6 - Como nos avaliamos?

"As criações sociais são sempre muito mais complexas que os instrumentos que dispomos para as avaliar, mas podemos sempre tentar avaliar e, nesse tentar, ir melhorando."

(Azevedo, p. 16, 2005)

6.1 Fundamentação legal

O compromisso com uma autorregulação de conduta em nome de um projeto social supõe por um lado uma inteligência colectiva, e por outro uma persuasão moral (cf. Jessop, 2003, pp. 1- 13)[18], ora, no caso da instituição escolar, esse compromisso assenta num pressuposto regulamentar (Lei 31 de 20 de Dezembro de 2002), que afirma ter a autoavaliação um carácter obrigatório, devendo o seu grau de concretização estar previsto no Projeto Educativo ao nível da prossecução dos objetivos de educação e ensino. Esta concretização está presente quer na implementação de ambientes educacionais que obviem condições efetivas ao desenvolvimento integral do discente, quer ainda ao nível do desempenho dos órgãos de gestão e administração, e respetivo funcionamento das estruturas escolares de orientação educativa.

Assim, o sucesso escolar identificado pelos resultados obtidos e níveis de frequência, pela prática de uma cultura de colaboração e gestão de recursos, e pela respectiva visão integradora no projeto e prática educativa, constituir-se-ão

[18] Jessop, B. (2003). *The governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance*. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University. In http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/jessop-governance-of-complexity.pdf

como os indicadores a atender numa prática a monitorizar por mecanismos de autorregulação, onde os desempenhos de discentes, docentes, e administração escolar são objecto de análise (cf. Cap.II, art. 6 da lei 31 de 2002).

Como tal, existe a necessidade de prever e concretizar dispositivos internos que permitam realizar uma recolha de dados facilitadora de uma diagnose do contexto de ensino-aprendizagem, que propicie uma real intervenção dos agentes educativos. A investigação-ação aqui pressupostas implicam a exigência de um saber, e respectiva formação de professores, que vão para além da intuição e/ou vivência factual e empírica.

Sem pretender defender uma perspectiva uniformizante, e tecnicista, que anule o sentido e a história de cada contexto educativo, antes se propõe o cruzamento de diferentes abordagens. A avaliação presume uma dimensão cognitiva e cultural assente em opções fundadas numa estratégia legitimadora, que a prática organizada supõe (Demailly *et al.*, 1998, p. 54)[19].

6.2 Finalidades da Autoavaliação

Entendemos a autoavaliação como o processo pelo qual o Agrupamento é capaz de olhar criticamente para si mesmo, com a finalidade de melhorar os seus recursos e o seu desempenho. Neste sentido, a avaliação é vista como uma ferramenta de mudança ou aperfeiçoamento, e não como um fim em si mesma, conduzindo sempre a uma ***ação de melhoria***.

A autoavaliação deve permitir que o Agrupamento melhore a sua qualidade e controle o seu progresso. Deve ainda ser um processo de *prestação de contas* aos Pais, Encarregados de educação e comunidade educativa dando, deste modo, uma indicação muito precisa da sua transparência e responsabilidade perante o contexto a que pertence (GEP, 1992)[20].Numa perspetiva interna deve contribuir para que, através do diálogo, da análise, da reflexão e do envolvimento, cada um dos profissionais possa dar o seu contributo para o planeamento e para o

[19] Demailly, L. *et al.* (1998). *Évaluer les établissement sscolaires, enjeux, experiences, débats.* Paris: L'Harmattan.

[20] M.E. – GEP (1992). Monitorização das escolas – Observar o Desempenho/Conduzir a Mudança.

aperfeiçoamento do trabalho na sala de aula, na escola e na comunidade. Neste contexto, mais que a mera coleção de números, percentagens e estatísticas, deve permitir a "produção de conhecimento" sobre as escolas que temos e que somos. (GEP, 1992).

A criação de uma cultura de avaliação torna-se fundamental. Essa cultura deve permitir que o processo avaliativo seja um espaço de reflexão, de diálogo com os resultados, sugerindo novos referenciais e mudança das ações institucionais, quer a nível do aluno, do professor, das estruturas de orientação educativa, e da escola no seu todo. Por isso mesmo, "*a grande meta da avaliação é a ação. O seu significado maior está em fortalecer o movimento que leva à transformação, nele interferindo sempre que necessário*." (Firme, 1996, p.70)[21].

6.3 Princípios para o desenvolvimento do processo de Autoavaliação

A autoavaliação a desenvolver no Agrupamento terá, de acordo com as finalidades enunciadas no ponto anterior, um conjunto de princípios[22]:

Autonomia – O Agrupamento de escolas leva a cabo o desenvolvimento de processos sistemáticos de autoavaliação em todas as estruturas, órgãos, projetos que, enquanto exercício de autonomia, (tal como referido no ponto 4 - "O que Pretendemos?", ao nível das Áreas de Intervenção/ objetivos estratégicos), também é de compromisso com a melhoria contínua da educação que desenvolve.

Participação – O processo de autoavaliação tem subjacente a participação dos diferentes membros da comunidade educativa e a promoção do trabalho cooperativo, colegial nas diferentes fases da implementação do projeto educativo.

[21] Firme, Teresa (1996). Avaliação de Inovações Educacionais. In: MEC/SEDIAE. Seminário Internacional de Avaliação da Educação- A Avaliação Educacional: a hora do fazer. Rio de Janeiro: Cesgranrio

[22] Fernández Sierra,J. (1994). Evaluacion del currículo: perspectivas curriculares y enfoques en su evaluacion. In: Teoría y Desarrollo del Currículo, comp. J. Félix Angulo y Nieves Blanco. Aljibe Editorial

Autorregulação - A autoavaliação está ligada à autorregulação na medida em que ela é um elemento clarificador desta, e ainda porque a própria ação de autoavaliar-se reflete um exercício de autorregulação. A autoavaliação deverá, constituir-se como um processo de autorregulação que conduza à melhoria da qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento, quer ao nível da organização e do funcionamento, quer ao nível dos processos pedagógicos.

Flexibilidade – Todos os órgãos e estruturas do Agrupamento poderão reorientar ou reajustar a ação, de acordo com as circunstâncias ou os contextos, mediante o exercício de uma reflexão-ação, (cujo ciclo se explica no ponto 5 - *Como Vamos Atuar?*, deste documento). Esta flexibilidade também deve ser entendida como uma atitude de saber escutar e adotar propostas diferentes, quando sustentadas numa análise e fundamentação rigorosa.

Visão de conjunto – A autoavaliação poderá ser um processo parcial na medida em que é realizada a diferentes níveis da estrutura organizacional do agrupamento: aluno, estruturas/órgãos, projetos, projeto educativo. Articular e complementar as diferentes componentes deverá ser uma preocupação e um compromisso com a melhoria. Só assim, os processos de auto- avaliação terão uma visão holística e integradora atendendo ao carácter sistémico dos processos educativos.

Continuidade – A autoavaliação deverá ser permanente e ocorrer em todas as ações individuais e coletivas.

Movimento em espiral – A autoavaliação não é apenas uma fase final de um processo de reflexão-ação. Como modelo de melhoria é uma avaliação de desenvolvimento (*ver ponto 5*), imersa na prática que permite analisar os aspetos que devem ser melhorados ou corrigidos, assim como o prosseguimento dos próprios projetos de trabalho, numa espiral ascendente que pretende ser contínua e permanente.

Formativa – Deverá promover o enriquecimento em novos conhecimentos, experiências e práticas de modo a fortalecer a comunidade educativa; os problemas detetados deverão ser assumidos como oportunidades de melhoria.

Ética – O "porquê" e "para quê" se vai avaliar deve estar sempre presente em todo o processo. È em função dele que se irá determinar o "como" se vai avaliar. Excluir, deste "como", os jogos de pressão, imposição ou chantagem a partir da informação recolhida, é um compromisso de toda a comunidade. A confidencialidade, a imparcialidade e a independência de critério e de ação devem ser promovidos, para assim se fomentar a expressão de todos os implicados.

O quadro orientador da operacionalização da autoavaliação a instituir no Agrupamento:

Figura 6.1. Quadro conceptual da Autoavaliação

6.4 JUSTIFICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO PROJETO EDUCATIVO

Para além da exigência legal já enunciada, a avaliação constitui-se como um eixo fundamental do próprio Projeto Educativo, tendo estado presente na sua própria conceção desde o diagnóstico da realidade onde o Agrupamento está inserido, passando pela reflexão sobre as avaliações internas e externas e definição das áreas de intervenção, até ao estabelecimento das metas e dos meios para a sua consecução. Todas estas etapas foram permeadas de reflexão/ações avaliativas.

Importa agora desenvolver um processo de retroação e de regulação que permita o acompanhamento da sua eficiência e eficácia. Essa avaliação constituir-se-á como um processo de aferição dos resultados obtidos, das metas alcançadas e dos objetivos concretizados, mas também dos processos que tiveram lugar para a sua concretização, e da forma como os diversos intervenientes se organizaram e se envolveram.

A avaliação do PEA não se constitui como um momento autoritário e repressivo de controlo que tenha como objetivo fundamental evitar desvios relativamente ao desejado (Leite *et al.*, 2001, p 52)[23]. Por outro lado, o PEA pela própria natureza da instituição educativa não é um documento acabado. As escolas que se acomodam ao que projetaram enveredam por uma rotina burocrática, fragmentadora, sempre cultivada e nunca superada. A avaliação toma, neste ponto, um papel fundamental. Ela visará a necessidade de superar problemas encontrados ou de ajustar objetivos e estratégias a novas circunstâncias ou contextos, levando à sua revisão, melhorando a sua eficácia e eficiência estratégicas ou até mesmo à sua alteração. Haverá, assim, um acompanhamento, a fim de serem recolhidos dados que validem ou reorientem ações de acordo com as metas fixadas.

A avaliação do PEA será, igualmente, entendido numa lógica de cultura de responsabilização. A avaliação do PEA, ao ser compreendida desta forma, será, igualmente, uma forma de mobilização da comunidade educativa. Mobiliza-a

[23] Carlinda L. et al. (2001). Projetos Curriculares de Escola e de Turma – Conceber, gerir e avaliar. Porto: ASA Editores II, S.A.

através da implementação de mecanismos de reflexão interna que permitam a avaliação das ações desenvolvidas, e a introdução das mudanças que se forem justificando numa atitude, simultaneamente, retrospetiva e projetiva, de desenvolvimento em espiral em que se gerem e geram as atividades do projeto (Leite *et al.*, 2001, p 53)[24].

Este processo permitirá uma cultura interna de responsabilização substituindo a lógica de ameaça e de controlo, por outro lado, gera dinâmicas de implicação dos diferentes atores educativos. A eficácia real da avaliação dependerá muito das suas virtualidades intrínsecas, mas também da sua capacidade para mobilizar os atores, favorecendo esse envolvimento crítico e criativo de todos nos processos de regulação da ação educativa. Deste modo, a avaliação torna-se a *reflexão transformada em ação*. *Ação essa impulsionadora de novas reflexões* decorrentes do caracter público da instituição escolar e fundamentadas numa cultura de responsabilização. A comunidade e a sociedade têm direito ao conhecimento sobre "o quê", e "como" se *está fazendo* em cada escola.

6.5 A AVALIAÇÃO NO ÂMBITO DOS DIFERENTES ÓRGÃOS DE GESTÃO INTERMÉDIA

A autoavaliação deve envolver o compromisso efetivo de todos os membros e estruturas/órgãos da escola, o que implica que cada um dos elementos deva promover o seu auto-conhecimento para identificar os acertos e as ineficiências, as vantagens/potencialidades e dificuldades, requisitando um processo de reflexão sobre as razões, as causas das situações positivas e das insuficiências, bem como implicar a assunção da responsabilidade efetiva da gestão do Projeto Educativo e dos resultados escolares dos alunos.

Neste contexto, torna-se fundamental o desenvolvimento da supervisão enquanto processo que permita a materialização do interesse coletivo, assumindo a solidariedade, empenho, cooperação como valores de referência

[24] Carlinda L. et al. (2001). Projetos Curriculares de Escola e de Turma – Conceber, gerir e avaliar. Porto: ASA Editores II, S.A.

para a organização do seu trabalho. O papel da supervisão nas diferentes estruturas/órgãos da instituição torna-se fundamental na medida em que ela deve desencadear, ou fazer a leitura dos desafios, e apoiar os intervenientes no processo de aprendizagem de uma nova maneira de pensar e trabalhar como é a que Projeto educativo veicula.

O supervisor escolar, entendido como o coordenador das diferentes estruturas/órgãos intermédios da organização escolar, deve desenvolver a capacidade de observação antecipada para detetar desafios emergentes, conceptualizar a intervenção estratégica de comunicação interpessoal, de persistência e de avaliação monitorizada de processos e resultados[25], no contexto do projeto educativo.

Todos temos consciência que a centralidade da avaliação está na sala de aula, para onde tudo conflui e onde tudo se desenrola e concretiza. Se o essencial está na sala de aula, se a escola se organiza em função da sala de aula, onde os problemas a enfrentar são complexos, como avaliar o que aí se passa? Como evitar o risco de analisar formalidades, atas e fluxos de informação, sem avaliar os métodos, os recursos, os saberes mobilizados, as práticas pedagógicas, sem analisar o "*reator do sistema*"?

Uma avaliação centrada nas aprendizagens dos alunos e nas práticas pedagógicas dos professores deverá ser um princípio fundamental, bem como se encontra suposto a necessidade de criar outros mecanismos de diagnose para além dos tradicionais.

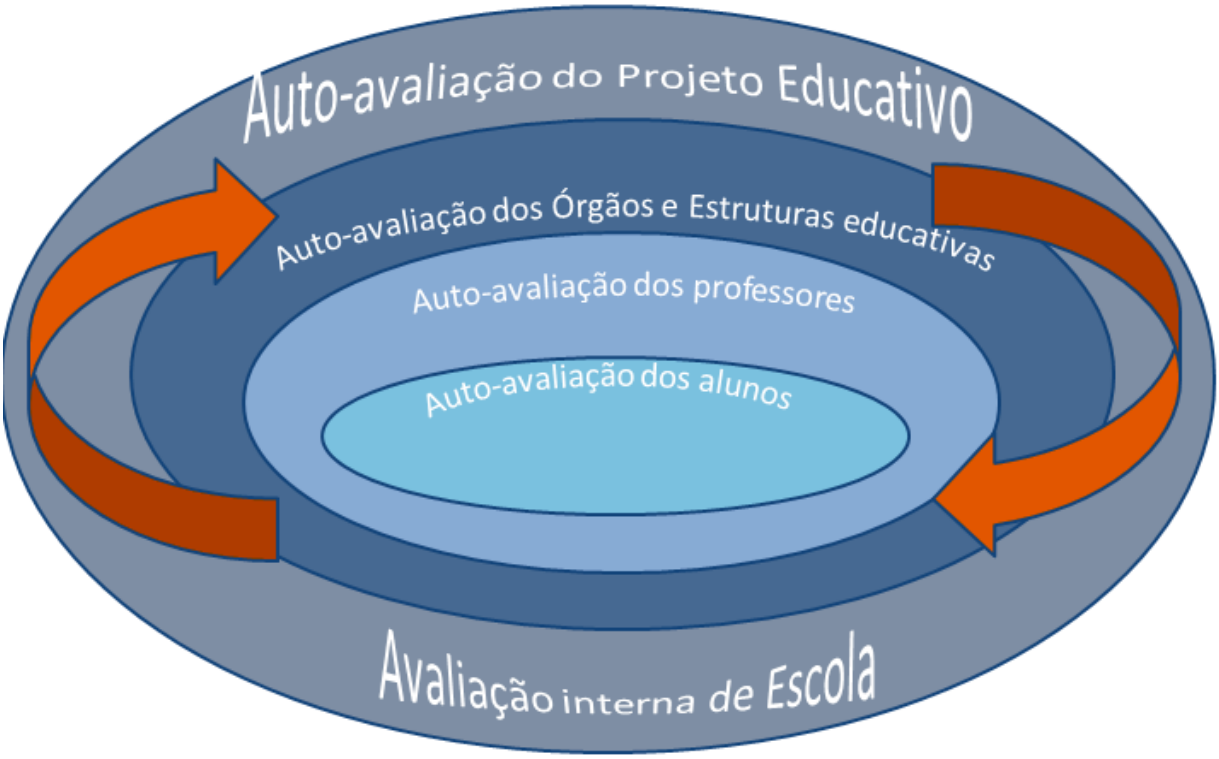
A autoavaliação não poderá estar desligada dos princípios, objetivos, metas, e ações que o Projeto Educativo do Agrupamento prevê, através das áreas de intervenção que propõe. A supervisão deve promover nos professores a capacidade de autorregulação através de mecanismos de reflexão e de monitorização da sua própria prática, quer no contexto da sala de aula, quer de

[25] Alarcão, I. (2001). Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In Rangel, M. (org.), Supervisão Pedagógica: Princípios e práticas. Campinas S.P.: Papirus. Retirado da internet em 10 /07/12: http://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wIPogJGwD0gC&oi=fnd&pg=PA11&dq=supervis%C3%A3o+escolar&ots=blOhVddBrm&sig=cvIQ9bg8wm8U73LTdnJhB6yq8Vo&redir_esc=y#v=onepage&q=supervis%C3%A3o%20escolar&f=false

outros mais alargados, como sejam as estruturas de orientação educativa da própria instituição escolar, e comunidade educativa.

A autoavaliação do professor faz parte integrante da autoavaliação da escola, devendo estar interligada com a organização escolar para a promoção da qualidade do ensino. E essa interligação resulta do facto de, através dela, ser possível identificar necessidades de formação e contribuir para a definição de planos ação-formação de modo a melhorar o processo de ensino dentro da Instituição, até porque, a contribuição individual do professor para o desenvolvimento da escola faz parte integrante da sua autoavaliação e, logo, dos seus objetivos individuais.

A autorregulação sendo extensiva às práticas de docentes e alunos, deu lugar no ponto 4 - *O que pretendemos?*, ao enfoque no aluno e na capacidade deste para iniciar, controlar e desenvolver a sua aprendizagem, em prol da sua progressão.



6.6 O Projeto Educativo e a criação de um Observatório de Qualidade /Avaliação

Um Projeto Educativo e, por inerência, uma escola bem-sucedida, é aquele que se preocupa com a sua monitorização constante. Não basta, assim, falar em avaliação se não se considerar a articulação do Projeto Educativo com esse processo. A criação de um observatório de qualidade será fundamental enquanto estrutura organizadora de toda a informação acessível, coerente, relevante e pertinente que vai sendo produzida ao longo da implementação do Projeto Educativo. Deverá, igualmente, fomentar a reflexão no seio da comunidade educativa em torno da melhoria contínua do Agrupamento, incentivando a comunidade educativa numa busca sistemática e rigorosa da melhoria da eficácia, promovendo as ações e os processos de melhoria da qualidade da Instituição.

Ainda que os processos de autoavaliação se centrem em unidades, quer estas sejam projetos pedagógicos levados a cabo no contexto das diferentes equipas, órgãos, estruturas, quer sejam de âmbito organizacional, estrutural, e/ou administrativo, é importante ter presente que cada uma dessas unidades faz parte de um todo, e que por isso se relacionam umas com as outras, determinando que muitas das suas ações sejam desenvolvidas em função dos sentidos de outras, e em função do sentido global do Agrupamento.

A avaliação deve ser concebida, deste modo, tomando o Agrupamento como um todo complexo, proporcionando uma análise multidimensional, contemplando as diversas áreas de gestão pedagógica e de administração.

O Observatório de Qualidade/Avaliação deverá proceder à elaboração de um dispositivo de avaliação que contemple não apenas os projetos levadas a cabo no contexto das diferentes equipas, órgãos e estruturas educativas, mas igualmente da eficiência e eficácia do projeto educativo na sua dimensão holística. Desse dispositivo constará a elaboração do plano de ação(finalidades, objeto, as várias fases do processo e sua calendarização), a recolha de dados (conceção de instrumentos e métodos de recolha de dados e sua aplicação), e a análise dos dados com a elaboração de relatórios.

Atendendo ao caráter processual da implementação do Projeto Educativo, a equipa do observatório deverá proceder a uma avaliação formativa de acompanhamento e monitorização permanente das estratégias, e das atividades realizadas pelas diversas equipas, órgãos, estruturas, dando lugar à avaliação intermédia de caráter informativo/diagnóstico, e sumativa correspondente ao balanço final e a uma visão conjunta do caminho percorrido, e a respetiva delineação do novo ciclo a percorrer. Correlativamente, os possíveis vícios, anomalias e/ou resistências serão inevitavelmente detetados, sendo de realçar, entre outros aspetos, a necessária eficácia da comunicação a implementar no Agrupamento, e o real trabalho de parceria intra e inter-Ciclos de Ensino.

O Observatório de Avaliação e/ou de qualidade a implementar deverá ter em conta, em relação aos requisitos de qualidade e competitividade a implementar e adaptar nas Escolas, os seguintes Objetivos Gerais:

- Conhecer pontos fortes e áreas a melhorar.
- Revelar a percepção das pesssoas em relação à escola.
- Mobilizar a comunidade para a melhoria continua.
- Credibilizar o desempenho da escola.

Concluir-se-á que a Avaliação Interna do Agrupamento deve ter, como referentes teóricos, os conceitos de Qualidade e Melhoria, devendo estes respeitar o modelo pedagógico e organizacional vigente, caracterizando-se, assim, do seguinte modo:

- Qualidade como cultura de melhoria.
- Qualidade como relevância de aprendizagens.
- Qualidade como procura de excelência.
- Qualidade como procura de eficácia.
- Qualidade como procura de sucesso.