

XIII CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-PORTUGUÉS DE  
PSICOPEDAGOGÍA



## A autoavaliação de escolas: tensões e sentidos da ação

Ana Paula Correia  
Isabel Fialho  
Virgínio Sá

Corunha | 2, 3 e 4 setembro, 2015



XIII CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-  
PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

### Sumário

- Objetivos
- Pressupostos
- Questões de partida
- Metodologia
- Categorias de análise
- Dados obtidos
  - ❑ O processo de autoavaliação das escolas
- Conclusões

## Objetivos

- Averiguar como se desenvolve o proceso de conceção e implementación da autoavaliação da escola .

## Pressupostos

- A avaliação de escola deve estar centrada na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.
- A avaliação que nasce das decisões dos protagonistas é potencialmente mais benéfica para a mudança do que a que parte das instâncias superiores ou se propõe por agentes externos (Santos Guerra, 1993).
- A avaliação para *melhorar* consiste num processo de iniciativa da própria organização que se quer avaliar com o compromisso e o envolvimento de todos, ou seja uma avaliação dos próprios para os próprios com vista à melhoria do seu desempenho (Costa & Ventura, 2005).
- A escola como organização *complexa* não se constitui apenas como um *locus de reprodução*, mas também um *locus de produção* (Lima, 1998), onde os processos avaliativos não podem deixar de refletir os comportamentos estratégicos dos atores organizacionais.
- Perante as pressões e exigências quer de uma “ordem institucional de mercado”, quer de um “Estado institucional” , as escolas vivem hoje numa encruzilhada de tensões entre proporcionar , por um lado, indicadores que permitam aferir a qualidade da escola “na sua versão mercantil” e, por outro, criar formas de autoavaliação congruentes com o seu *ethos* escolar e com a melhoria da escola na sua totalidade.

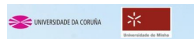
## Perguntas de partida

- Como se desenvolve o processo de conceção e implementação da autoavaliação da escola?

## Metodologia

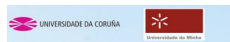
- Investigação qualitativa de orientação interpretativa: 3 agrupamentos de escolas e 2 escolas secundárias
- Entrevistas semiestruturadas: diretor (E1); coordenador da equipa de autoavaliação (E2); presidente do conselho geral (E3); coordenador de departamento (E4); docente do conselho geral (E5) ; 1 encarregado de educação (elemento da equipa ou elemento do conselho geral); 1 aluno (elemento da equipa ou elemento do conselho geral) e 1 elemento do pessoal não docente (elemento da equipa ou elemento do conselho geral).
- Análise das 37 entrevistas pela técnica de análise de conteúdo com categorias predeterminadas.

## Categorias de análise



XIII CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-  
PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA



Categoria	Subcategorias
O processo de autoavaliação	A decisão sobre a necessidade da autoavaliação
	A equipa de autoavaliação
	Os domínios e campos de análise da autoavaliação
	Envolvimento dos diferentes atores no processo
	Uso e fins dos resultados do processo de autoavaliação



XIII CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-  
PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

## Dados obtidos

**O processo de autoavaliação de escola  
nas escolas**





A decisão sobre a necessidade da autoavaliação



---

**Aspetos comuns:**

- ✓ A decisão de iniciar o processo de autoavaliação partiu dos diretores das escolas;
- ✓ Os motivos da tomada de decisão têm a sua origem ou na “proximidade da AEE”, “preparação para a AEE”, “obrigatoriedade legal” ou na “necessidade de responder aos pontos fracos da AEE” (caso das escolas AG1, AG3, ES1, ES2);



Incentivo para a decisão passou pela **conformidade legal** e pela **resposta à pressão institucional da AEE** – o processo de AA emerge como uma **avaliação interna com carácter impositivo** (Sá, 2009), na medida em que as escolas “foram obrigadas a escolher livremente” a implementar o seu processo, o que poderá colocar em causa o objetivo de melhoria que se pretende.

A decisão sobre a necessidade da autoavaliação

---

**Especificidades:**

- ✓ Os motivos da tomada de decisão na escola AG2:
  - ❑ A AA emerge da necessidade de monitorização das metas do PEE em termos de resultados escolares por disciplina/ano (Projeto Intervenção do Diretor) – centrada numa **agenda gerencialista e tecnocrática** em resposta ao “**novo paradigma da gestão escolar**” (Torres, 2013);
  - ❑ A **obsessão pela performatividade** poderá remeter para uma lógica de **avaliação para o mercado** (Costa & Ventura, 2005).

## A equipa de autoavaliação

### Aspetos comuns:

- ✓ As equipas são constituídas por diversos representantes da comunidade educativa (à exceção da AG3), mas os docentes são o “motor” (Correia, 2011) do processo de AA;
- ✓ Em todas as escolas (à exceção da AG1) os elementos da direção fazem parte da equipa – face ao poder hierárquico da direção a AA emerge como um instrumento de controlo burocrático (AG3) e de sancionamento (AG2, ES1)
- ✓ Os critérios de constituição da equipa assentam na existência formação específica (à exceção da AG1) e na disponibilidade de horário – existência de tempo horário como variável chave para a sustentabilidade do processo;
- ✓ Existência de formação específica apenas por parte dos coordenadores da equipa (AG2, AG3, ES2), os quais dada a disponibilidade de horário e a formação para além de coordenarem procedem à realização da generalidade dos trabalhos de autoavaliação – processo assente numa visão unipessoal.

## A equipa de autoavaliação

### Especificidades:

- ✓ A forte articulação entre a equipa e as diversas estruturas da escola na divulgação do modelo, apresentação e reflexão sobre os resultados (caso das escolas AG2 e ES1);
- ✓ A débil articulação entre a equipa e diversas estruturas da escola na divulgação do modelo, apresentação e reflexão sobre os resultados (caso das escolas AG1, AG3 e ES2);
- ✓ Disfuncionalidade das equipas das escolas AG1 e AG3, pois não reuniram no presente ano letivo;
- ✓ Apoio do processo de autoavaliação pelo consultor externo na escola ES1, o qual os elementos da equipa de AA apelidam de “amigo crítico” (E1, E2);
- ✓ Reinício do processo de autoavaliação na escola ES2 no presente ano letivo devido à “proximidade da AEE” (E2, EE, AL)

Aspetos comuns:

- ✓ Adaptação dos modelos de autoavaliação de cada escola aos domínios e campos de análise da AEE (à exceção da AG1) – **referencial da AEE como referente do modelo de AA** ;
- ✓ Desenvolvimento de processos de **monitorização dos resultados escolares** no âmbito do processo de autoavaliação de escola (à exceção da AG1) e sua análise e comparação com os resultados externos das aprendizagens (**valorização dos resultados académicos**).

Especificidades:

- ✓ Utilização por parte de algumas das escolas de **modelos formais existentes na literatura** ou levados a cabo por **organizações reconhecidas como credíveis e legitimadas** (CAF e modelo do IIE/ modelo MacBeath) (caso da escola AG3, ES1 e ES2);;
- ✓ Uma das escolas não utiliza nenhum modelo formal procedendo apenas à aplicação de **questionários** de modo a **obter a opinião dos pais sobre o funcionamento do edifício escolar** e a **opinião dos alunos sobre o funcionamento do processo de escolarização** (caso da escola AG1);
- ✓ Utilização, no caso da escola AG2, de um modelo próprio de AA através do qual procede à monitorização dos resultados escolares tendo como referente as metas do PEE (disciplina/ano). Trata-se de uma **avaliação quantitativa, comparativa (valorização dos resultados académicos)**, que pretende obter a **corresponsabilização dos atores pelas metas mensuráveis do PEE – visão da escola com empresa educativa**;
- ✓ Conceção e aplicação de um **modelo de avaliação de quatro dimensões da sala de aula** -“*Avaliação das aprendizagens*”; “*Relação pedagógica*”; “*Estratégias de ensino*”; “*Recursos e Instrumentos*”- por parte da escola ES1 (com apoio de consultor externo). Trata-se de uma **monitorização ao nível do desempenho pedagógico** (baseada em **indicadores quantificados que permite a comparação das disciplinas/docentes** através do cálculo de médias por disciplinas para cada indicador- procede a **rankings de desempenhos pedagógicos**).

Aspetos comuns:

- ✓ A **ausência** ou o **reduzido envolvimento da generalidade dos docentes** no processo de autoavaliação da escola o que teve como consequência o desinteresse dos docentes pelo mesmo (caso das escolas **AG1; AG3 e ES2**) - **débil articulação entre a ação da equipa e a escola**;
- ✓ O processo de AA, ao resultar da participação e envolvimento de apenas alguns dos docentes, é percecionado como um processo burocrático de ritualização da eficácia da ação organizacional, sendo interiorizado pelos docentes como um **"dado adquirido"**;
- ✓ Nas escolas **AG2 e ES1** constata-se o **envolvimento da generalidade dos docentes** no processo de autoavaliação o que teve como consequência a **"colaboração"** dos docentes no processo - **articulação entre a ação da equipa e a escola**.

Especificidades:

- ✓ O **envolvimento** dos docentes, no caso das escolas **AG2 e ES1**, teve como finalidade a sua **corresponsabilização para com as metas (AG2)** e com os **níveis de desempenho pedagógico definidos pelo órgão de gestão (ES1)**;
- ✓ A vinculação das práticas de autoavaliação à atribuição de **"sanções"** conduziu a que as mesmas fossem consideradas sobretudo como uma forma de **prestação de contas e responsabilização**: **"sanções"** associadas à **"avaliação desempenho docente"** (caso da escola **AG2**) e ao **"prestígio profissional"** (caso da escola **ES1**);
- ✓ A divulgação dos resultados finais da autoavaliação conduziu a um ambiente de **falta de consensos entre a direção e os docentes** relativamente às metas definidas no PEE – os docentes são **"conduzidos"** a debruçarem-se sobre o **"insucesso"** tendo como referente as metas que assumem como sendo **"pertença"** do diretor (caso da escola **AG2**);
- ✓ A divulgação dos resultados finais da autoavaliação conduziu à competição entre grupos de docentes- **reforço das micropolíticas e balcanização** (caso da escola **ES1**).



Aspetos comuns:

- ✓ Os **principais utilizadores** dos resultados da autoavaliação são os **diretores**;
- ✓ Embora os resultados da AA tenham sido apresentados nos diversos órgãos e estruturas não se verificam evidências de terem sido promovidos processos de reflexão que comprometam os docentes com a melhoria;
- ✓ **Inexistência de planos de melhoria** que resultem do **compromisso da comunidade** (ou dos docentes).

Especificidades:

- ✓ Na escola **AG3** embora tivessem sido planificadas algumas ações de melhoria (elas são apenas setoriais) não existindo um compromisso da comunidade, nem dos próprios proponentes, para com a sua implementação, em algumas dessas ações – **o foco dos planos melhoria são os pontos fracos da AEE**;
- ✓ Na escola **ES1** foram implementadas ações de melhoria gizadas pelo consultor externo – **lógica de “encomenda”** (Leite, Rodrigues & Fernandes, 2006) – **o foco dos planos melhoria são os pontos fracos da AEE**;
- ✓ As ações de melhoria parecem ter apenas como função o **“ficar bem na fotografia da AEE”** (Sá, 2009) no próximo processo avaliativo e não a melhoria efetiva;
- ✓ Na escola **AG2** os docentes são “confrontados” com os resultados da AA, **numa lógica responsabilização pelos resultados escolares**– ação docente fortemente influenciada pela ideia de ação eficaz de modo à obtenção de melhores resultados escolares (**risco de uma “visão em túnel” e secundarização de aprendizagens não mensuráveis**).

## Para onde apontam os resultados

### Respostas das escolas ao seu processo avaliativo

Escola AG2

Escola AG1

Escola ES1

Escola AG3

Escola ES2

- ✓ O mercado encoraja a escola a focar no que é visível e quantificável (Gewirtz, Ball & Bowe, 1995).
- ✓ Preocupação com o mensurável - obsessões métricas (Sá, 2009).
- ✓ Recurso a estratégias de “gestão da impressão”.
- ✓ Utilização da AA traduz uma resposta à imagem de *performatividade*.

- ✓ Conceção da escola como uma “agência” do estado central (Machado, 2010).
- ✓ Preocupação com a conformidade legal .
- ✓ Recurso a estratégias de “gestão da conformidade”.
- ✓ Utilização dos dados da AA de forma reativa – legitimação das práticas pela conformidade às normas.

Ausência condições básicas : *autonomia contratualizada e assessoria qualificada* (Costa, 2007)

Gestão / “promoção da imagem pública”

Cumprimento de um ritual de fachada

Legitimidade organizacional



XIII CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-  
PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

## Obrigada

Ana Paula Correia [apcorreia.svp@gmail.com](mailto:apcorreia.svp@gmail.com)

Isabel Fialho [ifialho@uevora.pt](mailto:ifialho@uevora.pt)

Virgínio Sá [virsa@ie.uminho.pt](mailto:virsa@ie.uminho.pt)

Este trabalho é financiado por Fundos FEDER através do Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto PTDC/CPE-CED/116674/2010.