

## **AUTO-AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS E AVALIAÇÃO EXTERNA OS PONTOS DE INTERSECÇÃO**

### **1. Enquadramento e finalidades**

A avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, de acordo com o estabelecido na Lei 31/2002, de 20 de Dezembro, estrutura-se na auto-avaliação e na avaliação externa, entendidas como complementares na promoção de níveis de desempenho escolar progressivamente mais exigentes quanto à qualidade do ensino e da aprendizagem e à vivência de desenvolvimento pessoal e social no interior da escola e aos resultados educativos alcançados. São complementares na medida em que mobilizam olhares diferenciados sobre os mesmos ou diferentes aspectos da vida das escolas. As duas modalidades fazem parte do ciclo da gestão das organizações, constituindo um elemento essencial na decisão e acção.

Considerando que toda a avaliação tem em vista, por um lado, a prestação de contas e, por outro, a produção de conhecimento para o desenvolvimento e melhoria do sistema e de cada escola, as diferenças residem mais na prevalência de uma perspectiva sobre as outras, de acordo com os seus públicos destinatários, com a natureza dos "mandatários" da avaliação e tipo de avaliadores mandatados, do que na configuração dos modelos, sendo por isso várias as opções a seguir, quer na avaliação interna quer na avaliação externa.

Por mais diferentes que sejam os modelos, existe um conjunto de campos de análise que acabam por ser comuns a todos eles, mesmo que o seu enunciado enfatize diferentemente algumas variáveis. Tal convergência decorre da relevância que a investigação tem atribuído a alguns factores, pela sua associação com a efectividade das aprendizagens e do desenvolvimento pessoal. Esse "tronco comum" de campos de análise e indicadores que os operacionalizam refere-se, nomeadamente, ao contexto social e cultural da escola, ao projecto educativo (prioridades e metas), à organização e gestão da escola, ao ensino e às aprendizagens, ao clima e ambiente educativo, à ligação à comunidade e aos resultados.

Com a avaliação externa procura-se, antes de mais, constituir um elemento estratégico útil para os próprios avaliados, tendo em conta o seu carácter de processo condensado no tempo (dois dias de trabalho por escola, ou dois dias e meio por agrupamento) e no espaço escolar (programa de entrevistas a um conjunto de painéis fixos, envolvendo protagonistas pré-designados).

O grau de utilidade que esta intervenção pode vir a ter depende, entre outros factores, do modo como a escola se prepara para ela. Por isso, interessa que as escolas se organizem e se preparem de modo a poderem dispor de um conjunto de elementos de informação e de indicadores que funcionem como elementos demonstrativos da pertinência e adequação do seu projecto, da estratégia seguida e da qualidade dos resultados obtidos, e a poderem ser questionados e escrutinados de forma independente por observadores externos. Este escrutínio tem como objectivo, por um lado, constituir um mecanismo de retorno de informação, em ordem a reforçar a confiança interna nas estratégias seguidas e nos resultados obtidos e, por outro, aumentar a confiança do Estado e da Sociedade no uso que é feito dos recursos disponibilizados e na efectividade dos resultados esperadas.

À capacidade de demonstração dos sinais da qualidade e das melhorias, traduzidos em informação qualitativa e quantitativa produzida e analisada pela escola, corresponde a capacidade de "se organizar e preparar" para se avaliar e ser avaliada. Esta preparação significa que cada escola deve:

- ◇ *Identificar o modo mais adequado de organizar e mobilizar a comunidade interna para um processo que a todos diz respeito: melhorar a prestação do serviço educativo, o ensino e a aprendizagem, gerar e otimizar os recursos disponíveis;*
- ◇ *Promover um diagnóstico do funcionamento e do desempenho da organização e dos grupos que a constituem, de modo a identificar pontos fortes e fracos;*
- ◇ *Estabelecer prioridades e metas quanto aos resultados a obter;*
- ◇ *Organizar um sistema interno de monitorização da acção, contínuo, rigoroso<sup>1</sup> e reflectido, que permita dizer, para além das opiniões pessoais e do conhecimento intuitivo e impressionista, em que aspectos e em que medida a escola tem sido bem e menos bem sucedida.*

---

<sup>1</sup> Rigoroso, mas não necessariamente complexo, por forma a garantir a sua exequibilidade

No tocante à auto-avaliação, muitas maneiras existem de desenvolver e conduzir o projecto, tal como existe muita competência distribuída pelas diferentes comunidades escolares e científicas regionais e locais para o realizarem com credibilidade. No respeito por essa competência de cada escola, deverão, porém, constituir pontos comuns a todos os projectos de auto-avaliação o estabelecido no artº 5º da Lei 31/2002 (Lei da avaliação) e que constituem campos de análise obrigatórios, nomeadamente:

- ◇ *O projecto educativo*
- ◇ *A organização e gestão*
- ◇ *O clima e ambiente educativos*
- ◇ *A participação da comunidade educativa.*
- ◇ *O sucesso escolar*

Para apoio ao desenvolvimento e apresentação destes campos de análise, tendo em conta critérios já estabilizados pela investigação e pela actividade estatística a nível nacional e internacional, foi identificado um conjunto de indicadores necessários, em parte já produzidos pela Administração Educativa através do seu serviço de estatísticas da educação e complementados por alguns dados mais específicos a ser disponibilizados por cada escola ou agrupamento. Este conjunto de indicadores permitirá caracterizar um “perfil de escola” individual e, a partir do seu conjunto, um “perfil nacional das escolas” desagregável por região e nível de ensino.

Estes níveis de informação agregada constituem referentes indispensáveis para a avaliação e comparação (*benchmarking*) de cada unidade individual, a ser utilizada quer internamente, quer na avaliação externa.

## **2. Organizar a escola para a auto-avaliação**

Um projecto de auto avaliação desenvolve-se em diferentes passos num percurso que necessariamente deve envolver, de diferentes modos mas de forma sistemática, todos os membros da comunidade escolar, individualmente e através das estruturas que os enquadram ou organizam: professores, alunos, funcionários não docentes, encarregados de educação e outras entidades na comunidade local. Entendido como “um percurso” em ordem a uma escola melhor enquanto espaço de ensino e aprendizagem, espaço social e de trabalho para todos, este projecto é feito de vários passos, maiores ou mais pequenos, mais rápidos ou mais lentos, quase sempre em cadeia, e pauta-se por princípios de utilidade, de exequibilidade, de ética e de

exactidão. Tal significa que toda a avaliação assenta num processo negociado e numa atitude de compromisso.

Como processo formalizado e intencional, a auto-avaliação requer a identificação de responsáveis, de objectivos, de recursos e de etapas. Tem sido prática usual das escolas a designação de um grupo específico para promover, animar e concretizar a auto-avaliação. A cada escola caberá escolher as formas e os meios. De qualquer modo, atendendo às competências dos diversos órgãos de administração e gestão das escolas, será sempre de assegurar:

- ◇ *a intervenção da Assembleia de Escola nas opções estratégicas – temas e áreas prioritárias, actores a envolver, formas e momentos de divulgação e de debate de resultados;*
- ◇ *o empenhamento da Direcção Executiva, designadamente na afectação de recursos e na concretização das recomendações resultantes do processo;*
- ◇ *o acompanhamento da parte do Conselho Pedagógico, como uma forma de proporcionar o envolvimento generalizado dos diferentes membros da comunidade educativa.*

Para além dos professores e demais funcionários e dos alunos, deverá ser fomentada a participação de pais e encarregados de educação, de autarcas e de outros representantes da comunidade, recolhendo a sua opinião, dando a conhecer os resultados, alargando os debates e suscitando a apresentação de sugestões. Esta participação é fundamental para a validade e a utilidade do processo de auto-avaliação.

A auto-avaliação deve assentar, de modo especial quando está a dar os primeiros passos, em procedimentos simples e selectivos. Em muitos casos, trata-se de trabalhar informação de que a escola dispõe (ou que pode recolher sem grande esforço) sobre os alunos, o seu meio social, as características do sucesso escolar, a qualidade do atendimento nos serviços da escola ou a eficácia dos apoios complementares, etc., recorrendo a estatísticas internas, análise documental, inquéritos e entrevistas.

A observação das experiências já organizadas e bem sucedidas mostra que o seu sucesso está tão ligado ao conteúdo e à qualidade da informação disponibilizada, como ao modo como o processo é desencadeado e desenvolvido. Hoje estão divulgados muitos modelos e instrumentos já testados, apoiados pelos respectivos suportes informáticos, para facilitar o seu tratamento, o que torna o processo de concepção e decisão sobre o modelo de auto-avaliação pretendido por cada escola

mais rápido e, sobretudo, menos desgastante. É preciso, no entanto, proceder a adaptações e garantir que as finalidades do processo bem como dos diferentes instrumentos a utilizar são claras e coerentes. É preciso garantir que:

- ◇ *a informação que se vai recolher responde ao que se quer saber;*
- ◇ *as metodologias de recolha de dados e de tratamento e análise dos mesmos são adequadas e exequíveis com os meios e o tempo de que se dispõe;*
- ◇ *existe capacidade técnica para conduzir o processo com confiança.*

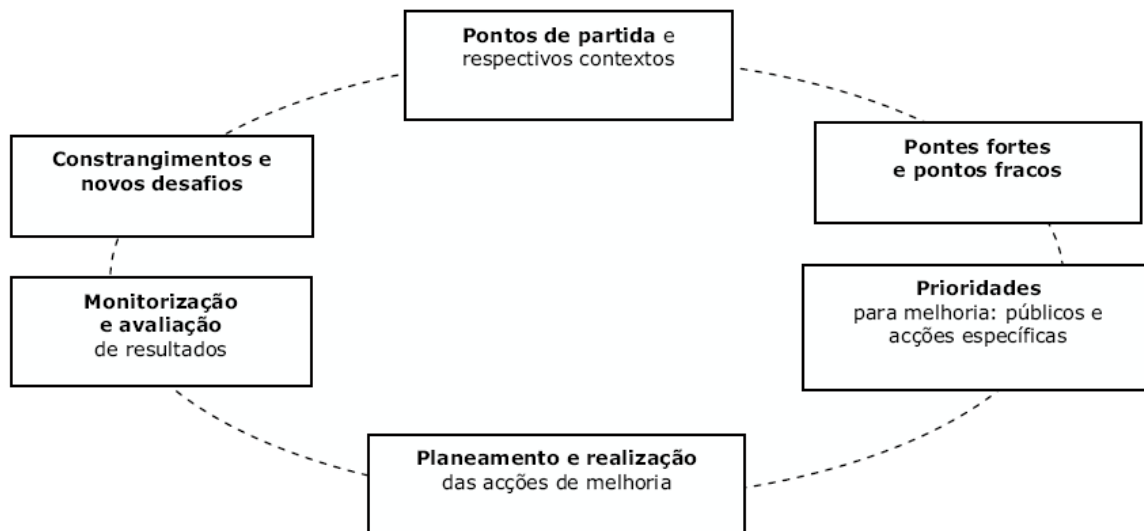
Por isso, se se pode dizer que praticamente todos os modelos podem ser bons (no sentido de informarem correctamente) recomenda-se, para que a auto-avaliação seja um projecto consequente, que se invista tempo e energia na organização dos processos de avaliação e que se planeiem os modos de mobilizar e capacitar a escola para este processo. Uma coisa é a concepção do processo de auto-avaliação, ou do ciclo da sua gestão, outra é a concepção dos percursos ou dos passos a percorrer na organização da auto-avaliação, outra, ainda, é a capacitação da escola para saber produzir informação e questioná-la.

Ao envolver-se no processo de auto-avaliação, cada escola terá essencialmente dois objectivos: desencadear um processo sistemático de diagnóstico que permita ciclicamente saber em que medida e como foram alcançados os objectivos e metas do seu projecto educativo e conhecer em que pontos as expectativas foram ultrapassadas ou os resultados ficaram aquém do previsto (pontos fortes e pontos fracos). Está, porém, fora do seu alcance ser totalmente exaustiva e abrangente. Por isso deve ser objecto de discussão o que se quer saber, os modos de obter a informação, os "informantes" a privilegiar, o tipo de instrumento a utilizar e os próprios critérios ou escalas de avaliação.

A auto-avaliação obedece a um ciclo de gestão próprio, e daí a noção de que estamos perante um processo.

No diagrama da figura 1 procurou-se ilustrar como se desenvolve esse processo.

Saber quais as questões relevantes que devem ser formuladas em cada momento e saber como analisar e interpretar os dados, para encontrar as respostas que se procuram, faz parte da capacidade intelectual, científica e analítica que, em maior ou menor escala, existe na escola.



*Fig.1 – O processo de auto-avaliação*

O ponto de partida da auto-avaliação pode ser concebido de forma mais abrangente ou mais focada, sendo sempre necessário saber que informação está disponível na escola e onde, bem como o que é preciso recolher, quais os instrumentos a utilizar e como proceder.

Independentemente do modelo de auto-avaliação que venha a ser adoptado, a identificação dos aspectos que melhor podem caracterizar o contexto da escola e os resultados dos alunos são um primeiro passo na sua construção. Para uma visão mais completa do que se pode procurar conhecer no desempenho da escola e como questionar o conhecimento produzido, os documentos produzidos no âmbito deste grupo de trabalho e que são já do domínio público, especificamente *Perfil de Escola*, *Tópicos para a apresentação de escola* e *Quadro de referência para a apresentação de escola*, podem ser uma ajuda e um critério importante na identificação do tipo de questões que se devem colocar na análise e interpretação da informação recolhida.

Para que este trabalho de diagnóstico seja consequente, deve ser claro, igualmente, que tipo de questões se colocam, sucessivamente, ao longo do ciclo. A título exemplificativo, apresentam-se algumas questões que se podem colocar para orientar o respectivo processo de decisão, em cada fase.

### ***Pontos de Partida***

- Que informação é necessária para conhecer as características do contexto escolar e do contexto sócio cultural envolvente? Que informação já existe ou é preciso recolher?
- Que níveis de sucesso escolar foram alcançados, por ano/ciclo/disciplinas específicas? Existem disparidades muito grandes nos resultados dos alunos por turmas? E por disciplinas?
- Que dificuldades foram sentidas para melhorar o ensino praticado?
- Como se compara a situação actual da escola com a de anos anteriores? E com outras escolas?
- O que pensam os alunos sobre a escola e o seu trabalho escolar?

### ***Pontos fortes e fracos***

- Em que áreas se estão a ultrapassar as expectativas?
- Em que aspectos a escola se distingue relativamente a anos anteriores?
- Quais os pontos que ficaram longe das metas previstas?

### ***Prioridades***

- Os grupos de alunos que revelaram dificuldades de inserção
- A revisão dos horários e da gestão do tempo em Educação Física
- A organização das actividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo

### ***Planeamento e realização***

- Que novas metas se podem estabelecer quanto ao cumprimento da escolaridade básica / ensino secundário? As metas que foram colocadas constituem um desafio? São estimulantes?
- Que estratégias para as alcançar? Que parcerias vão ser necessárias?
- Que constrangimentos existem? Como contorná-los? Que apoios serão precisos?

### ***Monitorização e avaliação***

- Em que momentos se vão fazer acções de monitorização ou controlo?
- Que instrumentos já existem?
- Quem vai estar envolvido? Quem precisa de ajuda?

### ***Constrangimentos e desafios***

- O que impediu melhores resultados? Porque se desmotivaram os alunos?
- Como se podem reconquistar? Como foi que a escola X resolveu um problema semelhante?

### **3. Organizar o processo da auto-avaliação**

Como se pode inferir do que atrás se disse, a auto-avaliação combina um processo técnico com um envolvimento social e consequências políticas. Cada um destes aspectos tem as suas especificidades, que devem estar sempre presentes do princípio ao fim do projecto.

Enquanto processo técnico, a descrição que foi feita das diferentes fases do ciclo de gestão da auto-avaliação representa apenas uma parte das tarefas. Há que preparar instrumentos de recolha de dados, ou seleccioná-los de entre os que se encontram testados e disponíveis. Mesmo assim, é muitas vezes necessário proceder a ajustamentos. Diversos trabalhos publicados sobre estas temáticas vêm acompanhados de suportes informáticos que facilitam a recolha, o registo e o tratamento de dados.

Depois da recolha há que tomar decisões sobre os passos seguintes. Algumas escolas desenvolvem internamente todos os procedimentos relativos ao tratamento e análise de dados, produzem quadros e gráficos síntese que afixam em diferentes lugares (normalmente na sala de professores), ou organizam-nos em pequenas brochuras facilmente reproduzíveis para serem distribuídas e circularem pelos diferentes interessados, ou compilam toda a informação devidamente enquadrada por uma nota metodológica, e acompanhada de observações e comentários sob forma de relatório, que é muitas vezes um verdadeiro arquivo de todo o material produzido. É um processo trabalhoso, muito exigente, que consome muito tempo, o que leva a que muitas escolas procurem um apoio externo, recorrendo a consultores, na expectativa, também, de uma maior credibilização do processo, embora nem sempre se ganhe em rapidez de produção e em mobilização interna.

Sublinha-se a importância da diversificação dos produtos escritos, resultantes da avaliação, produzidos de forma mais ou menos contínua, que funcionam como uma espécie de pequenos relatórios para grande circulação e são oportunidades para dinamizar a escola em torno deste projecto e aumentar a sua capacidade de reflexão e inovação. Dificilmente se consegue o mesmo efeito a partir de um grande relatório final que, podendo ser adequado a uma leitura solitária, é menos gerador de diálogos e de interacções: quando se discute o significado de um indicador ou a interpretação de um gráfico e se trocam pontos de vista ou ideias para novas acções, desenvolvem-se mecanismos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional que reforçam o empenho e o sentido de pertença e de identidade de escola, que são, por sua vez, o sustento das suas dinâmicas.



Este processo não é, normalmente, isento de tensões e desalentos, o que torna crucial o papel das lideranças na moderação dos conflitos, na mediação entre interesses e na promoção do trabalho cooperativo. Por isso a auto-avaliação ou é, em todos os momentos do seu ciclo, um processo social e político de consolidação de um projecto educativo, ou arrisca-se a ser quase só um processo trabalhoso de produzir indicadores de gestão educativa.

Para evitar que tal aconteça, importa ter em atenção uma sequência de passos na organização da autoavaliação, de forma a garantir o envolvimento da comunidade educativa em todo o processo, como se ilustra na figura 2.

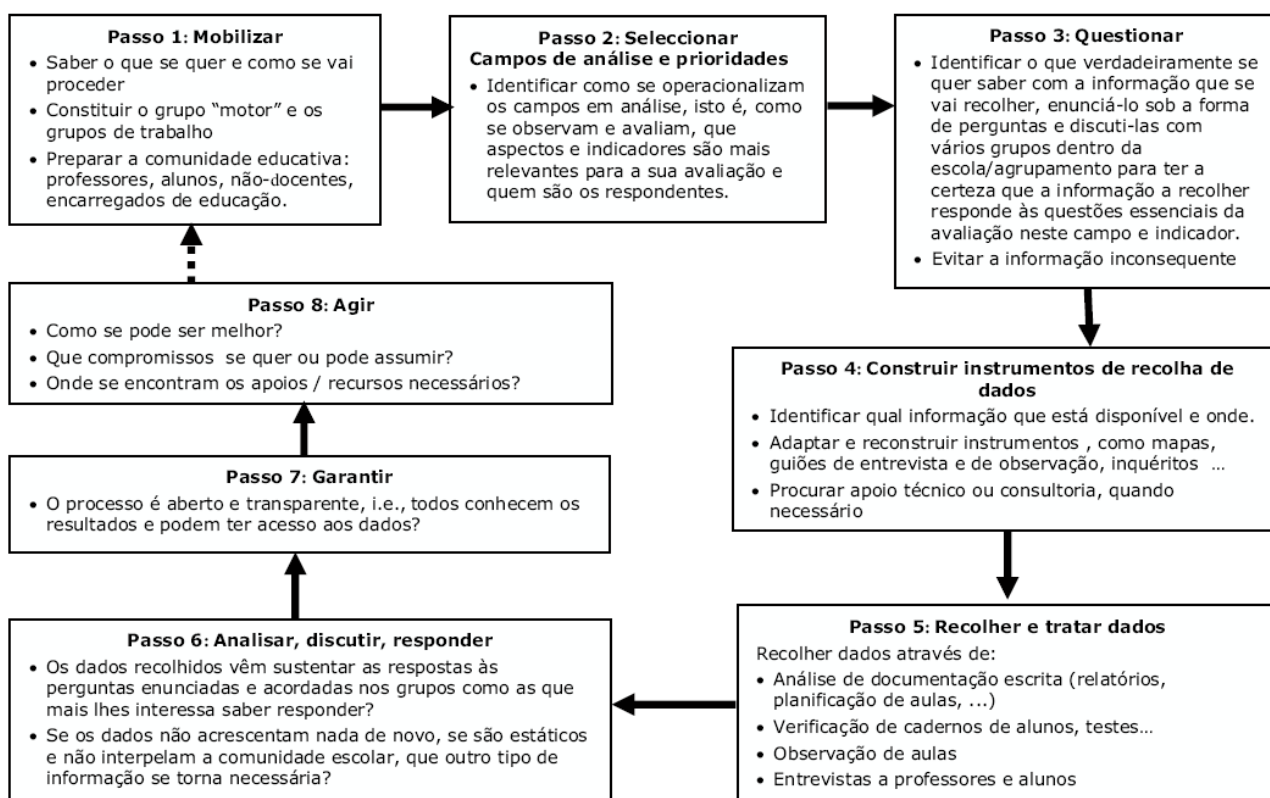


Fig.2 – Passos a percorrer na organização da auto-avaliação

#### **4. A qualidade não é um processo isolado**

Quando se fala das estratégias de desenvolvimento interno das organizações, sabemos que existem determinados factores que favorecem uma maior economia de esforços com melhores resultados. Entre esses factores menciona-se muitas vezes o papel das lideranças, o trabalho cooperativo, o clima de confiança e a articulação entre estruturas e pessoas. Refere-se também que as escolas, fazendo parte de uma rede nacional e de várias redes regionais e locais, nem sempre exploram este factor como um recurso de efeitos aceleradores e benefícios mútuos. Por isso se sugere que o arranque da auto-avaliação seja mais um pretexto para acelerar o desenvolvimento, aprendendo com a experiência, a criatividade e o profissionalismo dos outros:

##### **a. Redes de escolas e apoios específicos**

Tem-se revelado frutuosa a constituição de redes de escolas que desenvolvam dinâmicas associativas de apoio ao desenvolvimento de melhoria da educação, através do intercâmbio de boas práticas, da partilha de recursos, da colaboração dos órgãos de gestão, do apoio à auto-formação, etc.. É importante organizarem-se visitas de estudo entre escolas como forma não só de partilhar, mas de dar visibilidade ao que se faz bem e de aprender com os outros, tão iguais ou tão diferentes uns dos outros.

Para o apoio directo às escolas ou grupos de escolas, a colaboração das instituições do ensino superior e de outros centros com as competências requeridas poderá assumir um papel de relevo no campo da auto-avaliação, o que se pode concretizar pela participação como "amigo crítico" ou pela assessoria junto dos órgãos de gestão ou do grupo responsável pela animação da auto-avaliação.

Pode ainda contar-se com a disponibilidade de professores ou outros elementos da comunidade, que não estando já no activo, se voluntarizarão para não serem esquecidos nem esquecerem o muito que aprenderam e experimentaram ao longo da sua vida profissional.

##### **b. O apoio da administração educativa**

A administração educativa deverá fomentar o desenvolvimento de práticas de auto-avaliação, designadamente através de:

- produção de informação sobre as escolas, reunindo os dados que recolhe, de forma a contribuir para a elaboração de um perfil de cada escola;

- fornecimento às escolas, em tempo útil, dos resultados de testes, exames e provas, bem como dados estatísticos de nível nacional, regional e local, para que cada escola possa aferir a sua situação e o seu percurso;
- promoção e apoio à formação em métodos e dispositivos de auto-avaliação, em vertentes como a animação e gestão de processos de auto-avaliação, a selecção e a boa utilização de indicadores, a produção de relatórios, as actividades de animação, inquérito, debate e consulta, etc.. Esta formação deve servir a animação de círculos de investigação e de redes de escolas, para partilha e afinação de métodos, instrumentos e indicadores;
- realização da avaliação externa, numa lógica de complementaridade com a auto-avaliação.

#### **c. A criação de um sítio, na *Web*, dedicado à auto-avaliação**

Com o apoio logístico da administração e a participação das escolas, poderá ser criado e dinamizado um "sítio da auto-avaliação". Funcionando como centro de recursos e fórum, este sítio poderá proporcionar espaços de debate, partilha de práticas, informação sobre métodos e dispositivos, instrumentos de formação, fazendo fluir a informação.

#### **d. O Conselho de Escolas**

A nova instituição, prevista na Lei Orgânica do ME, o Conselho de Escolas – cujas atribuições e finalidade carecem ainda de definição – deverá ser, a nosso ver, um agente privilegiado de contacto, entre-ajuda e promoção de boas práticas, para todas as escolas e agrupamentos do sistema público de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

O seu papel na promoção e acompanhamento da auto-avaliação pode vir a ser determinante para o sucesso e generalização da prática e melhoria das escolas, do seu ensino, da aprendizagem e resultados.

Por outro lado, dado o seu carácter representativo, poderá assegurar a articulação necessária com a instituição responsável pela avaliação externa das escolas.