

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DAS ESCOLAS ALENTEJANAS: O DESAFIO DA AUTO-AVALIAÇÃO

J. Saragoça [1], I. Fialho [2], C. Silva [3], J. Fialho [4]

[1] Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. jsaragoca@uevora.pt

[2] Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora. ifialho@uevora.pt

[3] Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. casilva@uevora.pt

[4] Departamento de Sociologia da Universidade de Évora. ifialho@uevora.pt

RESUMO:

A avaliação da qualidade das organizações escolares está cada vez mais presente na agenda política, constituindo-se como uma prática fundamental tendente à elevação dos processos e dos resultados a níveis de excelência.

Confrontadas com a necessidade de darem resposta à avaliação externa por parte dos serviços desconcentrados do Ministério da Educação, as escolas confrontam-se com o desafio de desenvolverem as suas capacidades de auto-regulação e melhoria, concretizável através duma prática sistémica, sistemática e participada de avaliação interna e externa dos processos e dos resultados, orientada para garantir a sustentabilidade do progresso.

Se, por um lado, governos e comunidade científica reconhecem que a avaliação de escolas constitui um dos meios privilegiados para garantir a qualidade da educação (Azevedo, 2006), por outro, os discursos científicos e os normativos denunciam a ausência de uma avaliação rigorosa da qualidade da educação escolar.

Nesta comunicação, partimos da análise dos relatórios da *Avaliação Externa das Escolas* realizadas no Alentejo no quadriénio 2006/2010 para proceder a uma reflexão centrada nos domínios e factores em que estas apresentaram maior debilidade.

Uma vez contextualizado o surgimento e a evolução das práticas e modelos de avaliação da qualidade nas organizações escolares, procuraremos, a partir da discussão de perspectivas teóricas e da reflexão sobre experiências vividas na avaliação de escolas alentejanas, problematizar os desafios com que se defrontam os órgãos de gestão das escolas neste domínio e equacionar modalidades de acção facilitadoras de uma resposta de excelência aos desafios de auto-regulação da qualidade nas escolas.

PALAVRAS-CHAVE: avaliação; qualidade; auto-avaliação; organizações escolares.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

1. Da avaliação da qualidade das organizações à avaliação da qualidade das escolas.

A ideia de qualidade nas organizações tornou-se uma exigência contemporânea. Associamos, crescentemente, a ideia de qualidade organizacional à ideia de procura de um nível de excelência que apenas pode ser alcançada através da concretização de uma estratégia a partir da qual seja possível orientar a organização no sentido do sucesso desejado: alcance pleno dos seus objectivos mas cumprindo um compromisso de seriedade e esforço constante para com o centro do seu universo: o “cliente”. De facto, a noção de qualidade tem como base orientadora e como objectivo último a satisfação do “cliente”. Nessa medida, a busca da qualidade consiste numa resposta adequada às exigências/necessidades dos consumidores, que, no caso das escolas são, em primeira instância, os alunos.

A conjugação entre o desejo organizacional de excelência e a necessidade óbvia e constante de obedecer às necessidades do consumidor leva à obrigatoriedade de elevar a discussão sobre a excelência à análise crítica, ao escrutínio do racional e à problematização constante sobre a verdadeira natureza da ideia de excelência organizacional.

No caso das organizações escolares, a qualidade tem sido, principalmente na última década, uma das questões de primeira linha nos programas de investigação dos países mais avançados científica e tecnologicamente.

Aferir a qualidade das escolas implica o recurso a uma lógica de avaliação, que pode ser assumida essencialmente em função de três perspectivas (Chelimsky & Shadish, 1999), geralmente complementares: a perspectiva da prestação de contas (centrada na análise de dados que permitam aferir o desempenho, a eficácia e a rentabilização do desempenho); a perspectiva da produção de conhecimento (que visa a produção de dados sobre a qualidade de diversas dimensões da escola, como a liderança, o *ethos* e os processos e resultados de ensino e de aprendizagem); e a perspectiva do desenvolvimento (ou seja, uma avaliação orientada para auxiliar a organização escolar a planear e implementar o seu próprio processos de melhoria e desenvolvimento).

No que concerne concretamente às escolas do espaço europeu, crê-se que os objectivos da avaliação “variam entre a inspecção, no sentido literal do termo (verificação de conformidades e irregularidades) e a promoção (directa) do desenvolvimento escolar, sendo que predominam as soluções em que estes dois objectivos, de alguma forma, coexistem” (Conselho Nacional de Educação, 2008, p.4).

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

A pressão no sentido da avaliação dos serviços públicos e, em especial, das escolas, tem origens diversas e é fundamentada por várias lógicas, diferentes ou mesmo contraditórias, envolvendo visões, interesses e expectativas de cariz político, social e económico (Conselho Nacional de Educação, 2005, p.3).

Porventura um dos fundamentos mais significativos respeita à perspectiva da necessidade de prestação de contas à sociedade (*accountability*), como contrapartida resultante do aprofundamento da autonomia das organizações escolares públicas. Em meados dos anos 90 os procedimentos de avaliação das escolas que se tinham desenvolvido de forma implícita na década anterior foram sendo cada vez mais formalizados, no âmbito de quadros normalizados e restritivos (Rede Eurydice, 2007, p.46).

Nesta medida, não só pela dimensão local onde são aplicados, como por que “recortam, através dos seus indicadores, um referencial de qualidade determinado por um conjunto de valores estabelecidos pelo domínio político e caucionados pelo conhecimento” (Rufino, 2007, p.33), os mecanismos de avaliação, mesmo os de avaliação interna, constituem-se como “instrumentos de acção pública” e a avaliação das escolas um instrumento de política educativa orientado para a melhoria do sistema educativo, numa época em que as representações sociais sobre a escola e os professores são menos positivas, ou mesmo negativas, do que outrora, sendo um dos traços característicos da “crise da escola”.

Não admira, pois, que a avaliação da qualidade das escolas seja, hoje, um processo generalizado, ainda que diversificado, que assume enorme importância nos sistemas de educação/formação dos países mais desenvolvidos.

Não obstante esta importância concedida às questões da avaliação da qualidade, importa sublinhar, como faz o Conselho Nacional de Educação português, no seu conhecido Relatório de 2008, que “não é possível “estabelecer correlações entre as variantes dos modelos de avaliação e a qualidade da educação nos diversos países, emergindo apenas o consenso de que a avaliação é um processo imprescindível para a promoção da qualidade dos sistemas, que tem que ser aplicado de uma forma sistemática e minimamente estruturada” (Conselho Nacional de Educação, 2008, p.4).

Vejamos, em síntese, as experiências que decorreram no nosso país.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

2. Da avaliação de escolas em Portugal: 20 anos de experiência

Na última quinzena de anos, em Portugal, a história da avaliação externa na última quinzena de anos, é a história de uma acumulação de experiência(s) e de saber-fazer, por parte de instituições estatais e privadas, a história de participação em instituições e projectos de nível internacional, mas, sobretudo, do ponto de vista das políticas públicas. É, também, uma história de falta de continuidade nas instituições e nos programas que não potenciou condições para consolidar programas e projectos e favoreceu a sua relativização (Azevedo, 2008, p.148).

A experiência adquirida nos últimos quinze anos que permitiu construir projectos cada vez mais elaborados do ponto de vista das suas finalidades, da sua estruturação e organização e das respectivas metodologias (Clímaco, 2005). Sem preocupação de exaustividade, lembremos alguns dos momentos porventura mais significativos, desse percurso.

Desde os anos 90 do século passado que Portugal tem vindo a aderir diversos projectos internacionais, inseridos na política educativa de avaliação de escolas, tendo em vista a avaliação externa e a implementação de processos da auto-avaliação nas organizações escolares. Têm sido experiências pontuais, algumas inconsequentes mas que importa referir, já que constituíram importantes estímulos ao desenvolvimento de práticas de auto-avaliação.

Entre 1992 e 1999, funcionou, no nosso país um dos primeiros projectos de auto-avaliação de escolas, inspirado nos estudos internacionais desenvolvidos no âmbito do Projecto INES (Indicadores dos Sistemas Educativos) da OCDE¹ e do estudo sobre *Monitorização e Indicadores de Desempenho das Escolas*. Este dispositivo, designado por *Observatório da Qualidade da Escolas* surge como uma componente de avaliação do *Programa de Educação Para Todos* (PEPT)² do Ministério da Educação. O modelo operava com vários dispositivos de apoio à auto-avaliação das escolas, constituídos por indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos que procuravam cobrir todas as dimensões da escola, nomeadamente o contexto familiar dos alunos; os recursos educativos e a sua gestão; o contexto escolar e o funcionamento da escola; os resultados escolares, académicos e não académicos.

¹ A OCDE é a *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*.

² Programa de promoção da escolaridade básica de nove anos e de combate ao abandono e insucesso escolar no ensino básico.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

Em 1997, a Comunidade Europeia lança o projecto *Avaliação da Qualidade na Educação Escolar*, com o objectivo de contribuir para o estabelecimento de práticas de auto-avaliação. Portugal foi o único país que lhe deu continuidade, através do projecto *Qualidade XXI* (1999-2002) da iniciativa do Instituto de Inovação Educacional. Este projecto introduziu uma perspectiva sistémica e reforçou o carácter participativo (Alaíz *et al.*, 2003), tendo como suporte quatro dimensões: resultados da aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula, processo internos ao nível da escola e interacções com o contexto.

Ainda nestes primeiros anos da década (2000 a 2002) a Inspeção Geral de Educação (IGE) desenvolveu o programa *Avaliação Integrada das Escolas*, assente, essencialmente, numa lógica de monitorização e pilotagem com vista à produção de informação sobre a qualidade dos desempenhos das escolas. O processo de avaliação tinha em conta os factores do contexto social e familiar dos alunos e estava organizado em quatro dimensões estratégicas: a avaliação de resultados; a organização e gestão escolar; educação, ensino e as aprendizagens; o clima e ambiente educativos.

Em 2001, a IGE incrementou o programa de *Efectividade da Auto-avaliação das Escolas* enquadrado nos princípios defendidos na teoria das “organizações aprendentes” incorporados na *Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Europe* (SICI). Com este modelo, a IGE pretendia avaliar a efectividade da auto-avaliação que cada escola fazia da qualidade do seu funcionamento e dos serviços que prestava. Este dispositivo teve continuidade entre 2004 e 2006 com o programa – *Aferição da Efectividade da Auto-Avaliação das Escolas* que visava “examinar os níveis de qualidade alcançados no planeamento e na organização, bem como na realização e seus efeitos nos resultados educativos” (IGE, 2005, p.4). O modelo tinha subjacente uma dupla vertente: por um lado, desenvolver uma atitude crítica e de auto-questionamento do trabalho realizado nas escolas e, por outro, obter uma visão das dinâmicas de auto-avaliação, assumindo-se como uma metodologia de meta-avaliação.

Mais recentemente, o Ministério da Educação assumiu o programa da avaliação externa das escolas como uma das prioridades da sua agenda política, tendo promovido um projecto-piloto de Avaliação Externa de Escolas, que abrangeu 24 unidades de gestão. Em 2007, a Inspeção-Geral da Educação herdou a continuidade deste projecto, tendo avaliado, até ao momento, 660 unidades de gestão. Para o próximo ano lectivo prevê-se a conclusão do 1.º ciclo de Avaliação Externa de Escolas, com a avaliação das restantes 300 unidades de gestão.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

Este programa opera com um referencial composto por cinco domínios: Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de auto-regulação e melhoria da escola/agrupamento. Estes domínios são operacionalizados por 19 factores que permitem recolher informações sobre a estrutura e funcionamento da organização escolar com identificação de pontos fortes, pontos fracos e as condições de desenvolvimento da sua actividade (oportunidades e constrangimentos).

Para além destes programas e projectos implementados por organismos da administração educativa, algumas instituições também têm desenvolvido dispositivos de apoio à auto-avaliação das escolas. É o caso da Fundação Manuel Leão que lançou em 2000 o programa *Avaliação de Escolas Secundárias (AVES)*, inspirado na experiência de avaliação de escolas desenvolvida pelo *Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo*, da *Fundación Santa Maria*. Este programa, concebido “como uma ajuda, mais independente e contextualizada, às dinâmicas de avaliação interna²” (Azevedo, 2006, p.14), tem vindo a ser adoptado por diversas escolas do nosso país. Subjazem-lhe oito princípios gerais que configuram um modelo que valoriza quer as dinâmicas de auto-avaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos. Em linhas gerais, o Programa valoriza o contexto sociocultural da escola, a sua organização e o clima organizacional, as estratégias de aprendizagem, os processos de ensino e de organização pedagógica e os resultados escolares dos alunos (Couvaneiro e Reis, 2007).

Também em 2000, a *Associação dos Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo (AEEP)*, em parceria com a empresa *QUAL - Formação e Serviços em Gestão de Qualidade, Lda.*, desenvolveu o projecto *Melhorar a Qualidade* com a finalidade de incrementar dinâmicas de auto-avaliação das escolas, tendo como referencial o Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Este modelo, mais recentemente adaptado aos serviços públicos europeus, sob a designação de CAF (*Common Assessment Framework*), tem sido adoptado em dezenas de escolas portuguesas, destacando-se a Região Autónoma dos Açores, que, através do *Programa QUALIS*, foi pioneira na adaptação da CAF como modelo de avaliação interna das escolas.

Apesar destas experiências, Almerindo Afonso defendia, em 2001, não existir, em Portugal, “qualquer tradição de auto-avaliação das escolas do ensino básico e secundário que possa servir de referência aos actores educativos que se mostrem interessados em construí-la

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

quer como antídoto à avaliação externa, quer como forma de resistência, quer, ainda, como forma de avaliação complementar ou compensatória” (Afonso, 2001, p.24).

A publicação da Lei n.º 31/2002, que instituiu “um sistema de avaliação da educação e do ensino não superior” com carácter obrigatório também não teve efeitos significativos na auto-avaliação das escolas.

Já em 2006, o chamado *Programa de Avaliação Externa das Escolas*, passa a inspirar muitos dos processos de auto-avaliação.

Hoje, após o longo período de indiferença, ou mesmo de rejeição, a esta problemática, assiste-se, a uma evolução favorável à avaliação nas atitudes dos vários intervenientes do sector educativo em relação à questão da auto-avaliação e da hetero-avaliação das escolas e a aceitação gradual dessa prática no seio das comunidades educativas. Como factores desta mudança destacam-se, entre outras, a pressão exercida pelos *rankings* das escolas que induzem a vontade e a necessidade de cada escola explicar os resultados obtidos, quer as implicações dos resultados da avaliação externa das escolas nas cotas de professores avaliados com Muito Bom e Excelente.

Decorrente deste percurso, existe agora uma considerável experiência nacional em avaliação de escolas, quer em processos liderados pelo Ministério da Educação, quer em variados processos a que as escolas aderiram por sua iniciativa.

3. Um olhar sobre a avaliação das escolas do Alentejo

Decorridos quatro anos desde o início do Programa de Avaliação Externa das Escolas, parece-nos oportuno fazer uma análise dos resultados obtidos nas escolas do Alentejo, região onde desenvolvemos a nossa actividade profissional.

Neste trabalho, primeira etapa de uma análise mais aprofundada que queremos concretizar em breve, limitamo-nos a operar um olhar global dos resultados da avaliação atribuídos às escolas nos cinco grandes domínios em que incide a avaliação externa no modelo em concretização³, os quais procuram responder a cinco questões essenciais, ou seja:

³ Os referentes (objectivos, quadro de referência, escalas de avaliação e a relação entre a avaliação externa e a avaliação de desempenho dos docentes) e os instrumentos e podem consultar-se em http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2010/AEE_Referentes.pdf

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

1. Como conhece a escola os resultados dos seus alunos, quais são e o que faz para os garantir? - **Domínio Resultados** (avaliação do sucesso académico, participação e desenvolvimento cívico, comportamento e disciplina e valorização e impacto das aprendizagens).
2. Para obter esses resultados, que serviço educativo presta a escola e como o presta? - **Domínio Prestação do serviço educativo** (avaliação de articulação e sequencialidade, acompanhamento da prática lectiva em sala de aula, diferenciação e apoios e abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem).
3. Como se organiza e é gerida a escola para prestar esse serviço educativo? - **Domínio Organização e a gestão escolares** (avaliação da concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade, gestão dos recursos humanos, gestão dos recursos materiais e financeiros, participação dos pais de outros elementos da comunidade educativa e equidade e justiça).
4. Que liderança apresenta a escola e que visão estratégica está por trás da organização e da gestão? - **Domínio Liderança** (avaliação da visão e estratégia, motivação e empenho, abertura à inovação e parcerias, protocolos e projectos).
5. Como garante a escola o controlo e a melhoria deste processo? - **Domínio Capacidade de auto-regulação e progresso da escola** (avaliação da autoavaliação e da sustentabilidade do progresso).

Centramos a nossa análise nas unidades de gestão (escolas e agrupamentos de escolas) alentejanas que foram avaliadas pela IGE nos últimos 4 anos, ou seja, entre os anos lectivos 2006-2007 e 2009-2010. Ao todo, registámos os dados de 82 unidades de gestão: 11 avaliadas em 2006-2007, 26 em 2007-2008, 21 em 2008-2009 e 24 no último ano, 2009-2010 (Cf. Quadro 1). Este número corresponde a 87% das unidades de gestão da Região Alentejo o que nos permite fazer uma análise global dos resultados obtidos e por em relevo algumas tendências.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

Quadro 1

Números de Unidades de Gestão situadas no Alentejo avaliadas pela IGE, por ano, segundo a tipologia

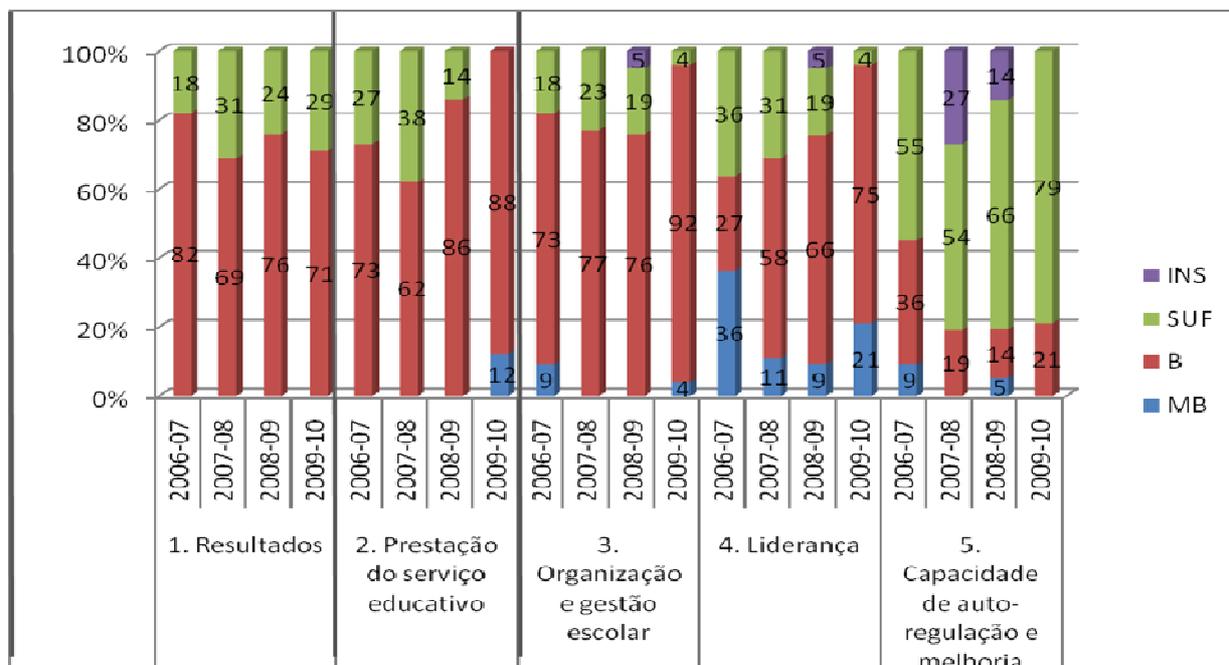
Anos	Tipologia das Unidades de Gestão		Total
	Agrupamento de escolas	Escolas não agrupadas	
2006-2007	7	4	11
2007-2008	18	8	26
2008-2009	12	9	21
2009-2010	20	4	24
Total:	57	25	82

(Fonte: IGE)

Apurados os resultados relativamente à avaliação global de todas as escolas, atribuída pela IGE a cada um dos cinco domínios de avaliação (Cf. Gráfico 1), verificamos que, ao longo dos quatro anos considerados, as classificações de “bom” predominam nos quatro primeiros domínios (resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolar; e liderança).

Gráfico 1

Classificações obtidas pelas escolas alentejanas, nos cinco domínios, nos anos do quadriênio 2006-2007 a 2008-2009



(Fonte: IGE)

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

Neste olhar macro verifica-se que o domínio *capacidade de auto-regulação e melhoria* foi o que obteve maior número de classificações Suficiente e aquele em que se registou a maior percentagem de classificações “insuficiente”. Constata-se, também, que no domínio da *Liderança* que as escolas conseguem melhores resultados, considerando a totalidade do período (4 anos).

Considerando cada domínio *de per si*, verifica-se alguma estabilidade dos resultados: nos primeiros três anos, com excepção do domínio *Resultados*, em todos os outros houve uma melhoria no último ano.

Uma análise mais detalhada permite-nos constatar alguma especificidade nos resultados. Vejamos:

Domínio *Resultados* – As classificações situam-se entre o “suficiente” e o “bom”, sendo esta sempre superior a 69%. Este domínio inclui quatro factores que permitem avaliar o sucesso académico, mas também o sucesso educativo, tendo em conta a participação e desenvolvimento cívico, o comportamento e disciplina e a valorização e impacto das aprendizagens.

Domínios *Prestação do Serviço Educativo* – Do primeiro para o segundo ano, as classificações de “bom” diminuíram com o correspondente acréscimo do “suficiente”. A partir do segundo ano verifica-se uma melhoria significativa nos resultados deste domínio, com um acréscimo do “bom” e a atribuição de 12% de “muito bom”, no último ano.

Domínio *Organização e Gestão Escolar* – Nos três primeiros anos os resultados foram piorando, passando de 82% de Bom e Muito Bom para 77% de “bom” e no ano seguinte para 76% de “bom” e 5% de “insuficiente”. Em 2009-10 observa-se um acentuado acréscimo das Classificações de Bom (92%). Estes resultados permitem-nos admitir como possibilidade que as escolas alentejanas estão a melhorar claramente a sua organização e gestão escolares.

Domínio *Liderança* – Em 2006-07, verifica-se um equilíbrio entre as classificações de “muito Bom” e de “suficiente”, ambas com 36%. Do primeiro ano para o segundo e deste para o terceiro ano, ocorre um decréscimo do “muito bom” e o correspondente aumento do “bom”. Em 2009-10, o “muito bom” volta a subir, assim como o “bom” devido à diminuição acentuada do Suficiente. Trata-se de resultados que revelam que as escolas avaliadas em 2009-2010 são as que apresentam melhor desempenho em termos de *Liderança*, domínio fundamental para o sucesso do projecto educativo.

Domínio *Capacidade de Auto-regulação e Melhoria da Escola* – Contrariamente aos domínios anteriores, este é aquele em que predomina a classificação de “suficiente” e,

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

simultaneamente, aquele que regista maior percentagem de Insuficiente. Em 2006-07 registaram-se os melhores resultados do quadriénio, com os valores percentuais de “bom” e “muito bom” a situarem-se próximos dos valores percentuais de “suficiente”. Do primeiro para o segundo ano, as classificações de “suficiente” mantiveram-se estáveis, mas o “bom” diminuiu significativamente por acréscimo da classificação “insuficiente” (27%). Em 2008-09 este valor percentual é reduzido para metade acompanhado pela correspondente subida da classificação “suficiente”. Esta tendência de melhoria nos resultados confirma-se em 2009-10, em que 71% das unidades de gestão obtiveram classificação de “suficiente” e as restantes “bom”.

Em suma: estes dados demonstram claramente que o domínio em que as escolas/agrupamentos revelam maiores dificuldades é na *Capacidade de Auto-regulação e Melhoria da Escola*, domínio que inclui dois factores inter-relacionados: a *auto-avaliação* e a *sustentabilidade do progresso*. Estes resultados surgem associados a pontos fracos, cujas asserções apontam para insuficiências e debilidades no conjunto dos indicadores do factor *Auto-avaliação*: participação da comunidade educativa; recolha, tratamento e divulgação da informação; impacto da auto-avaliação e consolidação e alargamento da auto-avaliação (Fialho, 2009, p.144). Por conseguinte, as escolas e os agrupamentos escolares devem estar particularmente atentas a este domínio de acção, tenham ou não sido já avaliadas.

4. Considerações Finais

As políticas educativas actuais apontam para a revalorização das organizações escolares como serviço público, privilegiando a avaliação como forma de regulação das próprias escolas e do sistema educativo. Por isso, avaliação da qualidade das escolas deve ser assumida como um instrumento mobilizador de novas atitudes e práticas, numa lógica de auto-avaliação dos indivíduos, dos grupos e das próprias instituições, capaz de incrementar uma cultura e praxis de avaliação e envolver uma participação e o conhecimento colectivo de diferentes actores (CNE, 2008).

Os resultados alcançados pelas escolas alentejanas no âmbito dos processos de avaliação externa da IGE mostram que, globalmente, há uma possibilidade e um dever da generalidade das escolas alentejanas melhorarem as classificações em todos os domínios. De facto, ainda que se revelem globalmente positivos, nestes resultados da avaliação externa das

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

escolas alentejanas predominam as percentagens de “bom”, registando-se, algumas classificações de “muito bom”, essencialmente no domínio da Liderança. É neste domínio que as escolas alentejanas registam as melhores avaliações, sobretudo no ano lectivo anterior.

Por oposição, e ainda que, globalmente, não se possam considerar negativos os resultados alcançados, constata-se uma clara necessidade de muitas escolas melhorarem o seu desempenho em termos de “capacidade de auto-regulação e melhoria”. Diremos que este será o “calcanhar de Aquiles” das escolas alentejanas.

Isto significa que as escolas avaliadas revelaram alguma ou mesmo muita dificuldade em concretizarem mecanismos de avaliação interna, ou de auto-avaliação, os quais, como reconhece o Conselho Nacional de Educação, têm que assumir uma particular centralidade (CNE, 2008) na avaliação da escola. Efectivamente, ao permitir a identificação de pontos fortes, pontos fracos, resultados de melhoria e recomendações, a auto-avaliação pode e deve dar origem à elaboração dum plano de melhoria, com orientações para a acção, que, ao ser implementado, permite o desenvolvimento das estratégias então identificadas como desejáveis pelos actores.

Sabemos que, para responder à exigência da auto-avaliação, algumas escolas/agrupamentos, seja isoladamente, seja em cooperação com os seus pares, ou mesmo com o apoio de instituições ou empresas, desenvolveram e/ou mantêm experiências de avaliação do seu desempenho global ou parcelar. Contudo, a grande maioria das escolas/agrupamentos não dispõe de processos sistemáticos e consolidados de auto-avaliação. Outras têm procurado traçar caminhos que conduzam à auto-avaliação, designadamente, com o aprofundamento de rotinas antigas, como a análise dos resultados académicos dos alunos; o recurso a instrumentos e procedimentos disponíveis em várias publicações; a concepção e implementação dos seus próprios modelos de auto-avaliação; a aplicação e ou adaptação de modelos.

Acontece, porém, que, apesar desses esforços, a auto-avaliação, caracteriza-se por um exercício ainda longe de estar generalizado e de ser sistemático num grande número de escolas⁴,

⁴ Para Meuret, citado por Azevedo, a auto-avaliação é praticada de forma isolada e nem sempre é coerente, nem com o funcionamento do estabelecimento de ensino, nem com os processos externos de regulação (Azevedo, 2007, p. 80). Na mesma linha, e referindo-se a Portugal, Costa afirma que muitos processos de auto-avaliação padecem de *desarticulação, ritualização e inconsequência* (Costa, 2007, p. 229).

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

mesmo quando se sabe que a persistência interna bem como o apoio e incentivo externos na qualidade são factores relevantes para o desenvolvimento de processos sistemáticos e duradouros de auto-avaliação das escolas (Azevedo, 2007). Efectivamente, na tentativa de implementação de processos de auto-avaliação, as escolas/agrupamentos deparam-se com muitos problemas práticos, que geram dúvidas, incertezas, indecisões e inseguranças, contribuindo, por vezes, para um clima de tensão interna. Sabemos que muitas escolas assumem não estarem preparadas para responder ao desafio com que estão confrontadas neste domínio. A auto-avaliação exige conhecimentos técnicos e procedimentos relativamente complexos, pelo que a sua implementação requer a equipas com formação específica em avaliação, com capacidade para mobilizar todos os actores directa e indirectamente envolvidos na escola (professores, alunos, pessoal não docente, pais/encarregados de educação, autarcas e outros representantes da comunidade). Evidentemente, existindo, ou não, dinâmicas internas e competência bastante para accionar e desenvolver processos de auto-avaliação, importa que as escolas considerem olhares externos e independentes, (mas bem informados sobre a escola), por parte de outros actores, outros parceiros, outros “amigos críticos”.

Da nossa parte, sentimos que existem, na Universidade de Évora, recursos necessários e suficientes para nos constituirmos como “parceiro competente” das escolas alentejanas na procura de, metodologicamente, garantir o acompanhamento e a formação permanente das escolas nas tarefas de auto-avaliação, potenciando uma internalização das metodologias e dos procedimentos tendente a garantir uma auto-avaliação permanente e de sustentabilidade capaz de reforçar a cultura de inovação e de desempenho das escolas que necessitem e pretendam assumir esta parceria forma efectiva.

Efectivamente, consideramos que, no âmbito da extensão universitária inerente às obrigações sociais das instituições de ensino superior, deve fazer parte da nossa *missão* contribuir para esse trabalho de consultoria externa às escolas (sobretudo das escolas da região), enquanto estas não desenvolverem os mecanismos de rotina capazes de sustentarem uma auto-avaliação eficaz, eficiente e consequente em termos da melhoria organizacional e dos processos de ensino-aprendizagem. As escolas da região podem, por isso, contar connosco nesse empreendimento da auto-avaliação de forma a: continuarem a conhecer os factores que explicam os níveis de eficiência e eficácia apresentados; perceberem o que depende da escola ou deriva de factores externos, para identificarem melhorias necessárias; e desenharem e

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

implementarem projectos estratégicos de desenvolvimento sustentável das organizações escolares.

Pensar as questões da avaliação da qualidade passar por colocar em debate a questão do referencial que deve estar subjacente ao próprio conceito de avaliação da qualidade, dos seus modos de operacionalização e das suas implicações no âmbito da estrutura, nos processos e nos resultados dos contextos organizacionais escolares.

Não obstante a existência de inúmeros modelos de avaliação da qualidade das organizações escolares, emerge como dimensão nuclear da acção avaliativa a ideia e a concepção do “actor”, fundada numa matriz de heterogeneidade ao nível do espaço sócio-organizacional escolar, mas dotado de uma certa margem de liberdade e de racionalidade na modelação estratégica dos processos avaliativos.

Assim, mais do que equacionar a perspectiva de auto-regulação da avaliação da qualidade em torno da abordagem sobre o (des)encanto das anarquias organizadas nas escolas e do enfoque num quadro de auto-referencialidade da avaliação, tomando o processo como sinónimo de “fechamento” organizacional, a perspectiva que defendemos é a de enfatizar-se uma certa relativização dos ditos actores “centrais” do sistema político (Ministério da Educação) e relevar a participação directa e o *empowerment* dos chamados actores “periféricos” e “locais” que, longe de serem actores passivos nas escolas, ganham cada vez maior protagonismo e influência nas agendas políticas da gestão da avaliação da qualidade das organizações escolares. É nesta linha que também entendemos que deve prosseguir o nosso trabalho de aprofundamento da análise dos resultados da avaliação das escolas alentejanas.

Referências Bibliográficas

- Afonso, A. J. (2001). A redefinição do papel do Estado e as políticas educativas: elementos para pensar a transição. *Sociologia. Problemas e Práticas*, 37, 33-48.
- Alaíz, V., Góis, E. & Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas – pensar e praticar*. Porto: Edições Asa.
- Azevedo, J. (Coord.) (2006). *Avaliação de escolas. Programa AVES*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuela Leão.

- Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]
- Azevedo, J. M. (2007). Avaliação das escolas: Fundamentar modelos e operacionalizar processos. In M. I., Miguéns (Dir.). *Avaliação das escolas. Modelos e processos*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação (pp.13-100).
- Azevedo, J. M. (2008). Avaliação externa das escolas em Portugal. In Inspeção Geral de Educação. *As escolas face a novos desafios/Schools facing up new challengers*. Lisboa: IGE.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chelimsky, E. & Shadish, W. R. (Eds.) (1999). *Evaluation for the 21st century: A Handbook*. Newbury Park: Sage Publications.
- Conselho Nacional de Educação (2005). *Estudo sobre “Avaliação das Escolas: Fundamentar Modelos e Operacionalizar Processos”*. http://www.oei.es/evaluacioneducativa/avaliacao_escolas_conselho_educacao_portug_al.pdf (acedido em 10 de Julho de 2010).
- Conselho Nacional de Educação (2008). Parecer n.º 5/2008 sobre “Avaliação Externa das Escolas”. In *Diário da República, 2.ª série – N.º 113 – 13 de Junho de 2008*.
- Costa, J. A. (2007). Avaliação, ritualização e melhoria das escolas: à procura da roupa do rei ... In M. I., Miguéns (Dir.). *Avaliação das escolas. Modelos e processos*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação (pp.229-236).
- Couvaneiro, C. S.; REIS, M. A. (2007). *Avaliar, reflectir, melhorar*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dias, M. (2005). *Como abordar...a construção de uma escola mais eficaz*. Porto: Areal Editores.
- Fialho, I. (2009). Avaliação externa das escolas. Desafios e Oportunidades de Melhoria na qualidade do ensino. In J. Bonito (Org.). *Ensino, qualidade e formação de professores* (pp. 137-146). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação - Universidade de Évora (ISBN n.º 978-989-95802-1-3).
- Inspeção Geral de Educação (2002). *Avaliação integrada das escolas. Apresentação e procedimentos*. http://www.ige.min-edu.pt/upload/GTAA/AIE_Apres&Proced.pdf (acedido em 17 de Dezembro de 2009)
- Inspeção Geral de Educação (2005). *Programa Aferição da Efectividade da Auto-avaliação das escolas. Roteiro*. http://www.ige.min-edu.pt/upload/ROTEIROS/Efectividade_AAE_Roteiro_2005.pdf (acedido em 17 de Dezembro de 2009).
- Rede Eurydice (2007). *Autonomia das Escolas na Europa. Políticas e Medidas*. Lisboa: GEPE.

Saragoça, J.; Fialho, I.; Silva, C.; & Fialho, J. (2012). Avaliação da qualidade das escolas alentejanas: o desafio da auto-avaliação. In M. F. Patrício *et al.* (Orgs.). *Da exclusão à excelência: caminhos organizacionais para a qualidade da educação* (pp. 205-214). Montargil: Associação da Educação Pluridimensional e da Escola Cultural. [ISBN: 978-972-8223-39-7]

Rufino, César (2007). Avaliação interna das escolas e circulação de políticas públicas num espaço educacional europeu. *Sisifo/ Revista de Ciências da Educação*, 4, 29-38.