



Seminário Internacional Avaliação Externa de Escolas

## Efeitos da Avaliação de Escola nos processos de mudança e melhoria da escola

Ana Paula Correia  
Isabel Fialho  
Virgínio Sá

Braga | 8, e 9 maio, 2015



Seminário Internacional Avaliação Externa de Escolas

### Sumário

- **Objetivos**
- **Pressupostos**
- **Questões de partida**
- **Metodologia**
- **Categorias de análise**
- **Dados obtidos**
  - Mudanças face aos processos avaliativos
- **Conclusões**



## Objetivos

- Identificar as mudanças ocorridas na escola em resultado dos processos avaliativos.



## 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* que 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.
- Quando os objetivos são inconsistentes e não consensuais e as tecnologias pouco claras e frequentemente mal dominadas, a ação organizacional em torno dos processos avaliativos acaba por refletir o “jogo dos atores” não se reduzindo apenas a uma resposta à necessidade de eficácia e melhoria interna da escola.



## Perguntas de partida

- **Quais as mudanças ocorridas nas escolas em resultado dos processo avaliativos?**



## 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.**

<b>Categorias de análise</b>	
Mudanças no processo de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento do processo de autoavaliação</li> <li>• Definição dos campos de análise e dos referentes da autoavaliação</li> <li>• Articulação com os resultados da autoavaliação</li> <li>• Reação e interpretação do processo de autoavaliação</li> <li>• Construção do Plano de Melhoria</li> <li>• Outras mudanças</li> </ul>
Mudanças pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de ensino aprendizagem</li> <li>• Na relação pedagógica professor /alunos</li> <li>• Processo de avaliação das aprendizagens</li> <li>• Resultados dos alunos</li> <li>• No acompanhamento e na supervisão das práticas de sala de aula</li> <li>• Outras mudanças</li> </ul>
Mudanças curriculares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação curricular</li> <li>• Contextualização do currículo</li> <li>• Outras mudanças</li> </ul>
Mudanças organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento e execução da ação educativa</li> <li>• Trabalho colaborativo</li> <li>• Formação centrada na escola</li> <li>• Envolvimento da comunidade na vida escolar</li> <li>• Estruturas organizativas/Procedimentos organizativos</li> <li>• Outras mudanças</li> </ul>

<b>Categorias de análise</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Mudanças em resultado da Avaliação Externa	Mudanças autoavaliação em resultado da AEE
	Mudanças pedagógicas/curriculares em resultado da AEE
	Mudanças organizacionais em resultado da AEE
Mudanças em resultado da Autoavaliação	Mudanças autoavaliação em resultado da AAE
	Mudanças pedagógicas/curriculares em resultado da AAE
	Mudanças organizacionais em resultado da AAE



## Dados obtidos

### Mudanças em resultado do processo de Avaliação Externa da escola



#### Mudanças no processo autoavaliação em resultado da AEE

	Indicadores
Escola AG1	-Decisão de implementação da AAE (E4); -Aceitação pelos docentes da obrigatoriedade da AAE em consequência das quotas (E1; E2; E3; E4); -Participação de encarregado de educação na equipa de AAE (E1).
Escola AG2	-Conceção dos instrumentos de AAE por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE (E1; E2; E3; E4;E5).
Escola AG3	-Decisão implementação da AAE (E1; E2; E3; E5); -Definição dos indicadores da CAF por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE (E2); -Interiorização pelos docentes da obrigatoriedade da autoavaliação (E2; E5).
Escola ES1	-Decisão implementação da AAE (E1; E2; E5); -Definição dos indicadores da CAF por isomorfismo com os domínios e os resultados da AEE (E2); -Definição do modelo atual de AAE das práticas de sala de aula (E2; E4; E5); -Resistência dos docentes ao processo de autoavaliação na sua fase inicial (E2; E3).
Escola ES2	-Decisão implementação da AAE (E1; E2; E4)/Reinício da AAE no presente ano(E2; EE, AL); -Definição/escolha do modelo de AAE (E2; E3; E4); -Interiorização pelos docentes da obrigatoriedade da autoavaliação (E1; E2; E5); -Participação da diretora na equipa de AEE (E1); Alargamento da equipa de AEE aos diversos elementos representativos da comunidade escolar(E1);



## Síntese

### Aspetos Comuns:

- ❖ Ao nível da subcategoria **“Planeamento do processo de AAE”** - a AEE influenciou a decisão de conceção e implementação dos processos autoavaliação em todas as escolas (exceto AG2)- **avaliação interna com caráter impositivo** (Sá, 2009).
- ❖ Ao nível da subcategoria **“Definição dos campos análise da AEE”** - os domínios e indicadores da autoavaliação foram influenciados em todas as escolas pelo referencial da AEE e pelos resultados do relatório (exceto AG1) - **mimetismo da AEE - avaliação de conformidade** (Lima, 2009; Sá, 2009; Simões 2011; Ventura, 2006) que poderá não ter em conta os reais problemas e necessidades da escola.
- ❖ Ao nível da subcategoria **“Reação e interpretação do processo de AAE”** - A AEE potenciou a interiorização/aceitação pelos docentes da obrigatoriedade da AAE (exceto na AG2 e na ES1) embora os docentes a percecionem como uma questão burocrática e administrativa - **instrumento de legitimação da organização escolar** (Libório, 2004, Costa,2007).

### Especificidades:

- ❖ Na escola ES1 os resultados da AEE colocaram em causa a imagem de “escola de referência em termos de resultados escolares” daí a atitude de resistência por parte dos docentes à AAE.
- ❖ As mudanças na composição das equipas (AG1 e ES2) têm a ver com os pontos fracos apontados pela AEE nos domínios “Capacidade de autorregulação e melhoria da escola”.



## Mudanças pedagógicas/curriculares em resultado da AEE

	Indicadores
Escola AG1	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares (E1; E3); -Maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares (E2; E3)
Escola AG2	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares (E1; E2); -Realização de provas aferidas internas (E1;E2; E3; E5); -Definição e uniformização de critérios de avaliação dos alunos (E1; E2;E4); -Monitorização pelo diretor da aplicação dos critérios de avaliação (E2; E3) -Realização de formação em práticas de supervisão da sala de aula (E1); -Implementação de medidas para promoção da articulação curricular entre os docentes (E2; E3; E5);
Escola AG3	-Interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares(E4; E5); -Maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares (E1; E3; E4; E5); -Definição e uniformização de critérios de avaliação dos alunos (E1; E3; E4).
Escola ES1	-Definição e uniformização de critérios de avaliação dos alunos (E4); -Procedimentos de articulação entre os docentes ao nível dos apoios (E2).
Escola ES2	-Maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares (E2; E3); -Definição e uniformização de critérios de avaliação dos alunos (E3); -Implementação de procedimentos de monitorização da aplicação dos critérios de avaliação (E4; E5).



## Síntese

### Aspetos comuns:

- ❖ Ao nível das subcategorias “Processo de ensino aprendizagem” e “Relação pedagógica professor/alunos” - não se identificaram indicadores – o que traduz a *débil articulação dos processos avaliativos com o núcleo técnico do ensino e da aprendizagem* ( sala de aula) enquanto foco prioritário da melhoria (Bolívar, 2012; Elmore, 2000).
- ❖ Ao nível das subcategoria “Processo de avaliação das aprendizagens” - a AEE levou todas as escolas (exceto AG1) a procederem à definição de critérios uniformizados para avaliação dos alunos .
- ❖ Ao nível da subcategoria “Resultados dos alunos” - a AEE conduziu em todas as escolas (exceto ES1- escola de referência nos *rankings*) a uma interiorização pelos docentes da necessidade de melhoria dos resultados escolares e a uma maior centralidade das práticas na melhoria dos resultados escolares - o que poderá remeter para a questão dos “efeitos colaterais” e das situações de *exclusão social* resultantes da sobrevalorização dos resultados quantificáveis em detrimento da qualidade dos processos educativos (Afonso, 2010; Sá,2009).

### Especificidades:

- ❖ Na AG2 foram implementadas mudanças ao nível pedagógico: formação em práticas supervisão e promoção de reuniões de articulação curricular em consonância com os resultados da AEE e o **projeto de intervenção do diretor o qual é apontado como referente da ação organizacional (E1, E2, E3, E4, E5)**.
- ❖ Na AG2 ao nível da subcategoria “Resultados dos alunos” – realizam-se : provas de aferição interna, testes intermédios do GAVE implementaram-se ProjetoFénix, Turma Mais- o que traduz a necessidade de resposta às **ambições de performatividade** .



## Mudanças organizacionais em resultado da AEE

Indicadores	
Escola AG1	-Implementação de procedimentos de análise comparada dos resultados escolares ao longo do ciclo (E3).
Escola AG2	-Implementação de procedimentos estruturados e regulares de análise dos resultados escolares (E1; E2); -Aceitação /credibilização do projeto de intervenção do diretor (E1; E4; E5); -Legitimação do estilo de liderança do diretor (E4; E5).
Escola AG3	-Implementação de procedimentos estruturados e regulares de análise dos resultados escolares (E1; E2; E3) -Conceção dos instrumentos de planeamento e de monitorização da ação educativa (E1; E3; E2;E4; E5); -Implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação(E5).
Escola ES1	-Uniformização dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PCT) (E2); -Implementação de procedimentos de registo organização e estruturação da informação(E2; E3); -Procedimentos de agilização da circulação da informação interna (E1; E2; E3; E4; E5).
Escola ES2	-Conceção dos instrumentos de planeamento e de monitorização da ação educativa (E1; E4); -Definição de prioridades objetivos e metas ao nível dos documentos orientadores da escola (E1)



## Síntese

### Aspetos comuns:

- ❖ Ao nível das subcategoria **“Procedimentos organizativos”** - a AEE levou todas as escolas a desenvolverem procedimentos de registo, organização e estruturação de informação e melhorou os aspetos de circulação da informação interna (em conjunto com a AAE).
- ❖ Ao nível das subcategoria **“Planeamento e execução da ação educativa”** - a AEE conduziu em todas as escolas (exceto AG1) a melhorias na elaboração dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PEE, PAA, PCT)

### Especificidades:


- ❖ Ao nível das subcategoria **“Planeamento e execução da ação educativa”** :
  - Na escola AG2 a AEE veio **legitimar o estilo de liderança do diretor e credibilizar o projeto de intervenção do diretor enquanto referente da ação organizacional** .
  - Nas escolas AG1, AG2 e AG3 foram implementados **procedimentos estruturados e regulares de análise dos resultados escolares;**





## Dados obtidos



**Mudanças em resultado do processo de autoavaliação da escola**





 <b>Mudanças no processo de autoavaliação em resultado da AAE</b>	
Indicadores	
Escola AG1	-Não se identificaram indicadores
Escola AG2	-Habituação e interiorização do processo de AAE (E1; E3; E4; E5; EE); -Interiorização da autoavaliação através da responsabilização (E3; E4; E5); -Conceção da autoavaliação como um processo burocrático (E1; E2; E4); -Conceção da autoavaliação como uma forma de controlo por parte da direção (E2; E4; E5);
Escola AG3	-Habituação e interiorização do processo de AAE (E4; E5); -Interiorização da autoavaliação como um mito racional (E4; E5); -Conceção da autoavaliação como um processo burocrático (E1; E2; E3, E5); -Ritualização das ações do plano de melhoria (E2, E4, E5)
Escola ES1	-Habituação e interiorização do processo de autoavaliação (E1; E2); -Interiorização da autoavaliação como um mito racional (promove a imagem de eficácia da escola)(E1; E2; E3; E4); -Conceção da autoavaliação como um processo burocrático (E3, E5); -Acentuar da balcanização dentro da escola (E2, E5) -Implementação de ações melhoria ao nível do funcionamento organizativo (E2; E3; E5)
Escola ES2	-Conceção da autoavaliação como uma forma de controlo por parte da equipa (reforço micropolíticas)(E1; E2; E4); -Resistência de alguns docentes ao quadro de referência atual (E1, E2, E4,E5)

 <b>Síntese</b>	
<p>❖ Ao nível da subcategoria <b>“Reação e interpretação do processo de AAE”</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Nas escolas AG2, AG3, ES1 verifica-se uma “habituação e interiorização da AAE pelos docentes”, no entanto a AAE é percecionada como um “processo burocrático” e não como um processo com vista à melhoria - <i>instrumento de legitimação da organização escolar</i> (Libório, 2004, Costa,2007).</li> <li>❑ Nas escolas AG2, ES1 a AAE é percecionada por alguns docentes como uma forma de controlo e de responsabilização pelos resultados - associação da AAE a “prémios” e “punições” (avaliação de desempenho na AG2 e imagem de “bom profissional” na ES1) – reforço das <i>micropolíticas</i>, da <i>balcanização</i> e do <i>individualismo docente</i>.</li> </ul> <p>-----</p> <p><b>Especificidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Na escola AG1 o processo de AAE centrou-se apenas nos encarregados de educação e nos alunos, a generalidade dos docentes desconhece os resultados do processo de autoavaliação– trata-se de uma <i>heteroavaliação</i> (Palma, 2001) e de uma <i>avaliação para o relatório</i> (Costa &amp; Ventura, 2005).</li> <li>❖ Nas escolas AG3 e ES2 apenas alguns docentes foram chamados a participar no processo de AAE o que teve como consequência o desinteresse dos docentes pelo processo de autoavaliação- <i>heteroavaliação</i>.</li> <li>❖ Na escola ES2 os docentes não reconhecem a validade dos resultados da autoavaliação na escola ES2 devido à participação de apenas alguns docentes no processo- falta de confiança no processo</li> </ul>	

 <b>Mudanças pedagógicas/curriculares em resultado da AAE</b>	
Indicadores	
Escola AG1	-Não se identificaram indicadores.
Escola AG2	-Práticas de ensino centradas na melhoria dos resultados escolares tendo como referente as metas do PEE (projeto do diretor) (E3; E4; E5).
Escola AG3	-Definição dos critérios de avaliação (E1).
Escola ES1	-Conceção e aplicação de um modelo de avaliação de quatro dimensões da sala de aula ( <i>"Avaliação das aprendizagens"</i> ; <i>"Relação pedagógica"</i> ; <i>"Estratégias de ensino"</i> ; <i>"Recursos e Instrumentos"</i> ) (E1; E2; E3; E4; E5; EE; AL).
Escola ES2	-Não se identificaram indicadores.

 <b>Síntese</b>	
<p>❖ Ao nível da subcategoria <b>"Resultados dos alunos"</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Na escola AG2 as práticas de ensino estão centradas na melhoria dos resultados escolares tendo como referente as metas do PEE (objeto da AAE) - o que poderá remeter para a questão dos <i>"efeitos colaterais"</i> e das situações de <i>exclusão social</i> resultantes da sobrevalorização dos resultados quantificáveis em detrimento da qualidade dos processos educativos (Afonso, 2010; Sá, 2009).</li> </ul>	
<p>❖ Ao nível da subcategoria <b>"Acompanhamento e supervisão das práticas de sala de aula"</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Na escola ES1 procedeu-se no presente ano à conceção e aplicação de um modelo de avaliação de quatro dimensões da sala de aula (<i>"Avaliação das aprendizagens"</i>; <i>"Relação pedagógica"</i>; <i>"Estratégias de ensino"</i>; <i>"Recursos e Instrumentos"</i>). Trata-se da monitorização ao nível do desempenho pedagógico da eficácia das medidas emanadas da direção e do CP (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 desempenho)</li> </ul>	
	
<p><b>A AAE como "instrumento de «gestão» e legitimação procurando justificar no jogo da oferta e da procura o valor da escola" (Machado, 2010) – gestão da imagem da escola</b></p>	

 <b>Mudanças organizacionais em resultado da AAE</b>	
Indicadores	
Escola AG1	-Realização de reuniões periódicas da direção com os encarregados de educação (E1; E3).
Escola AG2	-Implementação de práticas uniformizadas de tratamento e análise dos resultados escolares (E2). -Alterações nas práticas de planeamento da ação educativa por parte dos docentes (E1; E2; E5); -Existência de um referente para a ação educativa (as metas do PEE) (E1; E2; E3; E4; E5); -Elaboração do plano formação (E1); -Monitorização dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PEE, PAA) (E1; E2; E3; E4; E5; EE)
Escola AG3	-Implementação de práticas uniformizadas de análise dos resultados escolares (E2; E3; E4); -Conceção de instrumentos para monitorização dos documentos estruturantes (PEE; PAA) (E2); -Implementação de procedimentos de registo, organização e estruturação da informação (E4; E5); -Implementação de mecanismos de difusão de informação a toda a comunidade (página da escola e plataforma moodle)( E5).
Escola ES1	-Implementação de práticas uniformizadas de tratamento e análise dos resultados escolares (com início apenas no presente ano)(E1; E2; E4); -Realização de formação para o pessoal não docente (E2); -Implementação de procedimentos de registo, organização e estruturação da informação (E1; E2; E4); -Procedimentos de agilização da circulação da informação interna(E2; E4);
Escola ES2	-Definição de prioridades, objetivos e metas dos documentos estruturantes(E1; E2; E4); -Conceção dos instrumentos de planeamento e de monitorização da ação educativa (E1, E2, E4; ND); -Implementação de práticas uniformizadas de tratamento e análise dos resultados escolares(E1, E2); -Modo de organização e funcionamento dos órgãos e estruturas da escola. (E1; E2; E3)

 <b>Síntese</b>	
<p>❖ Ao nível das subcategoria <b>“Planeamento e execução da ação educativa”</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Na escola AG2 constata-se <b>mudanças nas práticas de planeamento da ação educativa</b> as quais passam a ter como referente as metas do PEE – interiorização da autoavaliação pela responsabilização. As práticas de ensino, em algumas disciplinas, tendem a estar centradas na obtenção de resultados escolares em conformidade com as metas;</li> <li><input type="checkbox"/> Nas escolas AG3 e ES2 a AAE permitiu a elaboração dos instrumentos de planeamento da ação educativa (PEE, PAA, PCT)</li> </ul>	
<p>❖ Ao nível das subcategoria <b>“Procedimentos organizativos”</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Em todas as escolas (exceto AG1) a AAE potenciou o desenvolvimento de procedimentos de registo, organização e estruturação de informação e melhorou os aspetos de circulação da informação interna (em conjunto com a AAE).</li> <li><input type="checkbox"/> Nas escolas AG2, AG3 e ES1 foram implementados procedimentos estruturados e regulares de análise dos resultados escolares;</li> <li><input type="checkbox"/> Em todas as escolas as mudanças promovidas têm a ver com os pontos fracos apontados pela AEE nos domínios de âmbito organizacional.</li> </ul>	



## Para onde apontam os resultados

### Respostas das escolas aos processos avaliativos

Escola AG2

Escola ES1

- ✓ O mercado encoraja a escola a focar no que é visível e quantificável (Gewirtz, Ball & Bowe, 1995).
- ✓ Recurso a estratégias de “gestão da impressão”.
- ✓ Mudanças **que** traduzem respostas à imagem de *performatividade*.

Escola AG1

Escola AG3

Escola ES2

- ✓ Conceção da escola como uma “agência” do estado central (Machado, 2010).
- ✓ **Mudanças reativas** – legitimação das práticas pela conformidade às normas.

Débil articulação com os processos de ensino e de aprendizagem

Gestão/ promoção da imagem pública

Cumprimento de um ritual legitimador

Legitimidade organizacional



## 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-