ação da inspeção.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador poderia iniciar esta atividade com uma breve apresentação oral sobre quais são os procedimentos que a equipe de inspetores deve realizar para fazer a autoavaliação do plano da inspeção e dos resultados da sua atuação.

Em seguida, solicitaria aos formandos que se organizem em grupos de trabalho, orientando os passos seguintes.

**Passo 1-** Fazer a leitura e a sistematização do plano de ação da inspeção e verificar quais ações previstas foram cumpridas e quais não foram cumpridas.

Para a realização desse passo, é importante que o formador forneça o plano de ação da inspeção original e insumos que revelem as ações que foram cumpridas ou não neste plano. Uma possibilidade é fornecer o plano original e um plano reformulado que revele o estágio de implementação das ações previstas contendo algumas cumpridas, outras que não foram cumpridas e algumas modificações no plano original decorrentes do processo de implementação.

Para processamento e sistematização desses dados, o formador poderá solicitar aos grupos de trabalho que construam uma matriz, como o quadro 4, no qual apresentem as ações, o estágio de implementação de cada ação, os recursos efetivamente mobilizados durante a implementação e os recursos não disponíveis, classificando-os como suficientes ou insuficientes para a ação analisada. Como apoio para a realização dessa atividade, poder-se-ia indicar a leitura do trecho do **LIVRO III** em que são apresentados e descritos os diferentes tipos de recursos.

Ao concluir a matriz, sugere-se que o formador faça, em assembleia, uma socialização da produção dos grupos, possibilitando que todos avancem na mesma direção no passo seguinte.

**Passo 2** – Construir um diagrama em que se apresentem as fortalezas, oportunidades, fragilidades e ameaças relacionadas ao trabalho da inspeção, com base nas causas que colaboraram ou dificultaram o cumprimento das ações previstas no seu plano.

A partir da matriz elaborada no passo 1, o formador solicita que os grupos continuem a reflexão sobre a execução do plano de ação da inspeção. Para tanto, orienta a construção de outra matriz de análise, como o exemplo do quadro 5, promovendo uma reflexão que permita aos formandos identificarem fortalezas e fragilidades da equipe de inspeção e, também, as oportunidades e ameaças oferecidas pelo contexto.

Em plenária, o formador deve fomentar a discussão sobre as matrizes construídas por cada grupo, ressaltando que as fortalezas e fragilidades da equipe, oportunidades e ameaças do contexto apresentadas nas matrizes e expressas em termos dos tipos de recursos nos fornecem importantes indícios da capacidade institucional da inspeção.

## Atividade 6

### Resultados de aprendizagem:

- Aplicar os procedimentos para a realização da análise dos resultados de sua atuação.
- Realizar a leitura exploratória de dados sobre os resultados da atuação da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Para identificar as evidências que possibilitem uma análise dos resultados da atuação da inspeção, o formador pode solicitar aos grupos que realizem o processamento das informações recolhidas nos instrumentos de avaliação da capacidade institucional no âmbito das escolas.

Para tanto, o formador deverá fornecer aos grupos um conjunto de insumos que lhes permita recolher e processar as seguintes informações:

- a. Qual a quantidade de escolas primárias abordadas pela inspeção no ciclo em análise?
- b. Qual o número total de escolas primárias da rede de ensino? E o total de escolas da rede de ensino?
- c. Qual a taxa de cobertura da rede de escolas primárias? E a taxa de cobertura da rede de ensino?
- d. Qual o total de planos de ação elaborados pelas escolas no ciclo analisado?

Como produto do processamento e sistematização desses dados, sugere-se que o formador peça aos grupos que apresentem os dados em forma de tabela e gráfico, como exemplificado neste capítulo do **LIVRO III**.

Para dar continuidade à atividade, o formador poderia propor aos grupos de trabalho que façam o processamento das informações recolhidas nas fichas de avaliação da execução dos planos de ação das escolas. Como insumos para este processamento, o formador pode recuperar os dados trabalhados na proposta de atividade 4 desenvolvida no âmbito da escola.

O formador orienta os grupos para que leiam todas as fichas e organizem uma lista dos microproblemas abordados. Em seguida, devem agrupar os microproblemas similares em áreas temáticas e elaborar um gráfico (ver figura 7, p. 56).

Após a elaboração do gráfico, os grupos devem iniciar a análise dos resultados dos planos escolares. A partir das respostas às fichas de avaliação da execução dos planos concluídos, em andamento sem dificuldades, em andamento com dificuldades, paralisados ou não iniciados, o formador deve orientar os grupos para que identifiquem e construam um quadro em que apresentem os planos que tiveram bons resultados e os planos que tiveram maiores dificuldades.

Outro dado que o formador pode solicitar que seja processado e sistematizado pelos grupos refere-se às representações dos atores escolares sobre a capacidade institucional de sua escola. Para tanto os formandos devem recorrer aos mesmos insumos anteriores, ou seja, fichas de síntese de avaliação da capacidade institucional das escolas, precisamente o campo *Juízo de valor da capacidade institucional da escola*.

Para apresentação desses dados o formador pode solicitar aos grupos que construam um gráfico que permita a visualização e leitura dos dados processados. Como exemplo pode ser tomado a figura 8 (p. 57).

Para a conclusão da atividade, os grupos elaborariam um relatório de análise dos resultados obtidos nos planos e das representações dos atores escolares sobre a capacidade institucional de sua escola. O formador poderá pedir aos grupos que respondam as seguintes perguntas:

- a. Que semelhanças podem ser identificadas entre os planos que tiveram bons resultados com relação a:
  - Temas abordados
  - Estratégias desenvolvidas
  - Recursos materiais e humanos, técnicos, organizacionais e simbólicos mobilizados
- b. Quais microproblemas foram abordados nos planos que tiveram maiores dificuldades?

- c. Nos planos que tiveram maiores dificuldades, quais microproblemas merecem maior atenção por parte dos órgãos centrais?
- d. Como foi a atuação da inspeção em relação ao conjunto de cada um destes planos?

A partir dessas respostas, cada grupo deverá emitir um juízo de valor sobre a contribuição da inspeção para cada um dos três resultados esperados da revitalização da inspeção educativa, justificando sua escolha.

Para finalizar a atividade, o formador promove uma discussão em plenária a partir das produções dos grupos.

## Atividade 7

### Resultados de aprendizagem:

- Explicar a importância de incorporar as opiniões da comunidade escolar no processo de análise da atuação da inspeção.
- Realizar o registro e a síntese das opiniões recolhidas, tanto dos atores escolares como dos órgãos centrais.

### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador poderá solicitar a dois ou três participantes que leiam em voz alta as páginas correspondentes ao item “b. Incorporação das representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção”.

Durante a leitura o formador pode fazer algumas pausas para dar explicações ou comentar trechos que deseja destacar.

Terminado o trabalho de leitura, o formador poderá organizar grupos de trabalho e propor que os formandos reflitam sobre as seguintes perguntas:

- Por que é importante que o inspetor recolha a opinião dos atores escolares sobre a qualidade do apoio e acompanhamento realizado pela inspeção? Apresentem argumentos que justifiquem sua resposta.
- A tabela e gráfico apresentados resumem quantitativamente as opiniões dos atores escolares. É suficiente este tipo de informação para avaliar a qualidade do apoio e acompanhamento feito pela inspeção? Justifiquem a resposta.

- Para recolher mais informações sobre a opinião dos atores escolares, que procedimentos qualitativos poderiam ser utilizados? Descreva um procedimento, dentre os citados pelo grupo, possível de ser realizado.
- Que estratégia o grupo proporia para recolher e sistematizar as opiniões dos órgãos centrais? Descrevam uma estratégia.

O formador poderá pedir aos grupos que, ao terminarem de responder as questões, registrem uma síntese de suas respostas em uma folha de flipchart e a coloquem em um lugar visível da sala.

Em plenária, solicita-se que um representante apresente o resultado do trabalho do seu grupo. O formador deve mediar à discussão, promovendo o intercâmbio de ideias e pedindo a opinião dos demais participantes sobre cada apresentação.

## Atividade 8

### Resultados de aprendizagem:

- Sistematizar e analisar os dados quantitativos e qualitativos recolhidos junto às escolas e órgãos centrais sobre a atuação da inspeção.
- Realizar uma autorreflexão sobre os dados recolhidos, fornecendo mais elementos para a avaliação da atuação da inspeção.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Em grupos por província, o formador pode orientar que seja feita a leitura e sistematização das justificativas apresentadas no instrumento de coleta de opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e órgãos centrais e em instrumentos ou relatórios de diferentes departamentos/seções dos órgãos centrais acerca do trabalho da inspeção.

Para isso, o formador deve organizar um conjunto de insumos para que os grupos possam realizar a atividade. Sugerimos que sejam preparadas seis fichas com a opinião das comunidades escolares e três instrumentos ou relatórios de departamento dos órgãos centrais. Os dados contidos nesses insumos serão hipotéticos, entretanto deve-se ressaltar o cuidado necessário no preparo desses materiais para que possibilitem um contexto rico e diversificado de análise.



Havendo recursos informáticos disponíveis no curso ou na inspeção, o formador poderá solicitar que o exercício de sistematização dos dados seja feito em planilhas eletrônicas. Destaca-se que nessa etapa da atividade os formandos deverão sistematizar dados tanto quantitativos como qualitativos constantes dos insumos de trabalho.

O quadro 7 (p. 60) e a figura 9 (p. 65) servem como exemplo para a sistematização dos dados quantitativos. Para a sistematização dos dados qualitativos o formador poderá dar orientações aos grupos de como agrupar as justificativas ou comentários realizados. Como exemplo, os grupos poderão sistematizar as informações utilizando palavras chaves que aparecem nas respostas dadas, agrupamento de comentários favoráveis e desfavoráveis, organizados a partir de cada item respondido.

Para finalizar a atividade, cada grupo poderá elaborar um pequeno parecer sobre qual seria, a partir da análise feita, a opinião das seis escolas envolvidas no exercício sobre a atuação da inspeção, assim como a opinião dos órgãos centrais nos documentos analisados.

## Atividade 9

### Resultados de aprendizagem:

- Simular a emissão de um juízo de valor sobre a capacidade institucional da inspeção, a partir da análise das representações de diversos atores do sistema educativo.
- Identificar as necessidades de fortalecimento institucional no âmbito das escolas.

### Sugestões para o desenvolvimento:

Propõe-se que o formador inicie a atividade com uma apresentação de slides (por exemplo, Power Point) em que retome, fazendo uma síntese, os passos desenvolvidos até este momento e os dados coletados e sistematizados da avaliação da inspeção.

Recomenda-se ao formador finalizar a apresentação com os quatro juízos que a inspeção pode emitir para valorar sua atuação:

- *Encontra-se bem organizada e dispõe dos recursos necessários para assegurar sua atuação em todas as escolas da rede de ensino.*
- *Tem capacidade para ampliar de forma planejada e gradual sua atuação a outras escolas da rede de ensino.*

- *Os recursos humanos, materiais e técnicos disponíveis são insuficientes para ampliar a atuação da inspeção a outras escolas, mas pode-se continuar o trabalho com um número reduzido de estabelecimentos.*
- *Não existem condições para assegurar qualquer trabalho sistemático junto às escolas da rede de ensino.*

Na sequência o formador pede que os formandos se dividam em grupos por província e distribui para cada grupo um conjunto de insumos para que realizem a leitura e análise dos mesmos. Nesse conjunto de insumos os formandos deverão encontrar sistematizados e analisados os dados referentes à:

- Autoavaliação da execução do plano da inspeção.
- Autoavaliação dos resultados da atuação da inspeção.
- As representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção.

A partir desses insumos os grupos deverão responder a seguinte pergunta: “a partir da capacidade institucional presente, como a inspeção se sente para seguir adiante?”

Em continuidade, o formador deve orientar os grupos para que olhem o mesmo conjunto de insumos, principalmente a autoavaliação dos resultados da atuação da inspeção, onde estão sistematizados vários dados sobre os planos de ação e cobertura das escolas, e as representações das comunidades escolares à avaliação da capacidade institucional da inspeção.

Ao reverem estes insumos, os grupos devem ter seu olhar direcionado para a busca de respostas as seguintes questões:

- Em que contextos a intervenção da inspeção se faz mais necessária?
- Que situações admitem uma presença menos intensa do corpo de inspetores, sem comprometer o desenvolvimento institucional das escolas?

Ao final da atividade, o formador abre a discussão em plenária na qual cada grupo apresenta suas produções.

Caso o formador considere a proposta apresentada muito complexa para ser executada de uma só vez, sugere-se que a subdivida em duas atividades, utilizando o mesmo conjunto de insumos.

## Atividade 10

### Resultado de aprendizagem:

- Elaborar recomendações para fortalecer a capacidade institucional da inspeção e dos demais departamentos dos órgãos centrais

### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador poderá realizar uma atividade seguindo a proposta descrita a seguir, adaptando-a conforme lhe pareça adequado e em função do tempo disponível. Para facilitar a aplicação da atividade o formador poderá desenvolvê-la em duas partes. Para ambas partes a ideia é dar a cada dois grupos de formandos uma situação com diferentes conteúdos.

Propomos ao formador que utilize as quatro situações a seguir:

Vocês compõem um grupo de inspetores que estão reunidos analisando a situação da inspeção em que atuam. Concluem que constituem uma equipe bem consolidada e tem boas perspectivas quanto ao contexto. Por isso, acreditam que suas linhas de ação poderiam ser...

Vocês compõem um grupo de inspetores que estão reunidos analisando a situação da inspeção em que atuam. Concluem que constituem uma equipe bem consolidada, mas tem dificuldades provenientes do contexto. Por isso, acreditam que suas linhas de ação poderiam ser...

Vocês compõem um grupo de inspetores que estão reunidos analisando a situação da inspeção em que atuam. Concluem que constituem um grupo com debilidades, mas que tem a vantagem de um contexto favorável. Por isso, acreditam que suas linhas de ação poderiam ser...

Vocês compõem um grupo de inspetores que estão reunidos analisando a situação da inspeção em que atuam. Concluem que constituem um grupo muito frágil e más perspectivas quanto ao contexto. Por isso, acreditam que seria necessário que suas linhas de ação se dirigissem a...

Na sequência apresentamos o desenvolvimento de cada uma das partes da atividade proposta.

**Parte A** - Realização de dramatização sobre o que poderia ser feito para fortalecer a capacidade institucional da inspeção, produzindo recomendações para a inspeção e aos demais departamentos dos órgãos centrais.

O formador pode entregar para cada grupo uma folha com as quatro situações e uma pauta sobre como preparar uma dramatização. Para elaborar essa pauta o formador poderá utilizar algumas orientações constantes do **LIVRO V** (pp. 41-43).

Antes dos grupos iniciarem o trabalho, não deixe de explicitar a cada grupo a situação que deve trabalhar, o tempo que terão para apresentar as dramatizações (5 a 10 minutos para cada grupo) e o tempo para preparar as recomendações que proporão e a simulação que apresentarão.

Ao final dessa parte da atividade, o formador propõe que quatro grupos apresentem as dramatizações feitas e que, a partir das pautas de dramatização entregues, os demais grupos avaliem as apresentações e as recomendações que os grupos propuseram.

Para concluir esta parte da atividade o formador poderá fazer uma síntese das recomendações indicadas, inclusive dos grupos que não apresentaram a dramatização, mas que na hora dos comentários poderão expô-las a pedido do formador. A síntese produzida poderá ser útil para a realização da continuidade da atividade.

**Parte B** - Elaboração de relatório de recomendações para a inspeção e aos demais departamentos dos órgãos centrais.

Esta parte da atividade consiste na elaboração de um relatório que apresente, sinteticamente, as recomendações para encaminhar aos órgãos centrais. O relatório tem como objetivo informar a avaliação feita pela inspeção e conseguir apoio para o seu fortalecimento institucional.

O formador pode continuar trabalhando com os mesmos grupos que fizeram a dramatização. Para iniciar esta parte da atividade recomenda-se que o formador faça uma breve apresentação oral, podendo se apoiar em um conjunto de slides (por exemplo, Power Point), sobre como elaborar um relatório. Para tanto, poderá se apoiar no **LIVRO IV** (p. 30-33).

Importante, também, que em sua apresentação o formador contemple as informações contidas no item “Recomendações para a inspeção e para os órgãos centrais”, constantes deste **LIVRO**.

A síntese produzida no final da atividade anterior pode ser utilizada pelos grupos para terem as recomendações que serão incluídas no relatório a ser elaborado. Após os grupos terem concluído os seus relatórios, o formador poderá escolher dois relatórios para fazer uma análise em plenária e correção com todo o grupo. Outra opção seria propor uma correção entre pares, seguida da apresentação da correção que algum grupo fez do relatório do outro. Independente da opção escolhida é fundamental que o formador recolha os relatórios produzidos e devolva-os com indicações sobre as partes que estão corretas e aquelas que necessitam ser melhoradas.

## Como avaliar a capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais?

No capítulo anterior, vimos como a equipe de inspetores pode utilizar as evidências empíricas (informações coletadas, fatos observados, etc.) recolhidas ao longo do ciclo da inspeção para refletir sobre seu processo de fortalecimento institucional, dando lugar a recomendações, em princípio, dirigidas tanto à inspeção, quanto aos demais setores que compõem os órgãos centrais. Mencionamos ali também que, mediante a autoavaliação dos inspetores e a incorporação dos juízos de valor emitidos pelas comunidades escolares, o processo iniciado no âmbito da inspeção seria complementado a partir da coavaliação junto aos órgãos centrais.

As experiências e informações acumuladas pelos inspetores são potentes pontos de partida para que, sob a condução dos seus respectivos responsáveis, cada um dos departamentos e seções dos órgãos centrais possa refletir sobre seu processo de fortalecimento. Esta reflexão de cada departamento habilitaria, finalmente, abordar o fortalecimento do conjunto dos órgãos centrais como um todo.

A fase de avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais oferece a oportunidade a todos os setores que conformam este âmbito do sistema para que intercambiem suas conclusões preliminares sobre a capacidade institucional de cada setor, complementando-as a fim de, em conjunto, chegar a uma leitura mais unificada sobre a capacidade institucional dos órgãos de governo do sistema educativo.

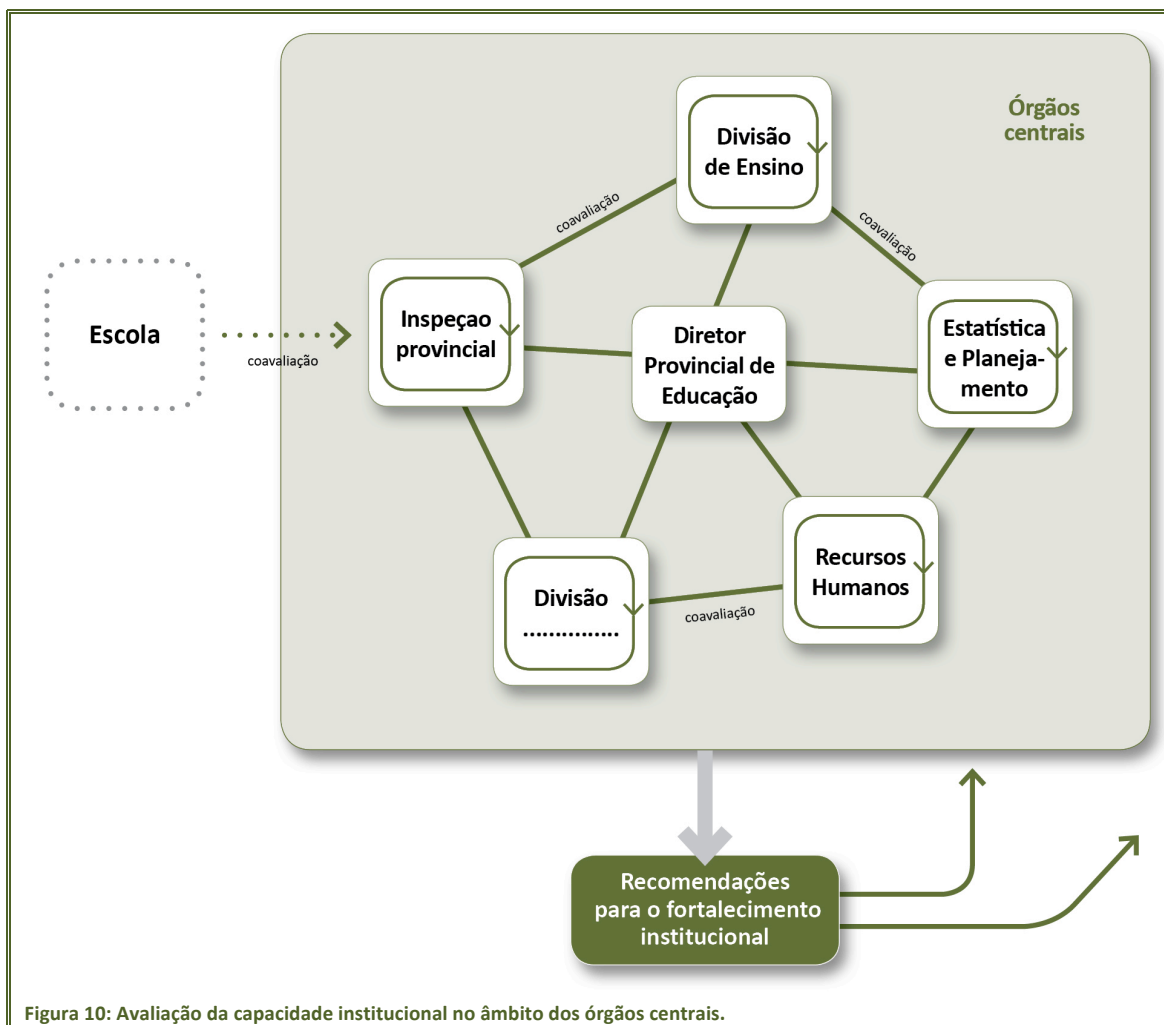


Figura 10: Avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais.

Os procedimentos para realizar a avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais poderiam ser organizados nos seguintes processos sucessivos:

- Avaliação da capacidade institucional de cada setor que compõe os órgãos centrais separadamente.
- Análise conjunta das avaliações departamentais e identificação das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças que se apresentam aos órgãos responsáveis pela política educacional, considerando o organograma funcional dos órgãos centrais e os pontos de estrangulamento identificados na etapa de diagnóstico.
- Elaboração de recomendações para os distintos âmbitos do sistema educacional e também aos atores externos ao sistema, que influenciam na melhoria da qualidade oferecida.

A partir de sua própria experiência na realização da avaliação de sua capacidade, a equipe de inspetores estaria habilitada para apoiar a direção provincial de educação na organização do exercício de avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais.

A direção provincial da educação poderia solicitar à inspeção que, no exercício de sua função articuladora do sistema, apoie o desenvolvimento de cada um dos processos sugeridos acima. Para isso, o trabalho da equipe de inspetores poderia organizar-se nos seguintes blocos de atividades:

- a. Orientação aos demais departamentos dos órgãos centrais para a realização da avaliação da capacidade de cada setor.
- b. Apoio à avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais.

**a. Orientação aos departamentos dos órgãos centrais para a realização da avaliação da capacidade de cada setor**

Assim como a inspeção apresentou sua análise das contribuições feitas para que sejam alcançados os objetivos da política educacional e elaborou recomendações preliminares sobre como sua capacidade poderia ser fortalecida para ampliar essa contribuição, também as demais equipes dos órgãos centrais poderiam realizar este exercício.

A pedido da direção provincial da educação, a equipe de inspetores poderia oferecer orientação metodológica às demais equipes da DPE a fim de que estas também possam avaliar sua própria capacidade.

O ponto de partida para a avaliação de cada setor que conforma a DPE seriam os acordos estabelecidos durante a fase de planejamento relativos às ações que deveriam ser levadas adiante por cada departamento. No caso da inspeção, os acordos com incidência sobre o trabalho dos inspetores teriam sido incorporados ao seu plano de ação. Os setores que não disponham de um documento similar ao plano da inspeção deverão selar acordos prévios que sirvam de ponto de referência para cada equipe, de forma que realizem uma reflexão sobre:

*Do que se havia combinado, o que foi implementado? O que não foi?*

*Que desvios e/ou modificações ocorreram em relação àqueles acordos iniciais?*

Os registros da própria equipe de inspeção – atas de reuniões, documentos de trabalho, minutas e memorandos, entre outros – podem servir aos colegas de outros setores para reconstruir o caminho percorrido.

Após mapear as ações realizadas e as não executadas, as demais equipes podem iniciar a reflexão sobre os recursos que se encontram efetivamente disponíveis dentro de cada setor. Para isso, devem compreender a definição de capacidade institucional adotada no ciclo da inspeção – os inspetores podem transmitir-lhes este conhecimento e esclarecer os tipos de recursos que, de acordo com esta definição, conformariam a capacidade institucional. Os inspetores também poderiam orientar seus colegas sobre como, a partir do mapeamento dos recursos disponíveis ou não, poderiam ser identificadas as fortalezas e fragilidades da equipe, assim como as oportunidades e ameaças percebidas por cada equipe em relação ao contexto específico no qual se desempenha.

Observemos que este é um trabalho similar ao que a inspeção realiza junto às comunidades escolares. Contudo, aqui, os inspetores buscam transmitir aos seus colegas da DPE o domínio das ferramentas que os próprios inspetores usam para realizar sua autoavaliação. Possivelmente, ao entrar em contato com estes conteúdos, os colegas de outros setores manifestariam a necessidade de adaptar aquelas ferramentas às suas próprias necessidades. Isto contribuiria para que eles se apropriem desta metodologia de trabalho.

Pelo menos duas dificuldades metodológicas poderiam surgir ao tentar replicar a experiência do âmbito da inspeção dentro dos outros departamentos dos órgãos centrais:

- Não necessariamente estão definidos, de forma tão clara e específica como no caso da inspeção, os resultados esperados da atuação de cada um dos setores que conformam a DPE. Para os inspetores, pode ser mais fácil refletir sobre os resultados do seu trabalho, pois os três resultados para os quais devem contribuir encontram-se formalmente definidos. Outros setores certamente contam com normativas nas quais se determinam suas atribuições, mas estas não necessariamente estão vinculadas a resultados. Uma forma de contornar este obstáculo é, durante o processo de autoavaliação, que cada equipe explicita sua própria compreensão sobre os resultados que inferem ser os que se esperam de seu setor.
- Eventualmente, algumas equipes não disporão de evidências empíricas tão diversas e sistemáticas como as usadas pela inspeção, o que pode tornar mais difícil a construção e fundamentação dos seus juízos de valor. Nestes casos, os inspetores poderiam orientar os colegas a usarem a melhor informação disponível, mesmo que sua qualidade não seja satisfatória. Em tais casos, seria necessário que os atores que realizam a autoavaliação explicitem, em suas produções, a possível debilidade de seus argumentos. Os inspetores poderiam aproveitar esta situação para sensibilizar os colegas da DPE para a necessidade de implantar mecanismos que permitam, no futuro, ao longo de seus processos de trabalho, recolher informações que poderiam ser usadas neste momento de reflexão institucional.



Certamente, outras dificuldades poderiam surgir, além das metodológicas que ressaltamos. Assim como os atores escolares, também as equipes dentro da DPE têm suas próprias culturas e tempos de desenvolvimento. Algumas poderiam mostrar-se reticentes ou mesmo contrárias a receber o apoio dos inspetores. Eventuais conflitos neste sentido poderiam ter efeitos negativos para a inspeção, sendo, portanto, recomendável gerenciar com muito cuidado estes processos, sempre sob a liderança e acompanhamento próximo do diretor provincial da educação. A inspeção deveria aproveitar para trabalhar de forma mais intensa e produtiva com aquelas que demonstrem abertura e interesse na realização deste exercício avaliativo, a fim de gerar, no trabalho com estas equipes, experiências bem-sucedidas que, no futuro, podem ajudar a ganhar o apoio de outros setores.

Com o apoio metodológico da inspeção, cada setor da direção provincial de educação poderia produzir o seu próprio relatório de avaliação de sua capacidade institucional, com as respectivas recomendações. Estes relatórios preliminares seriam circulados entre as equipes, habilitando o início de uma reflexão conjunta na qual as questões levantadas por cada equipe poderiam ser discutidas, propiciando uma visão sobre o conjunto dos órgãos centrais.

#### **b. Apoio à avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais**

A avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais requer da leitura integrada das avaliações realizadas por cada departamento. Tal integração pode ser iniciada mediante a circulação e estudo dos relatórios produzidos por cada equipe. O simples intercâmbio destes documentos pode revelar dados importantes. Por exemplo, imaginemos que os colegas da unidade de formação identificam como ameaça ao seu trabalho a ausência de um sistema de informação que permita conhecer o perfil dos docentes que se desempenham na rede de ensino primário. Eventualmente, esta mesma situação poderia ser identificada pelos colegas da área de recursos humanos como uma fragilidade de sua equipe. Ao compartilharem seus relatórios, evidencia-se, portanto, um ponto comum que, do ponto de vista do conjunto dos órgãos centrais, representa uma fragilidade que preocupa a vários setores. Da maneira inversa, a troca de relatórios permitiria identificar interpretações divergentes sobre situações similares, abrindo o espaço para uma discussão mais aprofundada, que busque identificar os motivos da divergência e construir uma compreensão comum.

A construção dessa visão integradora sobre os órgãos centrais pode ser o objeto de uma reunião que convoque os distintos departamentos, como nas fases de diagnóstico e planejamento. Sob a coordenação do diretor provincial, a equipe de inspetores poderia ajudar a preparar e a conduzir tal reunião. Eventualmente, essa reunião poderia ser desdobrada em algumas sessões de trabalho, dispondo do tempo que seja necessário para concluir o processo de avaliação da capacidade institucional.

A preparação desta atividade por parte dos inspetores poderia envolver a organização de um documento de trabalho, que consolide os relatórios das equipes provinciais e apresente, de forma sintética, os pontos centrais que deveriam ser discutidos durante a reunião, tais como:

- Ponto de situação da implantação dos acordos realizados durante a etapa de planejamento;
- Síntese das justificativas apresentadas por cada equipe para o não cumprimento das ações acordadas;
- Destaque das ações realizadas com bons resultados;
- Síntese das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças relativas ao conjunto dos órgãos centrais;
- Consolidação das recomendações preliminares emitidas por cada equipe, destacando convergências e divergências.

Um cuidado especial deve ser tomado ao se preparar a síntese das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças. Recordemos que as fortalezas e fragilidades remetem a fatores internos da equipe que realiza a análise, enquanto as oportunidades e ameaças são externas à equipe. Portanto, a classificação de um fator positivo como fortaleza ou oportunidade depende do ponto de vista que se adota em cada momento. O mesmo raciocínio se aplica à categorização de uma característica negativa como fragilidade ou ameaça.

Ao propor a síntese das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças para o conjunto dos órgãos centrais, os inspetores devem realizar essa “tradução”, considerando fortalezas ou fragilidades todos aqueles aspectos internos à DPE, independentemente à equipe que inicialmente a identifica. Neste sentido, passam a ser percebidas como oportunidades ou ameaças apenas aqueles aspectos que remetam a outros âmbitos do sistema educacional que não incluam diretamente os órgãos centrais – por exemplo, as escolas – ou aqueles fatores externos ao próprio sistema educativo. Ao final de tal síntese, tem-se uma análise FOFA que toma como unidade de análise o conjunto dos órgãos – é o que se pretende ao avaliar-se sua capacidade institucional.

Também deve-se ter cautela ao realizar a consolidação das recomendações preliminares formuladas por cada setor, para que não se exclua, neste processo, nenhuma proposta. Neste momento, a consolidação deve buscar apenas eliminar redundâncias e identificar recomendações que apontem em sentidos opostos ou alternativos.

A elaboração de um documento de trabalho com estas características contribuiria para otimizar a condução das reuniões com a presença de todos os departamentos. Tanto a circulação prévia dos relatórios de cada departamento, como o ponto de situação da implementação dos acordos assumidos por cada equipe tornam desnecessária a realização de apresentações pormenorizadas por parte de cada equipe, com a vantagem de evitar que o debate se converta em uma troca de acusações entre os distintos departamentos ao tentarem justificar o não cumprimento de um acordo. Alternativamente, partindo dos conteúdos constantes do documento de trabalho, o ponto de situação pode ser apresentado brevemente, a título informativo, incluindo menção às boas experiências relatadas e às principais dificuldades encontradas. Assim, a maior parte do tempo poderia dedicar-se a modificar e validar, com a participação de todos, a análise sobre as fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças dos órgãos centrais. Esta análise serviria para preparar o terreno para a reflexão conjunta sobre as recomendações para o fortalecimento institucional dos órgãos centrais e do sistema educativo. Como vimos no capítulo anterior, as recomendações para o fortalecimento institucional podem derivar da combinação das fortalezas e fragilidades internas, com as oportunidades e ameaças do contexto.

Um conjunto equilibrado de recomendações deveria contemplar:

- possibilidades de consolidação das boas práticas (fortalezas + oportunidades),
- planeamento para a superação de desafios (fortalezas + ameaças),
- possibilidades de fortalecimento interno (fragilidades + oportunidades) e
- reflexão sobre o que não tem sido feito a contento (fragilidades + ameaças).

Tal conjunto de recomendações induziria uma postura proativa dos órgãos centrais frente ao seu processo de desenvolvimento institucional.

A quem se dirigem as recomendações emitidas pelos órgãos centrais? Em princípio, poderíamos imaginar, pelo menos, dois níveis:

- *Interno aos órgãos centrais*: provavelmente, a maioria das recomendações se dirigiria aos próprios departamentos da DPE, inclusive nos casos quando apontem à necessidade de trabalhar junto a atores que se encontram em outros âmbitos do sistema, como as comunidades escolares ou o ministério nacional, pois são os departamentos da DPE que deverão dar encaminhamento às medidas que permitam chegar àqueles âmbitos.

- *Externo ao sistema educativo*: tal como vimos no **LIVRO I**, a qualidade da educação não depende somente das decisões tomadas dentro do sistema educacional. Outros fatores incidem e muito sobre as condições de aprendizagem dos alunos. A avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais pode revelar a necessidade de maior articulação com outros setores, tais como saúde, assistência social, finanças, a fim de aumentar a capacidade dos órgãos responsáveis pela política educacional de promover a melhoria continuada da qualidade educativa. O encaminhamento destas recomendações será uma responsabilidade das máximas autoridades educacionais em cada contexto.

Na **proposta de atividade 11**, aborda-se a sensibilização dos diretores provinciais da educação para implantar a fase da avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais. A **atividade 12** aponta a identificar estratégias, em cada província, para sua implantação.

## Propostas de Atividades

### Atividade 11

#### Resultado de aprendizagem:

- Explicar e sensibilizar o diretor provincial sobre a importância de promover a avaliação da capacidade institucional de cada setor que conforma os órgãos centrais.

#### Sugestões para o desenvolvimento:

Para o desenvolvimento dessa atividade é importante que o formador inicie resgatando as ideias principais contidas no item “a. Orientação aos demais departamentos dos órgãos centrais para a realização da avaliação da capacidade de cada setor” deste capítulo. Poderá, ainda, enfatizar a importância de sensibilizar o diretor provincial para que leve adiante o processo de avaliação da capacidade institucional da DPE.

Em seguida o formador pode solicitar que, em grupos por província, os inspetores elaborem uma dramatização de uma reunião com o diretor provincial cujo objetivo seria sensibilizá-lo da importância de se realizar a avaliação da capacidade de cada setor que conforma a DPE.

Para a elaboração da dramatização da reunião, o formador pode indicar a leitura das orientações para reuniões efetivas (**LIVRO IV**, pp. 36-38) e dar algumas indicações que ajudem os grupos a elaborarem a reunião a ser dramatizada:

- Apresentar uma síntese dos resultados do trabalho da inspeção ao diretor provincial, exemplificando avanços e mostrando os desafios que, para serem enfrentados, necessitam do apoio dos demais departamentos da DPE.
- Argumentar sobre a importância de se realizar a avaliação da capacidade institucional de cada departamento/setor da DPE.
- Exemplificar alguns resultados esperados desse processo e como eles poderiam contribuir para o fortalecimento institucional da DPE e favorecer a melhoria da aprendizagem nas escolas

Ao final da atividade, o formador poderá solicitar que dois ou mais grupos, dependendo do tempo disponível, apresentem a dramatização que prepararam.

Após cada uma das apresentações, pode-se abrir um debate em plenária onde se procure consolidar, por um lado, os argumentos para se levar adiante a avaliação da capacidade institucional de cada departamento/setor da DPE e, de outro, os desafios que se apresentam para sua concretização. O debate poderia servir, também, para indagar sobre outras

estratégias que os inspetores consideram que poderiam ser implementadas para levar adiante a avaliação da capacidade institucional no âmbito dos órgãos centrais, recordando que esta é uma diretriz da política educativa nacional.

## Atividade 12

### Resultados de aprendizagem:

- Sistematizar e analisar os dados contidos nos relatórios de avaliação da capacidade de cada setor da DPE.
- Elaborar recomendações para o fortalecimento seu institucional e produzir um relatório para comunicar essas recomendações

### Sugestões para o desenvolvimento:

O formador pode solicitar aos grupos por província que respondam as seguintes perguntas:

- Que procedimentos poderiam ser adotados para orientar a leitura, sistematização e análise dos relatórios de avaliação cada setor da DPE?
- Ao se consolidar os dados obtidos dos relatórios, como comunicá-los internamente e promover a participação dos funcionários de cada setor na proposição de recomendações?
- A quem e como se dirigem as recomendações emitidas pelos órgãos centrais? Quem seriam os responsáveis por esses encaminhamentos?

Para responder a essas perguntas, o formador poderá indicar a leitura do item “b. Apoio a avaliação da capacidade institucional dos órgãos centrais”, deste capítulo.

Para finalizar a atividade, o formador pode fazer uma discussão das respostas dadas pelos grupos para cada pergunta, procurando evidenciar em uma síntese final como a inspeção pode apoiar avaliação da capacidade institucional da DPE.

## Palavras finais, ações futuras

“O senhor... mire, veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam, verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra montão.”

*Grande Sertão Veredas, João Guimarães Rosa*

Se o trabalho da inspeção tivesse um começo e um fim, a avaliação da capacidade institucional nos diversos âmbitos do sistema educacional marcaria o fim desse processo. Mas, mesmo quando essa fase fosse atingida, certamente novos desafios poderiam ser postos, além daqueles que teriam permanecido. Ou seja, todos estariam diante de uma nova realidade, de forma que o processo deveria ser percorrido novamente. Assim que se cria a ideia de um ciclo, uma nova realidade está posta e todos que participaram do processo já não seriam os mesmos: teriam acumulado uma experiência diferente.

Em teoria, a realização da avaliação da capacidade institucional nos diversos âmbitos do sistema educacional marcaria o fim de um ciclo da inspeção. Como vimos no **LIVRO I**, contudo, na prática não é tão simples definir onde termina um ciclo:

“o ciclo da inspeção começa no momento em que a equipe de inspetores se aproxima da comunidade escolar. E segue indefinidamente, de forma a buscar a constante mobilização para a promoção da melhoria gradual da qualidade educacional. O ponto de chegada é a concretização dos projetos pedagógicos de todas as escolas que compõem o sistema educativo. Como o projeto educativo é algo que se renova continuamente, é correto afirmar que o ciclo nunca termina: sempre será possível melhorar!” (p. 25)

Como dar continuidade ao trabalho da inspeção após atravessar, com um conjunto de escolas, inspetores e demais departamentos dos órgãos centrais, as fases de diagnóstico, planejamento e avaliação da capacidade institucional?

Não há uma resposta única a esta pergunta. Espera-se que as recomendações resultantes do processo avaliativo em cada um dos âmbitos de intervenção subsidiem as decisões que orientarão o trabalho futuro dos inspetores. Contudo, há alguns aspectos gerais que podem ser levados em consideração.

Em relação ao trabalho junto à comunidade escolar, sabemos que cada escola terá seu próprio ritmo de desenvolvimento e os inspetores deverão ser capazes de reconhecer essa diversidade e incorporá-la à sua estratégia de atuação. Isso significa trabalhar paralelamente com grupos de escolas que se encontram em fases distintas do ciclo, o que, por sua vez, exigirá da equipe de inspetores uma grande capacidade de organização. Como vimos no quarto capítulo deste

livro, algumas escolas provavelmente manifestarão capacidade de caminhar de forma mais autônoma. Com estas, a equipe de inspetores poderá realizar um trabalho de acompanhamento mais esporádico, apenas a fim de garantir a abertura dos canais de comunicação que permitam tomar conhecimento de eventuais necessidades que a comunidade escolar enfrente – por exemplo, mediante breves visitas semestrais, reuniões periódicas na direção provincial de educação e/ou a comunicação telefônica ou epistolar. Desta forma, os inspetores poderão iniciar o trabalho com outras comunidades que não tenham sido abordadas. Por outro lado, os inspetores deverão avaliar com que escolas será necessário dar continuidade a um acompanhamento mais próximo, ajudando a comunidade a reformular o seu diagnóstico inicial, redefinir prioridades, revisar planos de ação que podem ser levados adiante, oferecendo elementos para que se possa conhecer e fortalecer sua capacidade institucional.

Seria importante, quando as equipes de inspetores se organizarem para dar continuidade ao seu trabalho, consolidando o trabalho iniciado em algumas escolas e ampliando sua atuação junto à outras ainda não atendidas, que começassem a construção de um trabalho em rede, trocando ideias, socializando experiências exitosas e possibilitando a interlocução entre comunidades escolares mais próximas e/ou com problemas semelhantes. Ao conhecer a experiência de uma escola que conseguiu se organizar para resolver um ou mais problemas, as demais podem se sentir capazes e animadas a assumir seu protagonismo e trilhar seus próprios caminhos.

Mas como reiniciar o ciclo da inspeção naquelas escolas que já passaram por uma primeira experiência? Recordemos a resposta que demos a esta pergunta no **LIVRO I**:

“Deveremos repetir todas as etapas? Não estaremos perdendo tempo, discutindo coisas que já sabemos? Não seria melhor passarmos direto à ação? Por mais sofisticado que seja, um diagnóstico institucional nunca deixa de ser um conjunto de hipóteses sobre como funciona uma organização, com seus aspectos positivos e negativos, situados em um determinado tempo e espaço. Pois bem: as organizações que estamos analisando são dinâmicas. Também podem modificar-se os fatores do contexto. Isso já seria suficiente para justificar um novo diagnóstico. Contudo, não é essa a principal justificativa para que não se prescindam dos exercícios de diagnóstico, ao reiniciar o ciclo da inspeção. (...) Ao atuar reflexivamente, podemos avaliar e aprimorar nossos próprios conhecimentos, alcançando novos patamares de interpretação da realidade. Por isso, ainda que leve o mesmo nome, um novo diagnóstico muito dificilmente nos levará às mesmas conclusões, pois o nosso ponto de partida terá mudado.” (pp. 88-89)

Portanto, os procedimentos para a realização do diagnóstico no âmbito das escolas poderiam ser os mesmos, apenas com algumas modificações que permitam incorporar à reflexão da



comunidade escolar sua experiência anterior. Concretamente, poderíamos pensar em leves reformulações à ficha de Diagnóstico inicial, para sua aplicação em escolas que já participaram no ciclo da inspeção. No **ANEXO V** deste livro, apresentamos um quadro que exemplifica como as perguntas que se apresentam ao final daquele instrumento poderiam ser ampliadas para abarcar as experiências prévias de implementação do ciclo da inspeção, enriquecendo a reflexão. As adaptações àquele instrumento permitiriam recolher informações suficientes para a construção de um novo diagnóstico, seguindo os mesmos passos vistos no **LIVRO I**.

Nos âmbitos da inspeção e dos órgãos centrais, os processos de diagnóstico, planejamento e avaliação da capacidade institucional deveriam consolidar-se como práticas inerentes à rotina dos diversos departamentos das direções provinciais de educação, pois o contato constante com a rede escolar – já seja com o mesmo conjunto de estabelecimentos ou com um novo grupo de escolas – continuamente produz informações sobre as necessidades do sistema educacional, que devem ser processadas e encaminhadas. Como são as necessidades detectadas no âmbito das escolas que orientam a análise nos âmbitos superiores do sistema, torna-se imprescindível atravessar, novamente, cada uma das etapas das três fases do ciclo da inspeção. Este processo poderia ser realizado ao longo de cada ano letivo e continuamente aperfeiçoado.

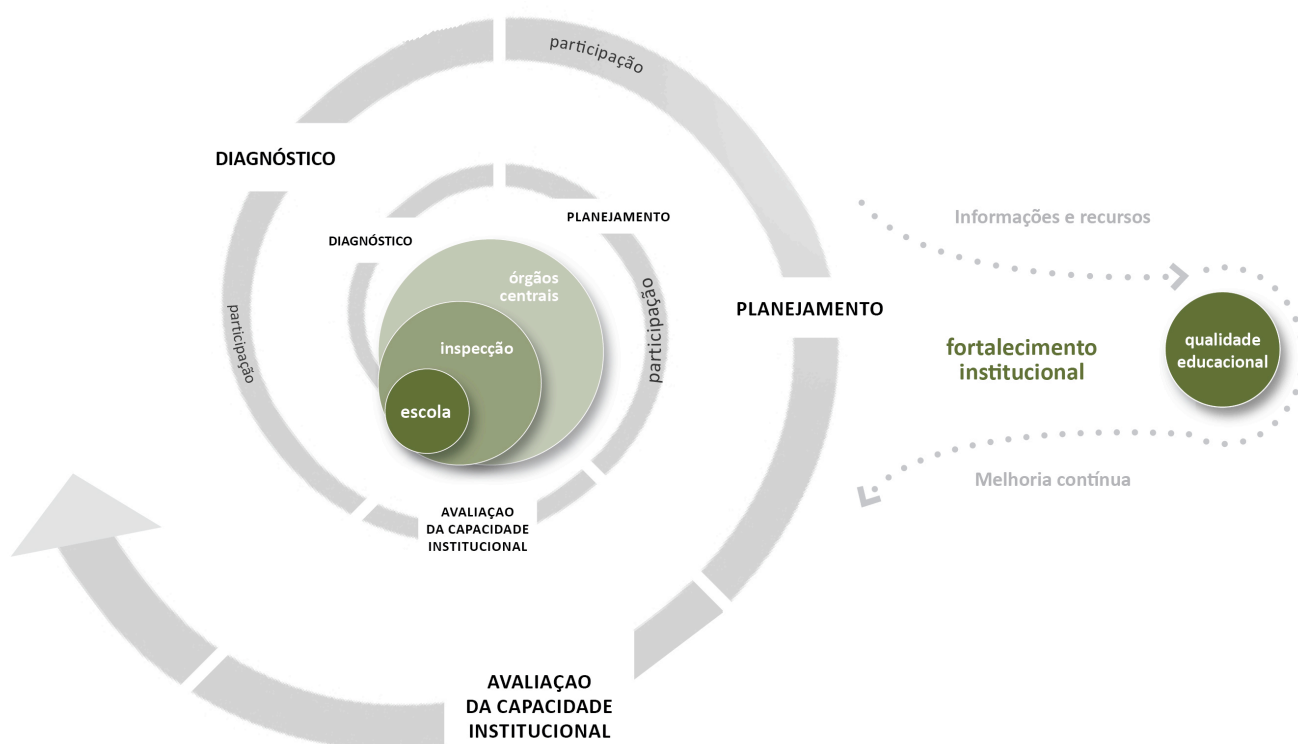


Figura 11: Espiral de fortalecimento institucional do sistema educativo, a partir da consolidação do ciclo da inspeção.

Estas podem ser as palavras finais destes livros, mas certamente não são as últimas palavras que podem ser ditas sobre o ciclo da inspeção. Muitas outras vozes deverão levantar-se e dar

a sua contribuição para que, apesar do nome, este ciclo não seja apenas dos inspetores, mas de todos aqueles que compartilham a responsabilidade de promover a qualidade da educação. Não concluamos, portanto, com um ponto final. Deixemos o espaço aberto para continuarmos a pensar, juntos, sobre as ações futuras que deveriam ser feitas para garantir o direito de todos à educação de qualidade.

Poderíamos...

## Síntese dos insumos, ferramentas procedimentais e produtos da avaliação da capacidade institucional

Avaliação da Capacidade Institucional	Insumos	Ferramentas Procedimentais	Produtos
<p><b>Escola</b></p>	<p>Diagnósticos institucionais participativos escolares. Planos de ação da escola (versão inicial e revista - implementada ou em implementação). Registros (da escola e da inspeção) da implementação dos planos de ação.</p>	<p>Ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares. Ficha de avaliação da execução dos planos concluídos ou em andamento, dentro do prazo. Ficha de avaliação da execução dos planos com dificuldade, paralisados ou não iniciados. Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola.</p>	<p>Avaliação da execução dos planos de ação escolares. Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional da escola (validada após autoavaliação e coavaliação, inclui recomendações para escola, inspeção e órgãos centrais).</p>
<p><b>Inspeção</b></p>	<p>Diagnóstico institucional participativo da inspeção (inclui Diagrama de Causa e Efeito e Círculo de influência e Círculo de preocupação). Plano de ação da inspeção (consolidado – versão inicial e atualizada, em implementação ou final). Avaliação da execução dos planos de ação escolares. Informações contidas nas fichas de síntese da avaliação da capacidade institucional das escolas (validadas após autoavaliação e coavaliação, inclui recomendações para escola, inspeção e órgãos centrais).</p>	<p>Ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares. Matriz de disponibilidade recursos na Inspeção Matriz de Fortalezas; Oportunidades, Fragilidades e Ameaças (FOFA), por tipo de recursos. Procedimentos para a autoavaliação dos resultados da inspeção (Tabelas e gráficos diversos (Tabela síntese da quantidade de planos que atingiram total ou parcialmente os objetivos propostos, Tabela síntese do estágio de implementação dos planos escolares elaborados pelas escolas, Tabela de cobertura da ação da inspeção, gráfico dos Planos de ação por estágio de implementação, Gráfico e síntese descritiva dos principais temas abordados nos planos de ação escolas, Gráfico Representações dos atores escolares sobre sua capacidade institucional, Tabela/gráfico Opiniões das comunidades escolares sobre o apoio e acompanhamento realizado pela inspeção e pelos órgãos centrais). Orientações para elaboração de recomendações para o fortalecimento institucional (categorias para emissão de juízo de valor, perguntas-chave para dimensionamento das necessidades de fortalecimento institucional no âmbito das escolas, matriz FOFA simplificada).</p>	<p>Documento: Recomendações para fortalecimento da capacidade institucional da inspeção e dos demais departamentos dos órgãos centrais.</p>

Avaliação da Capacidade Institucional	Insumos	Ferramentas Procedimentais	Produtos
<p><b>Órgãos Centrais (DPE)</b></p>	<p>Plano de ação consolidado da DPE – versão inicial e atualizada, implementada ou em implementação (inclui Agenda de trabalho de curto e médio prazo, Planos departamentais harmonizados, Planos de investimento, Planos de adequação dos fluxos internos de informação)</p> <p>Documento: Recomendações para fortalecimento da capacidade institucional da inspeção e dos demais departamentos dos órgãos centrais.</p>	<p>Perguntas-chave para a autoavaliação da execução de planos de ação.</p> <p>Orientações para a consolidação dos relatórios de autoavaliação departamentais.</p> <p>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fragilidades e Ameaças (FOFA).</p>	<p>Ponto de situação da implantação dos acordos realizados durante a etapa de planejamento (Agenda de trabalho de curto e médio prazo, Planos de investimento, Planos de adequação dos fluxos de informação)</p> <p>Síntese das justificativas apresentadas por cada equipe para o não cumprimento das ações acordadas.</p> <p>Destaque das ações realizadas com bons resultados.</p> <p>Síntese das fortalezas, fragilidades, oportunidades e ameaças relativas ao conjunto dos órgãos centrais.</p> <p>Consolidação das recomendações preliminares emitidas por cada equipe, destacando convergências e divergências.</p> <p>Documento: Recomendações emitidas pelos órgãos centrais.</p>

## Referências bibliográficas

- DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior*. São Paulo: Cortez, 2003.
- FREITAS, LUIZ C. *Qualidade Negociada: Avaliação e Contra-regulação na Escola Pública*. Revista Educação & Sociedade. Campinas: Cedes, v. 26, n. 92, Especial, Out. 2005b.

# Anexos

**Anexo I.** Ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares

**Anexo II.** Ficha de avaliação da execução dos planos PLANO CONCLUÍDO ou EM ANDAMENTO

**Anexo III.** Ficha de avaliação da execução dos planos PLANO COM DIFICULDADE, PARALISADO ou NÃO INICIADO

**Anexo IV.** Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional

**Anexo V.** Sugestões de reformulação de perguntas do Diagnóstico da escola, para comunidades que já participaram no ciclo da inspeção.



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia  
9º Fundo Europeu de Desenvolvimento

## **Ciclo da Inspeção** **Fase: Avaliação da Capacidade Institucional** **Âmbito: Escola**

### **Ficha para coleta de dados básicos sobre os planos de ação escolares**

Escola: ..... Data: ..... /..... /.....

Diretor: .....

Inspetor: .....

Este instrumento destina-se à coleta de dados básicos sobre a definição dos problemas a serem enfrentados pela escola (círculo de influência e de preocupação) e os planos de ação produzidos por cada escola, ao longo do desenvolvimento do ciclo da inspeção. Os dados são referentes a:

- I. Participação da comunidade escolar na definição dos problemas
- II. Participação da comunidade escolar na elaboração do plano de ação
- III. Estágio de desenvolvimento dos planos de ação

Estes dados podem ser coletados pela equipe provincial de inspetores da educação, a partir das informações providas pelas comunidades escolares, e validados com estas ao início da fase de avaliação da capacidade institucional.

É importante ressaltar que os dados quantitativos coletados neste instrumento, por si só, não indicam se a participação está promovendo uma gestão democrática da escola. Por isso precisam ser analisados e complementados com indicadores qualitativos.

## I- PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Registre nos campos a seguir o número de indivíduos de cada segmento da comunidade escolar que participaram efetivamente na decisão dos problemas a serem enfrentados pela escola e explicitados no círculo de influência e círculo de preocupação. Calcule a proporção que esses indivíduos representam de cada segmento, em termos percentuais.

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>Segmento escolar</b>	<b>Quantidade de indivíduos envolvidos na elaboração do plano</b> (Col. I)	<b>Quantidade total de indivíduos pertencentes a este segmento</b> (Col. II)	<b>Porcentagem de indivíduos envolvidos, por segmento</b> (divida o número da coluna I pelo número da coluna II e multiplique o resultado por 100)
Professores (docentes)			(01)
Funcionários (não docentes)			(02)
Gestores (diretores, subdiretores, coordenadores de classe, coordenadores de disciplina, etc.)			(03)
Alunos			(04)
Pais ou encarregados da educação			(05)
Outros (especifique): _____			(06)



## II- PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Registre nos campos a seguir o número de indivíduos de cada segmento da comunidade escolar que participaram efetivamente na elaboração dos planos de ação e calcule a proporção que esses indivíduos representam de cada segmento, em termos percentuais.

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>Segmento escolar</b>	<b>Quantidade de indivíduos envolvidos na elaboração do plano (Col. I)</b>	<b>Quantidade total de indivíduos pertencentes a este segmento (Col. II)</b>	<b>Porcentagem de indivíduos envolvidos, por segmento (divida o número da coluna I pelo número da coluna II e multiplique o resultado por 100)</b>
Professores (docentes)			(01)
Funcionários (não docentes)			(02)
Gestores (diretores, subdiretores, coordenadores de classe, coordenadores de disciplina, etc.)			(03)
Alunos			(04)
Pais ou encarregados da educação			(05)
Outros (especifique): _____			(06)

### III– ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO

Os dados devem ser preenchidos no dia em que se inicia a fase de avaliação da capacidade institucional e devem ser validados pela comunidade escolar.

Data de preenchimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Na fase do diagnóstico, quantos problemas foram incluídos no círculo de influência no âmbito da escola?	(07)
Para quantos desses problemas foram elaborados planos de ação?	(08)
Estágio de implementação dos planos de ação	
Quantos planos foram elaborados e concluídos?	(09)
Quantos planos estão em andamento e dentro do prazo?	(10)
Quantos planos estão em andamento, mas com dificuldades?	(11)
Quantos planos foram elaborados, iniciados e parados?	(12)
Quantos planos foram elaborados, mas não foram iniciados?	(13)
Indique, a seguir, a quantidade de planos que atingiram total ou parcialmente os <b>objetivos</b> propostos nos próprios planos	
Quantidade de planos cujos objetivos foram <u>totalmente</u> alcançados.	(14)
Quantidade de planos cujos objetivos foram <u>parcialmente</u> alcançados.	(15)



## Ciclo da Inspeção

### Fase: Avaliação da Capacidade Institucional Âmbito: Escola

#### Ficha de avaliação da execução dos planos PLANO CONCLUÍDO ou EM ANDAMENTO

Escola: ..... Data: ..... /..... /.....

Diretor: .....

Inspetor: .....

Este instrumento destina-se à avaliação da execução dos planos de ação que foram CONCLUÍDOS ou se encontram EM ANDAMENTO, DENTRO DO PRAZO PREVISTO.

Deverá ser preenchida uma ficha para cada PLANO.

Em um primeiro instante, este instrumento será preenchido pela comunidade escolar e pela inspeção, separadamente. Em um segundo momento, essas avaliações serão confrontadas para que os devidos encaminhamentos sejam dados.

## I. IDENTIFICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO AVALIADO

1. Micro-problema abordado pelo plano: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Objetivo do plano: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Estágio de desenvolvimento:

( ) Concluído

( ) Em andamento, dentro do prazo

4. Período de implementação:

Data de início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data de conclusão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**ATENÇÃO:** Anexe a esta ficha uma cópia do plano de ação avaliado.









Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia  
9º Fundo Europeu de Desenvolvimento

## Ciclo da Inspeção Fase: Avaliação da Capacidade Institucional Âmbito: Escola

### Ficha de avaliação da execução dos planos PLANO COM DIFICULDADE, PARALISADO ou NÃO INICIADO

Escola: ..... Data: ..... /..... /.....

Diretor: .....

Inspetor: .....

Este instrumento destina-se à avaliação da execução dos planos de ação que foram se encontram EM ANDAMENTO, COM DIFICULDADES, planos INICIADOS E PARALISADOS e planos NÃO INICIADOS.

Deverá ser preenchida uma ficha para cada PLANO.

Em um primeiro instante, este instrumento será preenchido pela comunidade escolar e pela inspeção, separadamente. Em um segundo momento, essas avaliações serão confrontadas para que os devidos encaminhamentos sejam dados.



## I. IDENTIFICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO AVALIADO

1. Micro-problema abordado pelo plano: .....

.....

2. Objetivo do plano: .....

.....

3. Estágio de desenvolvimento:

( ) Plano em andamento, com dificuldades.

( ) Plano iniciado e paralisado.

( ) Plano elaborado, mas não iniciado.

4. Período de implementação:

Data de início: ..... / ..... / .....

ATENÇÃO: Anexe a esta ficha uma cópia do plano de ação avaliado.

## II. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO

Para executar um plano de ação, a comunidade escolar deve mobilizar de diversos tipos de recursos – humanos e materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos. Ao não conseguir levar adiante um plano de ação elaborado de forma participativa, a comunidade escolar tem a oportunidade de refletir sobre quais recursos encontram-se efetivamente à sua disposição e quais não. O conhecimento gerado a partir desta reflexão contribui para, no futuro, elaborar planos de ação com maior probabilidade de êxito.

---

<sup>4</sup> Os recursos humanos foram intencionalmente omitidos desta análise. Recordemos que este instrumento está pensado para avaliar planos que abordam microproblemas que se encontram dentro do círculo de influência da comunidade escolar. Dentro do sistema educacional angolano, a designação de recursos humanos a cada instituição escolar é atribuição dos órgãos centrais, encontrando-se, portanto, dentro do círculo de preocupação da comunidade escolar, mas não do seu círculo de influência. Um plano que tenha sido obstaculizado pela ausência de recurso humano poderia refletir: a) um erro de diagnóstico ou planejamento, ao escolher um problema que escapa à competência da escola; b) um déficit de recursos técnicos (conhecimentos) por parte dos recursos humanos da escola; c) um déficit de recursos organizacionais, que não permite mobilizar os recursos humanos existentes; d) um déficit de recursos simbólicos, manifesto na falta de comprometimento dos recursos humanos para com a comunidade escolar. Todas estas possibilidades estão contempladas neste instrumento. Portanto, sempre que a comunidade escolar identifique, no momento da avaliação, a ausência de um determinado recurso humano como obstáculo ao desenvolvimento de seu plano de ação, deverá se perguntar qual das possibilidades acima corresponde à sua realidade e identificá-la no tipo de recurso correspondente.







**II.d – Indique a opção abaixo que melhor reflete a dificuldade encontrada durante a implementação do plano de ação, em relação aos RECURSOS SIMBÓLICOS:**

**II.d.1. Durante o diagnóstico e planejamento das ações, observou-se**

- ( ) Falta de comprometimento da equipe diretiva, professores e funcionários na construção do diagnóstico das escola.
- ( ) Falta de participação de atores no planejamento das atividades
- ( ) Falta de participação de atores na tomada de decisão
- ( ) Relações de poder excessivamente hierarquizadas e centralizadoras.
- ( ) Outros. Indique: \_\_\_\_\_
- ( ) Não foram encontradas dificuldades relativas aos recursos simbólicos previstos.

**II.d.2. Durante a implementação do plano, houve falta de comprometimento dos seguintes atores envolvidos, refletida em uma participação inexistente ou deficitária dos:**

- ( ) Membros da equipe gestora da escola
- ( ) Professores
- ( ) Alunos
- ( ) Funcionários não docentes
- ( ) Comunidade externa
- ( ) Inspeção educativa
- ( ) Supervisão pedagógica
- ( ) Outros. Indique: \_\_\_\_\_
- ( ) Não foram encontradas dificuldades relativas aos recursos simbólicos previstos.

Justifique, no espaço abaixo, como a situação assinalada, relativa à ausência de **recursos simbólicos**, dificultou ou impediu o desenvolvimento do plano de ação:

.....

.....

.....

A rectangular box containing 18 horizontal dotted lines, spaced evenly for writing. The lines are contained within a solid black border.



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia  
9º Fundo Europeu de Desenvolvimento

## **Ciclo da Inspeção**

### **Fase: Avaliação da Capacidade Institucional**

### **Âmbito: Escola**

#### **Ficha de síntese da avaliação da capacidade institucional**

Escola: ..... Data: ..... / ..... / .....

Diretor: .....

Inspetor: .....

Neste último instrumento, sintetizam-se as observações relativas aos distintos planos de ação elaborados pela comunidade escolar, emite-se um juízo sobre sua capacidade institucional e sinaliza-se o posicionamento da comunidade em relação às ações futuras.

Deverá ser preenchida uma ficha para cada ESCOLA.

Em um primeiro instante, este instrumento será preenchido pela comunidade escolar e pela inspeção, separadamente. Em um segundo momento, essas avaliações serão confrontadas para que os devidos encaminhamentos sejam dados.





## II – JUÍZO DE VALOR SOBRE A CAPACIDADE INSTITUCIONAL DA ESCOLA

Após a análise da execução de cada plano de ação, separadamente, a comunidade escolar considera que:

- ( ) Encontra-se bem organizada e dispõe dos recursos necessários para seguir implementando planos que atacam os problemas que se encontram dentro de seu círculo de influência.
- ( ) Precisa se organizar melhor, a fim de identificar os recursos que possui e refletir sobre como podem usá-los para atacar os problemas que se encontram dentro de seu círculo de influência.
- ( ) Está organizada, mas tem que escolher desafios mais compatíveis com os recursos que estão disponíveis na própria comunidade escolar.
- ( ) Está organizada, mas faltam os recursos materiais, humanos e/ou técnicos mínimos necessários para que a comunidade escolar possa desenvolver planos de ação eficazes. Atualmente, seu círculo de influência se encontra vazio e todos os problemas se encontram no círculo de preocupação ou na fronteira.

## III – POSICIONAMENTO DA COMUNIDADE ESCOLAR SOBRE AÇÕES FUTURAS

A comunidade escolar é capaz de levar adiante novos planos de ação e/ou dar continuidade aos planos em curso?

- ( ) **Sim**, somos capazes.
- ( ) **Sim**, desde que tenhamos os recursos necessários.
- ( ) **Não** podemos ou não queremos seguir adiante.



**V – ACOMPANHAMENTO E APOIO DA INSPEÇÃO**

Refleta sobre as frases abaixo e assinale uma das opções de resposta:	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo
A) Independentemente do número de visitas, sentimos que nossa escola tem sido acompanhada pela inspeção.	( )	( )	( )
B) O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola assuma o protagonismo de seus processos de melhoria institucional.	( )	( )	( )
C) O acompanhamento feito pela inspeção tem colaborado para que nossa escola tenha suas capacidades fortalecidas para se autoavaliar.	( )	( )	( )
D) Com o acompanhamento dado pela inspeção, sentimo-nos mais responsáveis pelos resultados educacionais produzidos em nossa escola.	( )	( )	( )
E) Percebemos que a inspeção tem levado as informações sobre nossa escola ao conhecimento dos órgãos centrais para a melhor orientação da política educacional.	( )	( )	( )
F) Nossa escola tem percebido o apoio dos órgãos centrais na resolução de nossos problemas.	( )	( )	( )



## **Sugestões de reformulação de perguntas do Diagnóstico da escola, para comunidades que já participaram no ciclo da inspeção**

**1. Qual é a principal característica desta escola que contribui para a aprendizagem de seus alunos?**

a. A atuação da comunidade escolar tem contribuído para fortalecer esta característica e tirar máximo proveito dela?

**2. Quais são os principais problemas enfrentados nesta escola que prejudicam a aprendizagem dos seus alunos?**

a. São os mesmos que foram identificados anteriormente ou trata-se de novos problemas?

b. As causas destes problemas são as mesmas que acreditávamos conhecer ou, hoje, interpretamos aqueles problemas de uma forma distinta?

**3. O que a escola tem feito para ultrapassar esse problema?**

a. Há algo diferente que acreditamos que pode ser feito para levar a melhores resultados?

**4. Como é o ambiente de trabalho?**

a. Estamos contribuindo para que todos nos sintamos mais satisfeitos no trabalho realizado pela nossa comunidade escolar?

**5. Há participação na escola?**

Descreva essa participação e reflita sobre se a participação que existe hoje é qualitativamente superior à participação observada no passado.

# Livro III



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura



Instituto Internacional de  
Planeamiento de la Educación  
Sede Regional Buenos Aires



República de Angola  
Ministério da Educação



União Europeia