

Agrupamento de Escolas de Tondela – Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos

Ano Lectivo 2005/2006



IMPLEMENTAÇÃO
DO
PROCESSO
DE
AUTO-AVALIAÇÃO
DA
ESCOLA

(Proposta de desenvolvimento)

*Equipa coordenadora: Olga Matos Ribeiro
Margarida Abreu
Isabel Viegas*

Estrutura do Documento *(a apresentar em Conselho Pedagógico):*

1. Pertinência da Auto-avaliação de Escola	3
2. Enquadramento legal	6
3. Objectivos gerais do processo de Auto-avaliação	7
4. Operacionalização/fases de desenvolvimento do processo	8
5. Meta-avaliação	10
6. Referências bibliográficas	11

1. Pertinência da Auto-avaliação de Escola

“Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projecto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direcção correcta.”

(Santos Guerra, 2002)

A metáfora apresentada por Miguel Ángel Santos Guerra acentua claramente, quanto a nós, toda a pertinência e a necessidade da escola se auto-avaliar. Este processo implica, como sabemos, um auto-conhecimento profundo, uma análise e uma reflexão constantes das suas práticas e dos seus resultados, no sentido de encontrar novos caminhos e novas soluções de melhoria.

Tal como noutros sectores da actividade humana e tendo em conta todas as transformações sociais e tecnológicas, também no domínio da Educação se tem verificado, nos últimos tempos, uma preocupação crescente com a qualidade e a eficácia. Neste sentido, algumas reformas foram implementadas com o objectivo de aperfeiçoar os sistemas educativos de forma a garantir melhores prestações de serviço educativo e melhores resultados.

Uma vez que as mudanças se tornaram hoje a regra e a estabilidade é a excepção, as organizações, em geral, e a escola, em particular, devem, por isso, estar aptas a mudar constantemente. E uma vez que a envolvente muda tão rapidamente, as organizações têm que adaptar-se. Mas em vez de se adaptarem como plantas, elas têm que se adaptar como cérebros, tal como defende Simons (2000). Isto significa que em vez de terem uma estratégia, missão ou objectivo organizacional de longo prazo, elas devem tornar-se aptas a lidar com a mudança, sendo necessária uma auto-avaliação constante, que lhes permita traçar estratégias adequadas para a resolução dos seus problemas, visando uma melhoria eficaz. Só assim se transformarão em ‘organizações aprendentes’ (*learning organizations*).

Para Peter Senge (1990)¹, *learning organizations* são «organizações onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração colectiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender colectivamente». Sendo a escola uma organização, temos de reconhecer que esta será uma definição que a ela se poderá aplicar traduzindo, globalmente, o que hoje também se espera dela, enquanto ‘comunidade de aprendizagem’.

Podemos assim considerar que a escola, enquanto organização que aprende “é aquela que se coloca frente ao espelho para se questionar repetidamente sobre o porquê de fazer as coisas de determinada forma, que testa continuamente os seus pressupostos básicos sobre a forma como as coisas funcionam com vista à sua melhoria. [...] Uma organização que aprende é uma organização capaz de criar e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento para reflectir novo conhecimento e compreensão.” (Simons, 2000)

A aprendizagem organizacional tem sido, assim, realçada como aspecto de suma importância para as organizações que procuram, cada vez mais, trazer para dentro dos seus espaços uma visão mais abrangente e real que permita perceber relações e interligações dentro de si mesmas e com os diversos contextos onde se inserem.

No entanto, segundo a opinião de alguns investigadores, na escola tem-se dado mais importância e tem-se falado sempre mais da qualidade do ensino do que da qualidade da aprendizagem e raramente se fala da aprendizagem dos professores e da própria escola e, por isso mesmo, é fácil que esta repita as suas práticas de forma não reflexiva.

Ora, assim sendo, sabemos que as escolas correm o risco de repetirem os mesmos erros continuamente, de acentuarem a sua limitação cada vez mais, sobretudo porque nunca questionam as suas práticas nem os resultados que obtêm. É frequente achar-se que o mérito é da escola quando um aluno que dela sai se vem a destacar profissionalmente, mas não se reconhece o fracasso dessa mesma escola quando um outro aluno se torna num marginal; aqui certamente o erro foi dele próprio, que não soube cumprir e seguir as orientações dadas pela escola. No entanto, a escola deveria

¹ - in Serrano e Fialho (2003)

ter-se interrogado sobre a sua actuação e sobre os obstáculos criados e que, possivelmente, impediram a aprendizagem e o sucesso de alunos como este.

Isto mostra, por si só, a necessidade que a escola tem de aprender a reflectir, a reconhecer os seus erros, a vencer as barreiras e a encontrar novas soluções para os problemas. E daí a necessidade de se implementar um processo de **avaliação interna**², contribuindo para um processo que leve a escola a aprender e a melhorar, passando por uma estratégia de acção que deverá, inevitavelmente, tal como refere Santos Guerra (2000), assentar nos verbos ‘questionar-se’, ‘investigar’, ‘dialogar’, ‘compreender’, ‘melhorar’, ‘escrever’, ‘difundir’, ‘debater’, ‘comprometer-se’ e ‘exigir’, devendo estes verbos conjugar-se colectivamente de forma concertada, ética e política. De forma concertada, porque é necessária a participação de todos os membros da escola e da comunidade educativa. De forma ética, porque não se trata de obter melhoramentos técnicos, mas sim morais. De forma política, porque a educação está impregnada de compromissos ideológicos, sociais e económicos.

Numa sociedade complexa e dinâmica como aquela em que vivemos hoje é óbvio que a escola não pode estagnar na sua forma de actuar e formar os indivíduos; a escola até pode existir como organização sob diversas formas, limitando-se, por exemplo, ao cumprimento e execução dos normativos legais externos; no entanto, ainda segundo Santos Guerra (2000), “os níveis de criatividade, contextualização, participação, abertura à comunidade, flexibilidade organizacional e auto-reflexão são potencialmente maiores nas organizações que aprendem, do que naquelas que se limitam a executar”.

Devemos, por isso, questionar-nos se queremos ou não tornar a escola numa organização aprendente eficaz que, segundo Andy Hargreaves (2003) teria que funcionar como comunidade genuína baseada na inteligência colectiva e nos seus recursos humanos, à procura do aperfeiçoamento contínuo, onde todos os seus membros seriam capazes de ter uma percepção global da organização, compreendendo o modo como as partes e o todo se inter-relacionam (aquilo que é conhecido como pensamento sistémico) e como as acções num domínio criam consequências noutras.

² - **Avaliação Interna** “é aquela em que o processo é conduzido e realizado exclusivamente (ou quase) por membros da comunidade educativa da escola. Pode ser definida como a análise sistemática de uma escola, realizada pelos membros de uma comunidade escolar com vista a identificar os seus pontos fortes e fracos e a possibilitar a elaboração de planos de melhoria.” (Alaíz et al., 2003)

2. Enquadramento legal

Nos últimos tempos, em especial desde a última década, temos vindo a assistir a uma evolução das atitudes dos vários intervenientes do sector educativo em relação à questão da auto-avaliação das escolas. Da existência de uma indiferença total ou mesmo rejeição completa, passou-se a uma aceitação gradual dessa prática no seio das comunidades educativas.

Embora sem um destaque significativo, o Decreto-Lei 43/89 começa por referir-se à “avaliação dos sistema” e à “avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos” (artigo 26º). É, no entanto, com o Decreto-Lei 115-A/98 e legislação subsequente, ao introduzir o *Regime de autonomia, administração e gestão das escolas*, que se dá algum destaque e importância à avaliação da escola enquanto instrumento do seu desenvolvimento organizacional.

Mais recentemente a Lei nº 31/2002, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior” vem defender um sistema duplo de avaliação, que inclui a “avaliação externa” e a “auto-avaliação”, sublinhando que esta última será obrigatória e deverá assentar nos termos de análise estabelecidos no artigo 6º. Este normativo define também, no seu artigo 9º, os parâmetros que o processo de avaliação deve ter em consideração (parâmetros de conhecimento científico, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e sócio-económico), bem como estipula os indicadores (14) relativos à organização e funcionamento das escolas e respectivos agrupamentos.

É ainda registado, no artigo 14º da mesma Lei, em que sentido se devem orientar os resultados da auto-avaliação que se pretendem interpretados de forma integrada e contextualizada, devendo permitir a formulação de propostas concretas relativamente aos objectivos gerais e específicos aí estabelecidos.

3. Objectivos gerais do processo de Auto-avaliação

Com a implementação deste processo de Auto-avaliação da Escola pretende-se alcançar os seguintes objectivos gerais:

- Aprofundar o conhecimento da escola, apurando ‘pontos fracos’ e ‘pontos fortes’, no âmbito do funcionamento e gestão de recursos, desempenho dos órgãos de gestão e orientação educativa, práticas educativas e resultados escolares, relação com as famílias e o meio envolvente, entre outros aspectos.
- Fomentar as práticas reflexivas, de cooperação e de concertação entre os diversos actores da comunidade educativa, tendo em vista a solução dos seus problemas.
- Promover a melhoria da qualidade dos processos de ensino/aprendizagem, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia.
- Assegurar o sucesso educativo, continuando a promover uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade na escola.
- Fomentar as boas relações interpessoais e inter grupos, contribuindo para a melhoria do clima e da cultura escolares.
- Sensibilizar os vários intervenientes da comunidade educativa para a participação activa e crítica no processo educativo, valorizando o seu papel neste processo.
- Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados da Escola, bem como do seu Projecto Educativo, numa aproximação ao conceito de ‘organização aprendente’.
- Garantir a credibilidade do desempenho da Escola junto dos interessados.

4. Operacionalização/fases de desenvolvimento do processo

O processo de Auto-avaliação na Escola desenvolver-se-á em três fases essenciais:

- a) - fase de informação e sensibilização/negociação: esta etapa é fundamental e visa, sobretudo, criar um clima favorável à implementação do processo, pelo que se deve informar e sensibilizar a comunidade educativa para que compreenda a necessidade desta auto-avaliação, apelando-se à sua disponibilidade e cooperação neste processo. Após esta tomada de consciência será importante discutir e definir, em conjunto, quais os aspectos ou *dimensões* prioritárias a serem avaliadas na escola.

nota: sugere-se, nesta fase, a intervenção e a participação de um especialista externo, que poderá encarnar o papel de 'amigo crítico' no acompanhamento de todo o processo.

[Calendarização: durante o 1º período lectivo]

- b) - fase de implementação e auto-análise: uma vez definidos os *procedimentos*, as *fontes*, os *critérios* e os *indicadores* da avaliação para as *questões* que se pretendem avaliar (o *design* da avaliação), dar-se-á início à concretização do respectivo plano, que passará essencialmente pela criação e aplicação de instrumentos de recolha da informação necessária, análise e tratamento dos dados, avaliação e interpretação dos resultados e elaboração de relatórios para dar a conhecer aos interessados as principais conclusões.

nota: a interpretação dos resultados constitui uma das tarefas fundamentais desta fase; o objectivo final desta etapa é conseguir um certo consenso entre os membros da comunidade educativa sobre os elementos que funcionam bem na escola, os aspectos que devem mudar e os principais problemas que convém abordar para melhorar a qualidade da escola.

[Calendarização: durante os 2º e 3º períodos lectivos]

- c) - fase de tomada de decisões e acompanhamento: nesta fase devem ser tomadas decisões oportunas por parte dos órgãos de gestão, que visem a melhoria de todos os maus resultados detectados anteriormente; assim sendo, é imprescindível a concepção de um plano de acção sobre a estratégia de inovação e melhoria que se vai pôr em prática, bem como procurar os meios e os recursos necessários para a sua implementação.

nota: aqui poderá ser útil, de novo, a participação do ‘amigo crítico’ que detém um olhar imparcial sobre os problemas e poderá proporcionar soluções equilibradas e independentes dos interesses particulares de alguns sectores da organização educativa.

[Calendarização: final do 3º período lectivo e arranque do ano lectivo seguinte]

5. Meta-avaliação (*avaliar o processo de avaliação*)

A ‘meta-avaliação’ consiste num “processo de delinear, obter e aplicar informação sobre descrições e juízos de valor sobre a utilidade, exequibilidade, legitimidade e exactidão de uma avaliação com vista a guiar a avaliação e publicamente relatar as suas forças e fraquezas” (Alaíz et al., 2003).

Assim, a meta-avaliação tem como finalidade emitir juízos fundamentados sobre a qualidade da auto-avaliação. Desta forma, os interessados³ deverão pronunciar-se (em momentos a combinar) sobre os aspectos inerentes à implementação do processo, apreciando de modo fundamentado o trabalho produzido.

O procedimento a utilizar para a obtenção dessa apreciação consistirá no preenchimento de uma *lista de verificação* que incluirá um conjunto de itens relativos aos quatro *padrões* da avaliação acima mencionados:

- a *utilidade* (a avaliação deve servir as necessidades de informação dos possíveis destinatários);
- a *exequibilidade* (a avaliação deve ser realística, prudente, diplomática e frugal);
- a *legitimidade* (a avaliação deve ser conduzida legalmente, eticamente e com a consideração devida pelo bem-estar das pessoas envolvidas, bem como dos que são afectados pelos seus resultados);
- e a *exactidão* (a avaliação deve revelar e apresentar informação tecnicamente adequada sobre as características que determinam o valor ou o mérito do programa avaliado).

A equipa coordenadora da avaliação será a responsável pela ‘meta-avaliação’.

³ - os interessados poderão ser os ‘representantes dos destinatários da avaliação’, os ‘membros dos órgãos que discutam os relatórios de avaliação’ e/ou outros.

6. Referências bibliográficas

ALAIZ, Vitor; [et al.] – *Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e praticar*. 1ª ed., Porto: Edições ASA, 2003.

AZEVEDO, Joaquim (org.) – *Avaliação das Escolas: Consensos e divergências*. 1ªed., Porto: Edições ASA, 2002.

BARROSO, João - *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

CANÁRIO, Rui - *Estabelecimento de Ensino: sistema complexo e imprevisível*. In NÓVOA, António – *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote/IIIE, 1992.

CARVALHO, Angelina; ALVES, José Matias; SARMENTO, Manuel Jacinto – *Contratos de Autonomia, Aprendizagem Organizacional e Liderança*. 1ª ed., Porto: Edições ASA, 1999.

DÍAZ, Amparo Seijas – *Avaliação da Qualidade das Escolas*. 1ª ed., Porto: Edições ASA, 2003.

ESTÊVÃO, Carlos V. - *Gestão Estratégica nas Escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998.

FORMOSINHO, João; [et al.] – *Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica*. 1ª ed., Braga: Livraria Minho, 1999.

GUERRA, Miguel Ángel Santos – *A escola que aprende* . 2ª ed., Porto: ASA Editores II, S.A., 2000.

GUERRA, Miguel Ángel Santos – *Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar*. 1ª ed., Porto: Edições Asa, 2002.

HARGREAVES, Andy – *O Ensino na Sociedade do conhecimento: A educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora, 2003.

JESUS, Saul Neves de; [et al.] – *Trabalho em equipa e gestão escolar*. 1ª ed., Porto: ASA Editores II, S. A., 2000.

LANDSHEERE, Gilbert de – *A pilotagem dos sistemas de educação: Como garantir a Qualidade da Educação?*. Porto: Edições ASA, 1997.

LEITE, Carlinda; [et al.] – *Avaliar a Avaliação*. 3ª ed., Porto: Edições Asa, 2001.

LIMA, Jorge Ávila de – *As Culturas Colaborativas nas Escolas: Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora, 2002.

NUNES, Jorge – *O professor e a acção reflexiva*. 1ª ed., Porto: ASA Editores II, S. A., 2000.

PERRENOUD, Philippe – *A escola e a aprendizagem da democracia*. 1ª ed., Porto: ASA Editores II, S.A., 2002a.

PERRENOUD, Philippe – *Aprender a negociar a mudança em educação: Novas estratégias de inovação*. 1ª ed., Porto: ASA Editores II, S.A., 2002b.

SERRANO, António; FIALHO, Cândido – *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA - Editora de Informática, 2003.

SIMONS, P. R. J. – *Aprendizagens nas organizações*. In MARQUES, Carlos Alves; CUNHA, Miguel Pina e – *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. 2ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

VENÂNCIO, Isabel Maria; OTERO, Agustín Godás – *Eficácia e Qualidade na Escola*. 1ªed., Porto: Edições ASA, 2003.

ZEICHNER, Kenneth – *A Formação Reflexiva de Professores: Ideias e Práticas*. Lisboa: Educa, 1993.

Legislação:

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro (Regime Jurídico da Autonomia da Escola).

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio (Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário).

Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro (Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior).