



THEME FREE ARTICLE

EVALUATION OF SCHOOL ORGANIZATIONS IN PORTUGAL: THE REFLECTIVE STUDY OF THE REPORTS OF EXTERNAL EVALUATION IN ALENTEJO REGION

AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES EM PORTUGAL: ESTUDO REFLEXIVO DOS RELATÓRIOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA NA REGIÃO ALENTEJO

EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ESCUELA EN PORTUGAL: EL ESTUDIO REFLEXIVO DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN EXTERNA EN LA REGIÓN DE ALENTEJO

Maria José Silveira Grave Silvestre<sup>1</sup>, Isabel José Fialho<sup>2</sup>, Marília Pisco Castro Cid<sup>3</sup>

ABSTRACT

**Objectives:** to analyze reports of the external assessment of 10 schools in the region Alentejo, in relation to school results, and to identify the basic factors of a positive evaluation. **Methodology:** an analytical study of the type reflective essay, including the study of literature review in databases, books and research work and the analysis of the reports of the External Assessment of Schools, responsibility of the General Inspectorate of Education. **Results:** There is a close relationship between external and internal evaluation, the two pillars of school assessment. The cross-analysis between the scores obtained by the different analyzed schools and the identification of the number of indicators of good organizational performance taken from the reports of external assessment of schools showed a diversified valuation of these indicators, by the evaluation teams. Some indicators were identified, whose absence led to a less positive evaluation, which is associated to the relative value of accountability of the different organizational actors in the assessment of schools, which is expressed in the number of indicators found. **Conclusion:** It is necessary that all organizational actors demonstrate the skill to use the data of the external assessment, of the self assessment and also of the research on the topic. **Descriptors:** education; organizational assessment; schools; quality management.

RESUMO

**Objetivos:** analisar relatórios da avaliação externa de 10 escolas na região Alentejo, relativamente aos resultados escolares e identificar os fatores basilares de uma avaliação positiva. **Metodologia:** estudo analítico de tipo ensaio reflexivo, incluindo o estudo de revisão de literatura em base de dados, livros e trabalhos de investigação e a análise dos Relatórios da Avaliação Externa das Escolas, da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação. **Resultados:** existe uma estreita relação entre avaliação externa e interna, os dois pilares da avaliação das escolas. A análise cruzada entre a classificação obtida pelas diferentes escolas analisadas e a identificação do número de indicadores avaliativos de bons desempenhos organizacionais, extraídos dos relatórios da avaliação externa das escolas, indicou uma valorização diversificada destes indicadores, por parte das equipas de avaliação. Foram identificados alguns indicadores cuja ausência conduziu a uma avaliação menos positiva, a qual surge associada ao valor relativo de responsabilização dos diferentes atores organizacionais nas avaliações das escolas, o que se manifesta no número de indicadores encontrados. **Conclusão:** Revela-se necessário que todos os atores organizacionais demonstrem capacidade de utilização dos dados quer das avaliações externas, quer da própria auto-avaliação, quer ainda da investigação sobre a temática. **Descritores:** educação; avaliação organizacional; escolas; gestão da qualidade.

RESUMEN

**Objetivos:** analizar informes de la evaluación externa de 10 escuelas de la región Alentejo, relativamente a los resultados escolares e identificar los factores basilares de una evaluación positiva. **Metodología:** estudio analítico de tipo ensayo reflexivo, incluyendo el estudio de revisión de literatura en base de datos, libros y trabajos de investigación y análisis de los Informes de la Evaluación Externa de Escuelas, elaborados por la Inspeção-Geral de Educação. **Resultados:** existe una estrecha relación entre evaluación externa e interna, los dos pilares de la evaluación de las escuelas. El análisis cruzado entre la clasificación obtenida por las diferentes escuelas analizadas y la identificación del número de indicadores evaluativos de buenos desempeños organizacionales, extraídos de los informes de evaluación externa de las escuelas, indicó una valoración diversificada de estos indicadores, por parte de los equipos de evaluación. Fueran identificados algunos indicadores cuya ausencia llevó a una evaluación menos positiva, la cual surge asociada al valor relativo de responsabilidad de los diferentes actores organizacionales en las evaluaciones de las UGE, con lo cual se manifiesta en el número de indicadores encontrados. **Conclusiones:** Se revela necesario que todos los actores organizacionales demuestren capacidad de utilización de los datos tanto de las evaluaciones externas, como de la propia auto-evaluación, así como aún de la investigación sobre la temática. **Descriptor:** educación; evaluación organizacional; escuelas; gestión de calidad.

<sup>1</sup>Doutoranda em Ciências da Educação da Universidade de Évora, Mestre em Linguística, Professora de Português do Ensino Básico. Évora, Portugal (PT). Telem:966044156. E-mail: [mariajoseg.silvestre@gmail.com](mailto:mariajoseg.silvestre@gmail.com); <sup>2</sup>Professora Auxiliar do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora. Doutora em Ciências da Educação pela Universidade de Évora. Avaliadora Externa do Programa de Avaliação Externa das Escolas, desde 2007. Membro efectivo do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP-UE). Évora, Portugal (PT). E-mail: [ifialho@uevora.pt](mailto:ifialho@uevora.pt); <sup>3</sup>Professora Auxiliar do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora. Doutora em Ciências da Educação. Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora. Évora, Portugal (PT). E-mail: [mcid@uevora.pt](mailto:mcid@uevora.pt)

## INTRODUÇÃO

As organizações educativas, enquanto instituições são lugares privilegiados para a produção de conhecimento e saberes. Tradicionalmente consideradas como locais, por excelência, de transmissão e aprendizagem de conhecimentos (considerando-se aqui o saber na sua tripla vertente de saber, saber-fazer e saber-estar), elas passaram a ser perspectivadas, também, como lugares de produção de conhecimento organizacional e de auto-conhecimento. A área da avaliação das organizações educativas (sejam elas de nível básico/fundamental, secundário/médio ou superior/universitário) é um domínio vasto para o investigador. Inclui sub-domínios como o da avaliação das aprendizagens, o da avaliação das políticas educativas, o da avaliação dos programas de formação, ou dos métodos de ensino, bem como aquele sob cujo olhar foi focalizada esta pesquisa: o da avaliação das organizações educativas (mais concretamente, as escolas dos ensinos básico/fundamental e secundário/médio), na sua dupla vertente de avaliação interna (AI) e avaliação externa (AE).

Na sua relação com a escola, os atores sociais assumem diversos papéis, como os de consumidor, de cliente ou de cidadão; assim se compreende que o consumidor pretenda obter informações sobre as escolas para escolher a que oferece a melhor relação custo-benefício, o cliente queira ter garantias de qualidade do serviço e informação atualizada, o cidadão busque a informação necessária para fomentar a responsabilidade coletiva face à educação, nos campos político, social e cultural, pois a educação é um assunto de todos.<sup>1:18-19</sup>

Visando a melhoria da qualidade do serviço que presta, bem como o bem-estar de todos quantos dela fazem parte, o conhecimento das organizações escolares pode sustentar a adoção quer de medidas educativas locais quer de medidas de política educativa. Compreende-se, pois, que a avaliação das organizações educativas surja como instrumento de promoção da qualidade, nomeadamente em matéria de organização e de mobilização eficiente de recursos, sendo que as fontes para definição de padrões e indicadores avaliativos podem ser muito diversas: o desempenho anterior da organização, o desempenho de organizações tidas como referência (benchmarking), os normativos legais, as normas técnicas ou as boas práticas profissionais tal como são entendidas no know-how dos avaliadores.<sup>2</sup>

Acredita-se ser este o fim último da avaliação dessa organização tão especial e peculiar que é a escola: a avaliação deve servir para que os agentes educativos passem da informação ao conhecimento e deste à ação; ou seja, o esforço organizativo na avaliação deve converter-se numa melhoria global do serviço educativo e dos resultados da organização, nos seus variados âmbitos. Por isso a avaliação não pode ser reduzida a mera dimensão técnica, pois envolve visões, interesses e expectativas de cariz político, social e económico, sendo que ela surge, entre uma lógica de mercado e uma lógica de cidadania, como uma fonte de informação e de controlo social da educação.<sup>1</sup>

Assim, assume particular pertinência a problemática da auto-avaliação organizacional, a qual deve ser entendida não apenas como uma questão instrumental e técnica, instituindo-se como instrumento para suportar e qualificar o debate interno nas organizações escolares, mas também como elemento de referência para o processo de AE, de cuja confluência poderão ser apontadas linhas de ação e propostas para sustentar decisões políticas. AI e AE constituem, pois, as duas faces da mesma moeda do processo de accountability, entendido como prestação de contas, ato de justificação e explicação do que é feito e de responsabilização.<sup>3</sup>

A escola que se quer de qualidade tem de se revelar uma comunidade aprendente e auto-reflexiva, potenciadora das capacidades cognitivas, afectivas, estéticas e morais dos alunos, contribuindo para a participação e a satisfação da comunidade educativa, promovendo o desenvolvimento profissional dos docentes e demais funcionários, influenciando positivamente o contexto social envolvente com a adequação da sua oferta formativa. A função auto-reguladora da escola poderá ser entendida como meio de ultrapassagem das assimetrias sociais e escolares, ou qualidade negociada, que mais não é do que uma forma nova de conceber a relação com as escolas que passa pela avaliação institucional. Assumindo-se a concepção de avaliação não apenas enquanto responsabilização, mas também como processo de participação e envolvimento local na vida da escola, os mecanismos para este processo ocorrer devem ser baseados no projeto político-pedagógico da escola (sintonizado com as políticas públicas de Estado e governo) e no processo de avaliação institucional. Entretanto, este caminho exige políticas de Estado para o ensino e para a avaliação.<sup>4</sup>

Silvestre MJSG, Fialho IJ, Cid MPC.

Em Portugal, tal como noutros países da Europa, a avaliação das escolas tem já caminho percorrido<sup>1</sup>, sendo que também no Brasil e em outros países da América houve lugar a etapas diversas nesse âmbito.<sup>5,6</sup> No actual panorama português, compete à Inspeção-Geral da Educação (IGE), um dos Serviços do Ministério da Educação Português, levar a cabo o Programa de Avaliação Externa das Escolas. Com efeito, pelo Despacho Conjunto n.º 370/2006, de 3 de Maio, foi criado um grupo de trabalho para a avaliação das escolas. Este, em 2006, fez a avaliação em 24 escolas (grupo-piloto) e, em 2007, o Ministério da Educação atribuiu à Inspeção-Geral da Educação o Programa de Avaliação Externa das Escolas.

Ao longo dos últimos seis anos, à Inspeção-Geral da Educação tem competido levar a cabo os procedimentos de avaliação externa. Diversos foram, também, os estudos, investigações e publicações centrados na temática da escola, fazendo incidir o olhar crítico e investigativo sobre especificidades várias, desde questões de organização à análise de resultados, ainda que poucos tenham incidido sobre a problemática da avaliação. Ainda assim, o Conselho Nacional de Educação constituiu uma Comissão Especializada Permanente (a sua 5ª Comissão) destinada a proceder à auscultação de entidades e especialistas vários, bem como à organização de seminários (tal como foi fazendo a Inspeção-Geral de Educação) relativos ao tema central da avaliação das escolas, processo que resultou na publicação do seu Parecer n.º 5/2008<sup>7</sup> relativo à avaliação externa das escolas -função cometida à Inspeção-Geral da Educação- e que incidu na apreciação dos procedimentos (processos e resultados) da Avaliação Externa das Escolas ocorridos até ao final do ano lectivo de 2006/2007, fase inicial do 1.º ciclo da Avaliação Externa das Escolas. Recentemente, o Conselho Nacional de Educação fez publicar o seu Parecer n.º 3/2010<sup>8</sup>, que incidu sobre o período avaliativo que decorreu entre 2007 e 2009.

Este artigo apresenta uma análise reflexiva dos Relatórios da Avaliação Externa das Escolas das 10 unidades de gestão escolares (UGE) que, em 2006/2007, foram avaliadas na região portuguesa do Alentejo. Desta forma, a investigação é suportada pelos relatórios da avaliação externa subsequentes à intervenção inspectiva, publicitados na Internet, no site da IGE (<http://www.ige.min-edu.pt>). Neles se buscaram marcas discursivas da identificação de alguns indicadores de bons desempenhos

Evaluation of school organizations in Portugal...

organizacionais, na área específica dos resultados escolares.

Sendo este o período sobre o qual incidiu o presente estudo, que focaliza a sua atenção na análise dos relatórios da IGE de dez escolas da região Alentejo, ele apresenta, pois, as limitações a que essa baliza temporal obriga.

Constitui propósito deste artigo a produção de conhecimento científico sobre a prestação de contas nas escolas públicas e a sua relação com a melhoria do serviço educativo que prestam à sociedade. A relevância da investigação levada a cabo prende-se com a actualidade da temática no seio da comunidade educativa, em geral, bem como com a necessidade de fornecer aos diferentes actores organizacionais (diretores, professores e alunos/famílias) informações relativas aos fatores identificados como aqueles que, nas UGE estudadas, se encontram na base do favorecimento dos desempenhos globais.

## OBJETIVOS

- Analisar os relatórios da avaliação externa de 10 escolas na região Alentejo, no que concerne aos resultados escolares.
- Identificar os indicadores que se encontram na base de uma avaliação positiva e do favorecimento dos desempenhos organizacionais globais.

## MÉTODO

Trata-se de um estudo de revisão, de carácter analítico, o qual incluiu o estudo de revisão de literatura em base de dados, livros e investigações e, seguidamente, a análise dos Relatórios da Avaliação Externa, da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação (serviço do Ministério da Educação português), acedidos através do site [http://www.ige.min-edu.pt/site\\_actividadev2/homepage.htm](http://www.ige.min-edu.pt/site_actividadev2/homepage.htm), das 10 unidades de gestão escolares seleccionadas.

A recolha de dados, feita individualmente, ocorreu durante o mês de novembro de 2010. A pesquisa foi realizada nas bases de dados indicadas na Figura 1, a qual inclui a especificidade dos descritores utilizados.

Base De Dados	Descritores	Número de artigos encontrados
Google Académico	Educação, Avaliação de Escolas, Prestação de contas, Auto-avaliação, Avaliação Externa	22
<a href="http://highwire.stanford.edu/lists/freeart.dtl">http://highwire.stanford.edu/lists/freeart.dtl</a>	Educação, Avaliação Educacional, Instituições Académicas, Gestão de Qualidade, Objectivos Organizacionais	2
<a href="http://www.usp.br/sibi/">http://www.usp.br/sibi/</a>	Educação, Avaliação Educacional, Escolas, Gestão da Qualidade, Objectivos Organizacionais	4

Figura 1. Caracterização das bases de dados, descritores e artigos selecionados. Évora, Portugal, 2010.

Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: trabalhos científicos atualizados que versassem sobre a temática em questão, disponíveis nas bases de dados visitadas em texto completo e/ou publicadas recentemente, que contivessem pelo menos dois dos descritores selecionados. Foi utilizado, como instrumento de recolha de dados, um quadro contendo as informações sobre o tipo e foco do artigo, idioma e ano de publicação, descritores, objectivo e aspectos inovadores e peculiares.

À seleção dos artigos esteve subjacente a sua pertinência relativamente ao tema central da pesquisa, bem como a sua atualidade temporal. A análise documental iniciou-se com a caracterização breve das diversas unidades de gestão escolares em apreço, tendo-se, para tal, procedido à recolha de informação na página Web da IGE e construído um quadro de análise.

Foi feita uma análise comparativa dos dados recolhidos nos relatórios da Avaliação

Externa das Escolas, através da identificação e listagem dos fatores que se encontram na base do favorecimento dos desempenhos globais das diversas unidades de gestão escolares, no que concerne ao domínio-chave dos resultados e aos fatores que ele integra. Os resultados foram apresentados em figuras e tabela. A discussão dos resultados beneficiou do contributo das investigações e aportes dos autores referenciados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

No ano escolar de 2006/2007 foram 10 as UGE do Alentejo que incluíram o Programa de Avaliação Externa das Escolas. Com o objetivo de proceder a uma breve caracterização dessas escolas, apresentam-se na Figura 2 alguns dados dessas UGE relativos àquele ano.

Uge	Localização	N.º Total De Alunos	N.º Total de Professores	Nível de Ensino	Índice de Desenvolvimento Social
UGE 1	Alto Alentejo	688	86	Escola Secundária	3
UGE 2	Alto Alentejo	700	100	Escola Secundária com 3ºCiclo	2
UGE 3	Alentejo Litoral	577	Informação não disponível no Relatório da AEE	Escola Secundária	2
UGE 4	Baixo Alentejo	456	55	Escola Secundária com 3ºCiclo	2
UGE 5	Alentejo Litoral	1138	90	Agrupamento Vertical de Escolas	2
UGE 6	Alentejo Litoral	850	100	Agrupamento Vertical de Escolas	2
UGE 7	Baixo Alentejo	856	112	Agrupamento Vertical de Escolas	1
UGE 8	Alto Alentejo	617	Informação não disponível no Relatório da AEE	Agrupamento Vertical de Escolas	3
UGE 9	Baixo Alentejo	1166	126	Agrupamento Vertical de Escolas	3
UGE 10	Baixo Alentejo	1083	128	Agrupamento Vertical de Escolas	3

Figura 2. Caracterização das unidade escolares selecionadas para análises dos relatórios da avaliação externa das escolas. Évora, Portugal, 2010.

O domínio 1 do Quadro de Referência da Avaliação Externa das escolas, resultados, é avaliado pela Inspeção-Geral de Educação através de fatores, como aliás acontece com os demais domínios daquele Quadro: 1.1. melhoria de resultados; 1.2. participação e desenvolvimento cívico; 1.3. comportamento e disciplina; 1.4. valorização e impacto das aprendizagens.

Numa perspectiva de aprendizagem e crescimento organizacional, interessa a todas as escolas conhecerem tanto os aspetos que têm sido avaliados positivamente (os

indicadores dos quais resulta uma boa avaliação), como aqueles que resultam numa avaliação menos boa.

A análise dos relatórios da Avaliação Externa das Escolas evidencia tanto a presença de alguns bons indicadores avaliativos, isto é, os aspetos organizacionais que foram valorizados pela Inapeção-Geral de Educação, como a sua ausência, como revela a Figura 3.

Indicadores Avaliativos	Presença %	Ausência %
1) Monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa (comparação com resultados locais e nacionais).	100	0
2) Existência de um Código de Conduta / Existência de um comportamento cívico e de um bom clima de escola / Valorização do comportamento cívico e de um bom clima de escola, nos documentos estruturantes da vida da escola.	100	0
3) Diversificação da oferta formativa (adequada aos interesses da população).	100	0
4) Alunos, pais e elementos da Comunidade Educativa participam na construção, dinamização e avaliação de atividades dos instrumentos estruturantes da vida da escola.	56	44
5) Existência de um sentido coletivo de pertença.	56	44
6) Oferta de atividades de apoio educativo de diversa índole.	44	56
7) Reconhecimento do esforço e mérito por parte da liderança de topo.	25	75
8) Reconhecimento directo/presencial (em sala de aula) do esforço e mérito por parte da liderança de topo.	19	81
9) Manutenção de equipas pedagógicas (estabilidade do corpo docente).	12	88
10) Dinamização de ações de formação contínua à mediada das necessidades.	06	94
11) Envolvimento direto por parte da liderança de topo na comunicação de informação relevante.	06	94
12) Intervenção direta da liderança de topo em casos de indisciplina.	06	94
13) Intervenção junto das famílias mais desfavorecidas.	06	94
14) Reconhecimento da autoridade dos professores.	06	94
15) Reconhecimento do empenho e do trabalho dos professores, por parte dos pais.	06	94
16) Valorização do trabalho docente por parte da liderança de topo e dos alunos e pais (professor-modelo de atuação).	06	94

**Figura 3.** Indicadores avaliativos dos aspectos organizacionais valorizados pela IGE para o domínio-chave dos resultados segundo presença e ausência. Évora, Portugal, 2010.

Uma vez que o resultado da intervenção das equipas avaliativas assenta nas informações contidas nos documentos de cada escola e das entrevistas em painel realizadas a diferentes representantes da comunidade educativa, a leitura dos dados fornecidos pelo quadro parece revelar, em primeira instância, as diferentes formas como cada uma das UGE trabalhou para o sucesso escolar e educativo. Parece ter assumido particular importância, no âmbito da construção de caminhos para o sucesso escolar e os resultados, um conjunto de três indicadores, cuja presença é, desde logo, sinal da relevância que lhes foi atribuída em todas as UGE: a medição interna da evolução dos resultados escolares e a sua

comparação com os de outras escolas; a presença de atitudes e comportamentos assertivos por parte dos discentes; e a implementação de medidas de política educativa recentes, tais como a constituição de Cursos de Educação e Formação no Ensino Básico ou de Cursos Tecnológicos no Ensino Secundário.

Com vista ao aprofundar da análise, e dada a dispersão de indicadores avaliativos com escassa presença percentual, importa verificar a classificação obtida pelas diferentes escolas analisadas, no que respeita ao domínio 1. Resultados, articulando essa informação com o número de indicadores avaliativos registados, o que a Figura 4 ilustra:

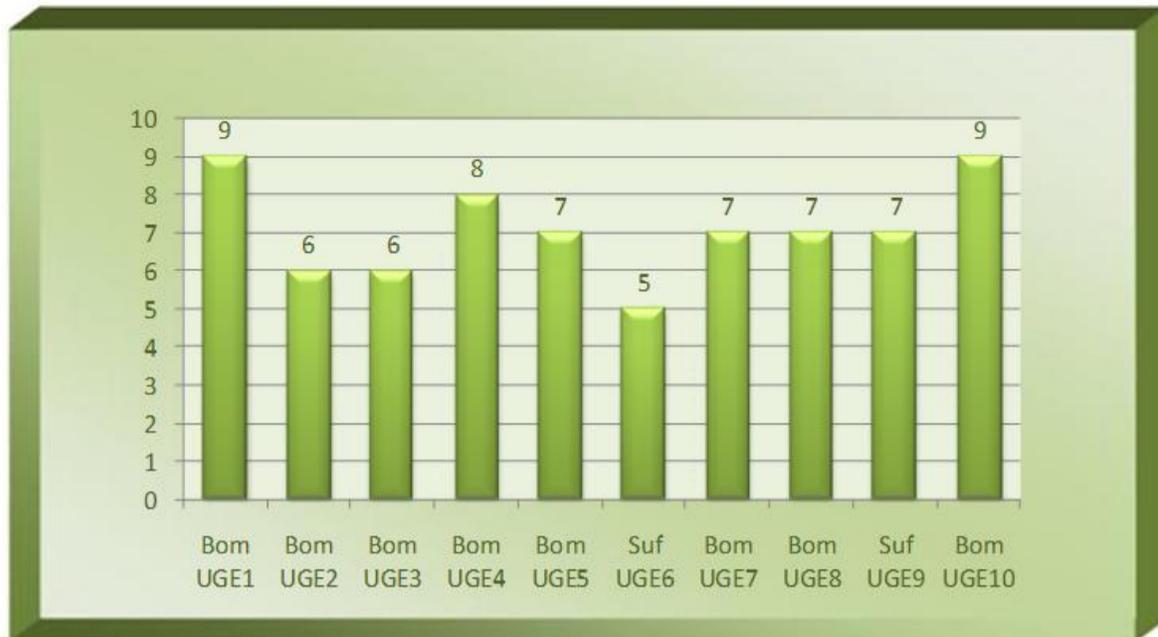


Figura 4. Avaliação Externa das Escolas e Resultados das UGE do Alentejo analisadas, segundo número de indicadores. Évora, Portugal, 2010.

Se se analisar a pontuação obtida por cada uma das UGE, relativamente à presença dos 16 indicadores de bons desempenhos organizacionais, no domínio dos resultados, e se se cruzarem esses elementos com os dados da Figura 3, consta-se que a valorização de cada um dos indicadores extraídos do enunciado avaliativo teve valor distinto nas diferentes intervenções avaliativas. Ao que parece, o peso relativo de cada indicador foi investido da subjectividade inerente ao acto de avaliar; equipas avaliativas distintas terão avaliado diferentemente, atribuindo maior ou menor peso relativo a determinado indicador (em função de condicionalismos não clarificados através da leitura dos relatórios). Desta forma, contextos e situações avaliativas resultaram na maior ou menor valorização de determinado indicador.

Parece, assim, não ser de desprezar a preocupação de alguns investigadores e estudiosos da temática, quando questionam o presente modelo de Avaliação Externa das Escolas do ponto de vista da técnica de avaliação e da comparabilidade dos produtos da avaliação e alertam para a necessidade de o repensar.<sup>9,10</sup>

Para além dos indicadores avaliativos que contribuíram para a avaliação positiva destas UGE, ao nível dos resultados escolares, o discurso dos relatores evidencia a valorização de alguns indicadores nem sempre observados: 1) a existência de mecanismos que permitam conhecer o grau de coerência entre práticas de ensino e os resultados escolares; 2) a existência de mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva; 3) a sustentação da atuação organizacional por mecanismos de avaliação interna. Os relatórios da Avaliação Externa das Escolas revelam, pois, ser penalizadores da ausência daqueles indicadores.

Constata-se a necessidade não só de fornecer às escolas o feedback relativo à sua avaliação, mas também, eventualmente, de as capacitar para a criação dos seus próprios mecanismos de auto-avaliação. Importa, contudo, salientar que os dados trabalhados se reportam ao ano escolar de 2006/2007, pelo que poderia ser interessante, tanto do ponto de vista das organizações como do ponto de vista do sistema de ensino e do conhecimento científico, verificar qual terá sido o rumo que as escolas tomaram, após a intervenção avaliativa: como foram esses dados divulgados e apropriados pela organização e por todos os seus atores, como estiveram (ou não) na base de uma reestruturação organizativa e funcionaram (ou não) como estímulos à mudança de procedimentos? Defende-se aqui a tese de Martins<sup>11:2</sup>, quando define o conhecimento como algo que

*Não é (...) estático, o que é tido como certo ou errado hoje, pode ser mutável. A pesquisa pode gerar novos saberes, corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente, e a cada descoberta, o conhecimento se aprofunda e se transforma. Desta forma, as pesquisas nunca se encerram em si mesmas, seus resultados não pertencem a ninguém e sempre haverá um universo a ser investigado.*

Acredita-se que a experiência avaliativa poderá ter sido um momento importante na vida das organizações escolares, para muitas o mote imprescindível para o início de atividades de auto-avaliação mais sustentada. E dado que, no ano lectivo presente, termina a primeira fase da Avaliação Externa das Escolas, e que alguns investigadores propõem a substituição (ou, pelo menos, o repensar) do atual modelo avaliativo<sup>9,10,12</sup>, haveria que apetrechar as escolas das ferramentas

Silvestre MJSG, Fialho IJ, Cid MPC.

avaliativas que lhes permitissem vir a alcançar os resultados desejáveis: quem avalia, como avalia, o que se avalia positiva ou negativamente? Doravante, tal como no quadro legislativo atual, as escolas devem ser capazes de identificar e otimizar “os fatores que se encontram na base do favorecimento dos desempenhos globais (...)e [de desencadear] diferentes mecanismos de monitorização, avaliação e auto-avaliação” interna.<sup>12:59</sup>

Contudo, partilha-se a tese de que

o critério de escolha dos modelos [para a implementação da Avaliação Interna] não pode ser estático porque temos evidências de que, ao nível da auto-avaliação, tem havido aprendizagem organizacional em muitas escolas/agrupamentos.<sup>9:3</sup>

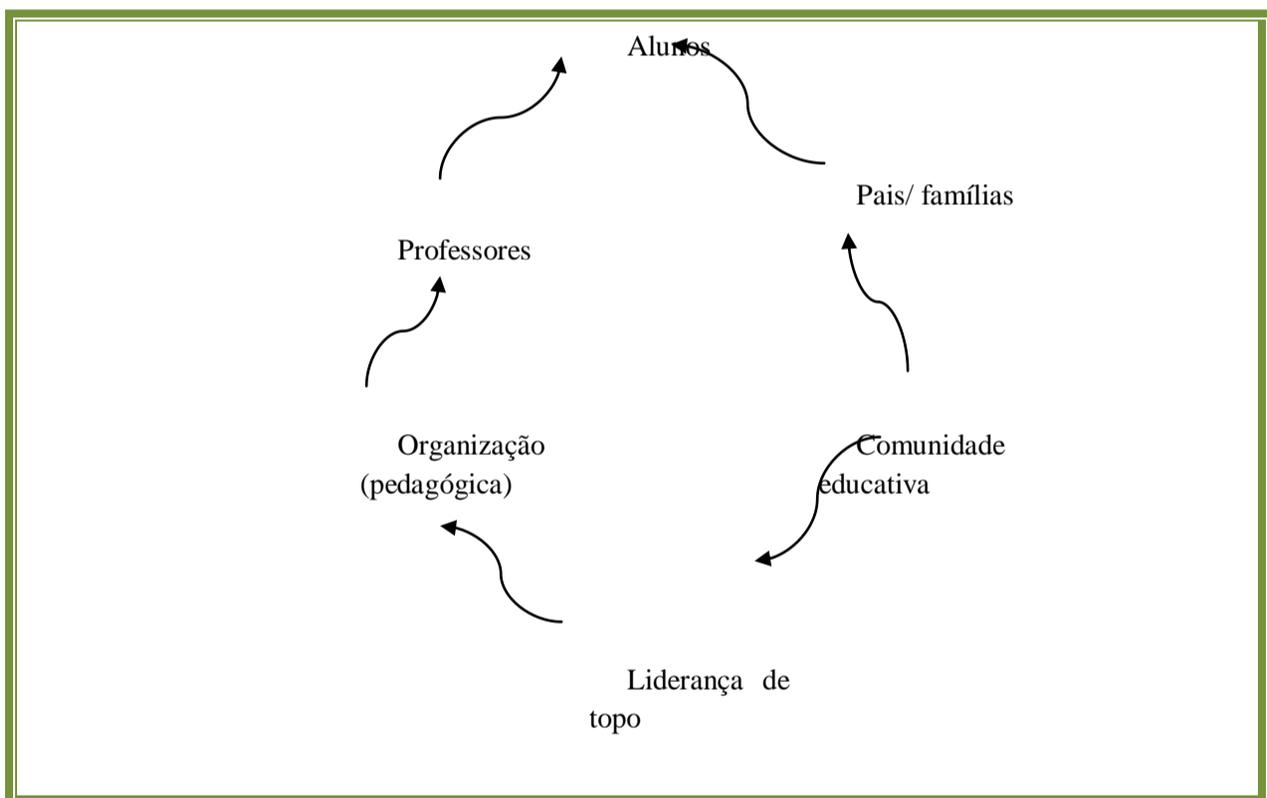
Sobre este último aspecto, importa referir que os três pilares estruturantes de um modelo de accountability (tal como é o atual modelo de Avaliação Externas das Escolas) são a avaliação, a prestação de contas e a responsabilização; eles poderão justificar e validar a necessidade de uma maior articulação entre os procedimentos e

Evaluation of school organizations in Portugal...

elementos da avaliação interna e da avaliação externa.<sup>2,6</sup>

Assim, a avaliação interna pode anteceder a prestação de contas (avaliação ex-ante), que acontece aquando da avaliação externa; pode ocorrer, posteriormente, entre a fase da prestação de contas e a fase da responsabilização (avaliação ex-post); ou pode, ainda, ela própria, desenvolver-se autonomamente através de estudos ou relatórios elaborados por entidades internas e/ou externas, assumindo-se assim como instrumento estruturante da prestação de contas, quer se encontre ou não integrada num modelo ou sistema mais amplo de accountability.<sup>3</sup>

A análise dos Relatórios da Inspeção-Geral de Educação possibilitou, ainda, a identificação de alguns indicadores de uma avaliação menos positiva, que abarcam seis grandes categorias, como revela a Figura 5.



**Figura 5.** Categorias de abrangência dos indicadores avaliativos negativos na Avaliação Externa das Escolas, domínio Resultados, em 10 UGE do Alentejo. Évora, Portugal, 2010.

Surge diferenciado o valor relativo de responsabilização dos diferentes atores organizacionais nas avaliações mais ou menos positivas alcançadas pelas UGE, o que se revela no número de indicadores encontrados:

dois para professores, três para alunos e pais/famílias, quatro para a comunidade educativa, oito para a organização e para a liderança de topo, como a Figura 6 demonstra.

Alunos	Pais/ famílias	Professores	Comunidade educativa	Organização	Liderança de topo
Heterogeneidade Abandono escolar	Qualificação académica Abandono escolar	Instabilidade Conhecimento da legislação e documentos	Dependência da Autarquia Rede de transportes	Articulação entre ciclos Articulação interdepartamental	Articulação com outras UGE Imagem da UGE na comunidade
Indisciplina	Participação na escola		Tecido empresarial SPO	Avaliação Avaliação Interna	Circulação da informação Espaços
				Supervisão da prática letiva	Recursos didáticos
				Comparação dos resultados escolares	Projecto Curricular de Escola
				Avaliação da formação	Avaliação da formação
				Análise do abandono	Oferta educativa

Figura 6. Indicadores de desempenho organizacional negativos na Avaliação Externa das Escolas, domínio Resultados, em 10 UGE do Alentejo. Évora, Portugal, 2010.

Constata-se a transversalidade de alguns dos indicadores avaliativos, tal como acontece com o indicador abandono escolar, indicador da esfera de responsabilização quer de alunos, quer de pais/famílias, ou com o indicador avaliação da formação, que se encontra na esfera de actuação e responsabilização tanto da organização como da liderança de topo. Esta multiplicidade de indicadores reflete, ainda, a forma diversificada como a vida das escolas se tem construído: ainda que norteadas por legislação e medidas de política educativa comum, elas têm construído, de forma voluntária ou involuntária, lógicas de regulação e ação educativas peculiares<sup>13</sup>. Assim, o factor tempo parece constituir uma das variáveis mais importantes para a compreensão dos mecanismos e formas de AI das escolas, um

*jogo centrado principalmente nos professores e na procura do modo certo de fazer as coisas (reação) em detrimento de uma vontade própria de as fazer de uma determinada forma (acção). A investigação dá conta de um processo em que a escola move-se devagar e num registo defensivo, procurando mais a legitimação (responder) do que a transformação (melhorar).*<sup>14:1</sup>

As equipas avaliativas revelaram-se sensíveis à ausência de indicadores da área da organização pedagógica (como os da articulação vertical/entre ciclos e departamental, definição de procedimentos de monitorização e avaliação das ações desenvolvidas, existência de mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, comparação entre os resultados da organização e os das demais escolas do concelho, e o peso que parecem ter tido nas avaliações menos positivas das UGE e existência de avaliação do impacto da formação na qualidade do desempenho dos professores e PND e nos resultados escolares)

e da gestão organizacional (a articulação entre as UGE do concelho; a existência de uma estratégia de afirmação da imagem da UGE na comunidade; a existência de avaliação do impacto da formação na qualidade do desempenho dos professores e pessoal não docente e nos resultados escolares; a partilha de espaços entre as escolas da UGE; a existência de recursos didáticos nas EB1; a existência de Projeto Curricular de Escola; a circulação de informação na organização e para a comunidade educativa; a existência de uma oferta educativa diversificada e apelativa).

Considera-se que o elevado número de indicadores avaliativos situados na esfera de atuação quer da organização, quer dos líderes organizacionais de topo remetem para a problemática da eficácia da avaliação interna e da auto-avaliação.

Com efeito, a pertinência dos dados observados prende-se com a relevância que a dimensão da avaliação interna poderá ter, para todas e cada uma das UGE. Apesar de alguns autores defenderem que a avaliação interna não está ainda enraizada em algumas escolas<sup>15</sup>, outros há que defendem a necessidade de uma articulação estreita entre a AI e a AE com vista à melhoria da escola, já que será a vertente de auto-avaliação que se poderá constituir enquanto vetor de mudança e de melhoria.<sup>16</sup> Revela-se, pois, necessário que todos os atores organizacionais, desde os diretores de escola, aos professores, passando pelos coordenadores pedagógicos, demonstrem a capacidade de utilização dos dados quer das avaliações externas, quer da própria auto-avaliação.

A disseminação dos dados em formas mais adequadas, diferenciadas conforme a audiência (público em geral, pais, professores, gestores) parece ser um ponto nevrálgico a ser

Silvestre MJSG, Fialho IJ, Cid MPC.

resolvido no desenvolvimento desses processos.<sup>5</sup> No que concerne aos dados relativos ao sucesso educativo, o grande desafio é, para além do conhecimento desses resultados, a sua utilização na orientação das atividades de ensino e na criação de rotinas organizacionais em tarefas de avaliação, capazes de tornar a escola a unidade central de análise e de actuação educativa, de afectação de recursos e de apoio.<sup>2,5</sup>

A relativa abertura dos indicadores avaliativos revela-se, pois, passível de interpretações variáveis entre os avaliadores externos; um dos caminhos possíveis para a alteração do figurino avaliativo poderia consistir na produção dos «juízos de valor» não tanto na base da eficácia estrita (custos/benefícios), nem da democraticidade interna (participação e transparência nas tomadas de decisão), mas na capacidade das lideranças formais gerarem e gerirem um projeto consistente de desenvolvimento da organização (uma estratégia), negociando com os diversos atores e dirimindo potenciais focos de conflito.<sup>17</sup>

## CONCLUSÃO

A análise e reflexão sobre os relatórios da avaliação externa de 10 escolas na região Alentejo, no que concerne aos resultados escolares, resultou na identificação de 16 indicadores que se encontram na base de uma avaliação positiva de aspectos organizacionais e do favorecimento dos desempenhos organizacionais globais, assim como na identificação de 3 indicadores de desempenho organizacional cuja ausência é assinalada negativamente nos relatórios da avaliação externa das escolas.

Uma vez que os discursos avaliativos parecem surgir marcados pela subjectividade dos avaliadores, denunciada pela importância relativa atribuída aos diferentes indicadores, a investigação aponta para a necessidade de repensar o atual modelo da avaliação externa das organizações escolares.

Com vista ao crescimento organizativo, importa que as escolas se revelem capazes de se apropriarem dos dados fornecidos pela investigação recente sobre a temática central deste artigo.

## REFERÊNCIAS

1. Azevedo JM. Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos. [Estudo] Lisboa: CNE, 2005. [acesso em 2010 Nov 24]. Disponível em: <http://www.cnedu.pt/files/pub/AvaliacaoEscolas/4-Estudo.pdf>.

Evaluation of school organizations in Portugal...

2. Afonso N. Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola. Meta: Avaliação. [periódico na internet]. 2009 mai/ago[acesso em 2010 Nov 21];1(2):150-69. Disponível em: <http://metaavaliacao.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/40/19>.

3. Afonso AJ. Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável. Crítica à accountability baseada em testes estandardizados. Revista Lusófona de Educação[periódico na internet]. 2009 jun [acesso em 2010 Nov 18];(13):13-29. Disponível em:

[http://www.oei.es/pdf2/revista\\_lusofona\\_educacao\\_13a02.pdf](http://www.oei.es/pdf2/revista_lusofona_educacao_13a02.pdf).

4. Freitas LC de. Eliminação adiada: o ocaso das classes populares no interior da escola e a ocultação da (má) qualidade do ensino. Educ Soc[periódico na internet]. 2007 out[acesso em 2010 Nov 18];28(100):965-87. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302007000300016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000300016&lng=en&nrm=iso).

5. Gatti BA. Avaliação de sistemas educacionais no Brasil. Sísifo/Revista de Ciências da Educação[periódico na internet].2009 mai/ago[acesso em 2010 nov 21];(9):7-18. Disponível em:

<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Revista%209%20PT%20d1.pdf>.

6. Anderson JA. Accountability, Education Policy series[texto na internet]. 2005 UNESCO: International Institute of Educational Planning. [acesso em 2010 Nov 21]. Disponível em:

[http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Anderson\\_web.pdf](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Anderson_web.pdf).

7. Conselho Nacional de Educação (Portugal). Parecer nº5/2008 de 13 de Junho. Lisboa: Conselho Nacional de Educação. 2008[acesso em 2010 Nov 15]. Disponível em: [http://www.cnedu.pt/files/cnepareceresmodule/Parecer\\_Aval\\_Ext\\_Escolas.pdf?phpMyAdmin=nWb0ZYNY47nSvifA8BSCc4NedFa](http://www.cnedu.pt/files/cnepareceresmodule/Parecer_Aval_Ext_Escolas.pdf?phpMyAdmin=nWb0ZYNY47nSvifA8BSCc4NedFa).

8. Conselho Nacional de Educação (Portugal). Parecer nº3/2010 de 9 de Junho. Lisboa: Conselho Nacional de Educação. 2008[acesso em 2010 Nov 15]. Disponível em:

[http://legislacao.min-edu.pt/np4/np3content/?newsId=4907&fileName=parecer\\_3\\_2010.pdf](http://legislacao.min-edu.pt/np4/np3content/?newsId=4907&fileName=parecer_3_2010.pdf).

9. Alaíz V. Auto-avaliação das escolas? Há um modelo recomendável?. Correio da Educação-CRIAP ASA[periódico na internet]. 2007 [acesso em 2010 Nov 17]. Disponível em:

[http://www.asa.pt/CE/Auto-avaliacao\\_escolas.pdf](http://www.asa.pt/CE/Auto-avaliacao_escolas.pdf).

Silvestre MJSG, Fialho IJ, Cid MPC.

Evaluation of school organizations in Portugal...

10. Pacheco JA. Avaliação Externa das Escolas: Teorias e Modelos. Conferência realizada no Seminário “Avaliação Externa das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto”. Braga; Jul 2010.

11. Martins J. Research as a goal to construct and deconstruct knowledge. Rev Enferm UFPE Online[periódico na internet]. 2010 Abr/Jun [acesso em 2010 Nov 20];4(2):1-4. Disponível em:

<http://www.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/865>.

12. Coelho I, Sarrico C, Rosa MJ. Avaliação de escolas em Portugal: que futuro?. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão[periódico na internet]. 2008 abr[acesso em 2010 nov 16];7(2):56-67. Disponível em:

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a07.pdf>.

13. Simões GMJ. A Auto-avaliação das escolas e a regulação da acção pública em Educação. Sísifo. Revista de Ciências da Educação[periódico na internet]. 2007 out/dez[acesso em 2010 Nov 15];(4):39-48. Disponível em:

<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/04-04-GSim.pdf>.

14. Grilo V, Machado J. Avaliação das Escolas e Actores Locais: Responder ou Melhorar?. Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia[texto na internet]. 2009[acesso em 2010 Nov 21]; Braga: Universidade do Minho. Disponível em:

<http://www.educacion.udc.es/grupos/gipdae/congreso/Xcongreso/pdfs/t8/t8c261.pdf>.

15. Dias NFC, Melão NFR. Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. Tékhne. [periódico na internet]. 2009 dez[acesso em 2010 Nov 21];(12):193-214. Disponível em:

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12a11.pdf>.

16. Bolívar A. Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. Gest. Ação[periódico na internet]. 2006 jan/abr[acesso em 2010 Nov 20];9(1):37-62. Disponível em:

[http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion\\_institucional\\_bolivar.pdf](http://www.oei.es/evaluacioneducativa/evaluacion_institucional_bolivar.pdf).

17. Abrantes P. Políticas de avaliação e avaliação de políticas: o caso português no contexto ibero-americano. Revista Iberoamericana de Educación[periódico na internet]. 2010 mai/ago[acesso em 2010 Nov 16];(53):21-24. Disponível em:

<http://www.rieoei.org/rie53a00d.pdf>.

Sources of funding: No  
Conflict of interest: No  
Date of first submission: 2011/02/28  
Last received: 2011/03/12  
Accepted: 2011/03/13  
Publishing: 2011/04/01

**Address for correspondence**

Maria José Silveira Grave Silvestre  
Rua José Régio, 53, 7005-537  
Évora, Portugal (PT)