



# *Como organizar a autoavaliação de escola e de agrupamento?*

Universidade Católica Portuguesa

Porto, 22FEV2013

Vitor Alaiz,

[vitoralaiz@gmail.com](mailto:vitoralaiz@gmail.com)

*Era uma vez...*

*...um docente,*

*amigo crítico, ...*



# Avaliação?



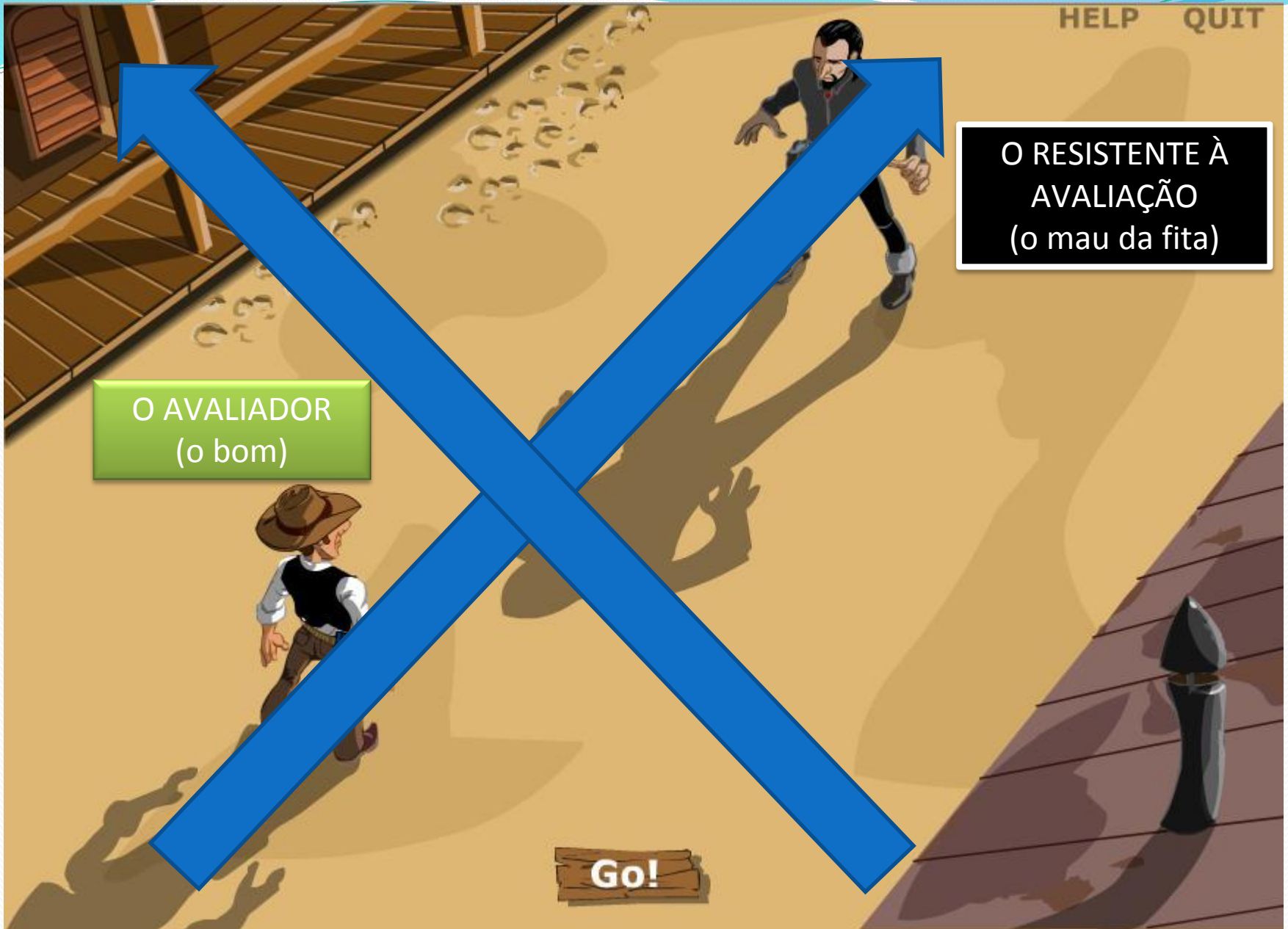
<http://www.radiodramarevival.com/wp-content/uploads/2009/06/mblogoo.jpg>

# ***A bala de prata da eficácia educacional***



Scheerens, 2004

**Aviso: no 4º capítulo**  
**-Ajuste de contas!!!**



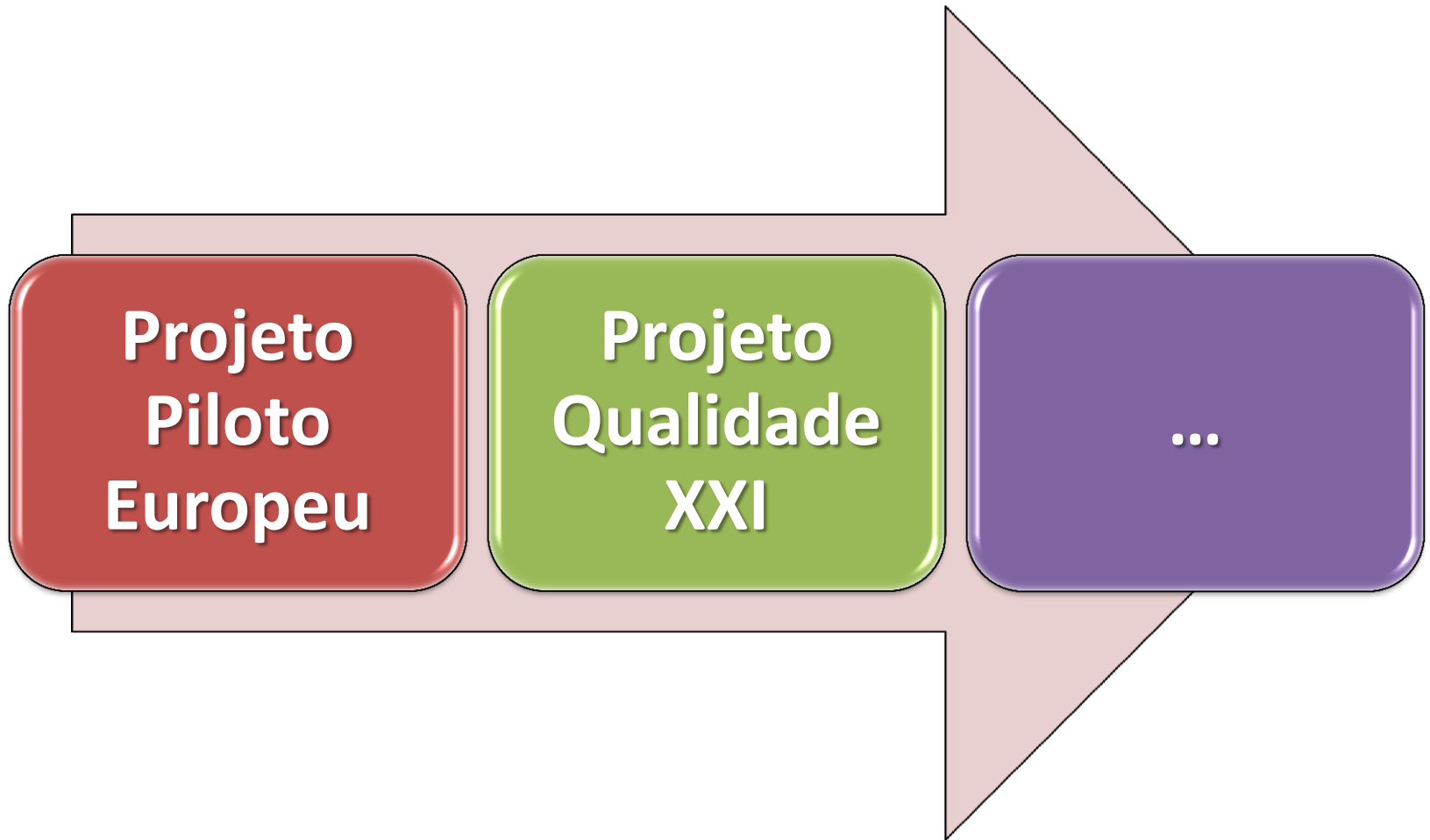
O AVALIADOR  
(o bom)

O RESISTENTE À  
AVALIAÇÃO  
(o mau da fita)

Go!

HELP QUIT

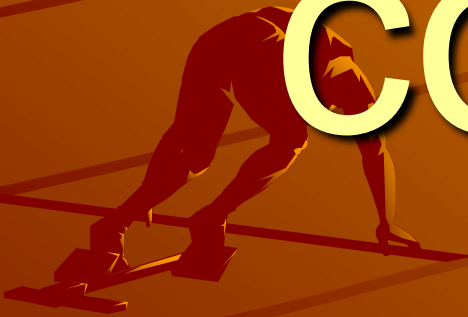
# Capítulo I



- Ganhei alguma experiência,
- conheci alguns métodos,
- que me permitiram definir uma sequência de passos de organização da auto-avaliação da escola,
- Mas começando por algumas questões prévias dado que o problema nº 1 se revelou, nessa altura, o do *take off*, da *descolagem*



Por onde  
começar?



# Questões prévias:

Onde queremos ir?

Quando queremos lá chegar?

Com quem?

**Como?**

# Onde queremos chegar?

*Várias alternativas se colocam:*

- **Prestar contas a...**
- **Melhorar a escola**

# Quando queremos chegar lá?

- Em Set 2013?
- Em Julho 2014?

# Quanto tempo?

- Um ano lectivo?
- Dois anos?

***Ao nível da:***

**coordenação**

**acção**

**recepção**

**Quem nos  
acompanhará?**

# Como fazer?

Divulgar a avaliação

Interpretar os resultados

Tratar e analisar os dados

Recolher a informação

Referencializar

Traçar o plano

Iniciar o processo

(Alaiz, Góis e Gonçalves, 2003, adaptado)

# Equipa de Avaliação

- *Mandato (duração, etc.)*
- *Conteúdo da função*

*Como se faz? - 1*

**Grupo de Focagem**

**Publicitação do  
processo de avaliação**

**Escolha de um amigo crítico**

**Iniciar  
o processo - I**



**Inventariar práticas de avaliação**

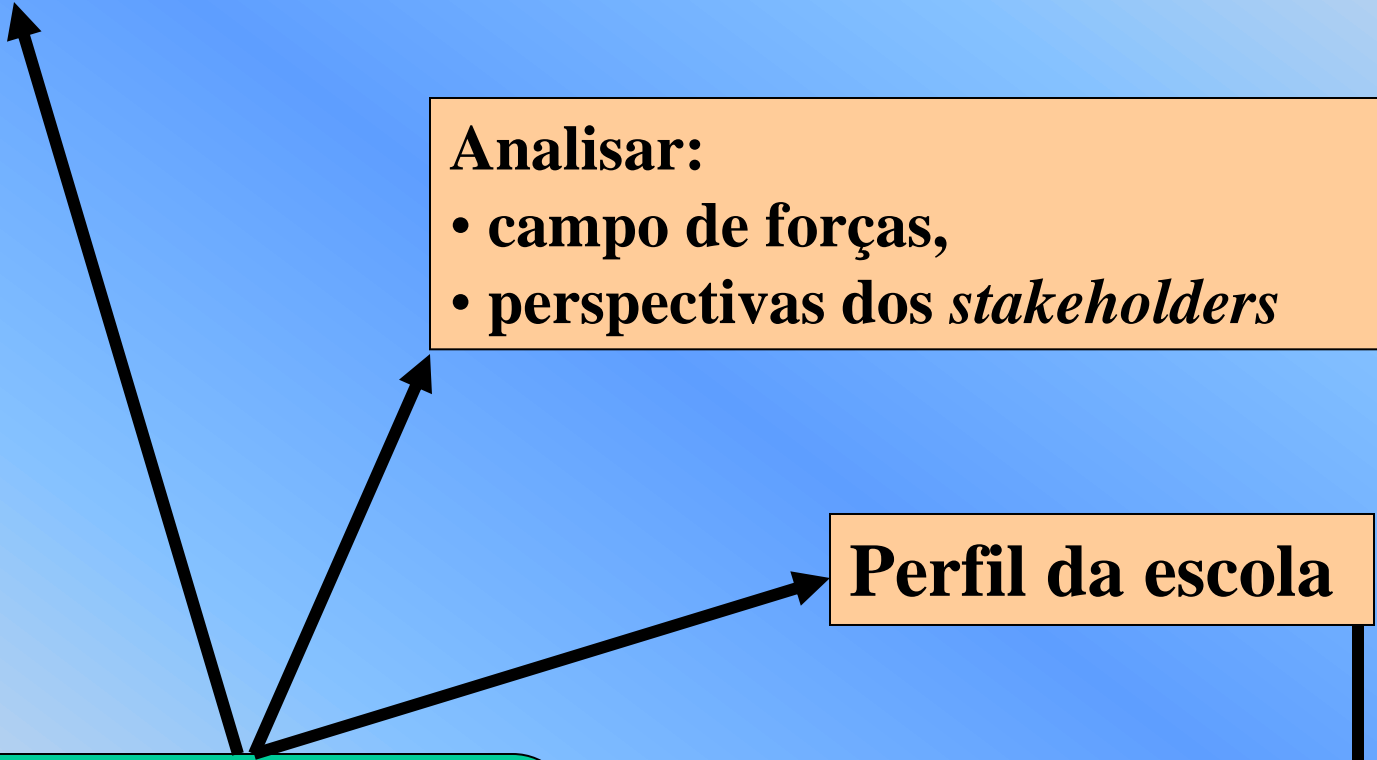
**Analisar:**

- campo de forças,
- perspectivas dos *stakeholders*

**Perfil da escola**

**Questões de avaliação**

**Iniciar o processo - II**



**Seleccionar técnicas de  
recolha de informação**

**Planear (calendarizar, ..)  
as tarefas de avaliação**

**Traçar o plano**

Iniciar o processo

FONTES:

- Normativas
- Teóricas

PROCESSO:

- Participado
- *múltiplos intervenientes:*
  - Direcção da Escola
  - Assembleia de Escola
  - Docentes
- ⇒ Comunidade educativa

PRODUTO:

**Referente específico**

- *Dimensões, áreas*
- *Indicadores + Descritores*

**Referencializar**

Traçar o plano

Iniciar o processo

**Rigor ético**

- Respeito pelos respondentes

**Rigor científico:**

- Validade e fiabilidade
- Triangulação

Tratar e analisar os dados

Recolher a informação

Referencializar

Traçar o plano

Iniciar o processo

Quem?

Como?

Divulgar a avaliação

Interpretar os resultados

Tratar e analisar os dados

Recolher a informação

Referencializar

Traçar o plano

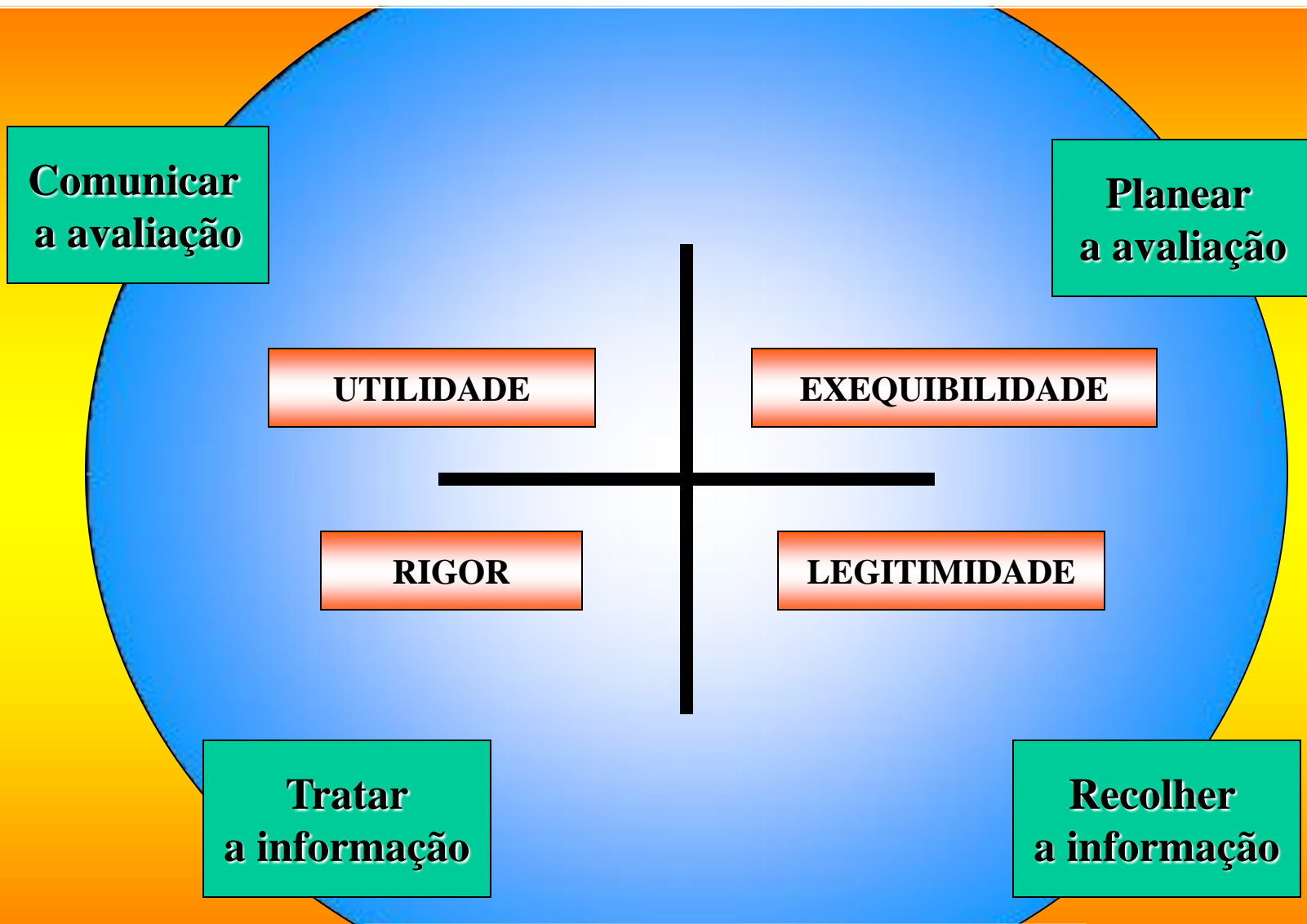
Iniciar o processo



# *Avaliação*



# QUALIDADE da AVALIAÇÃO



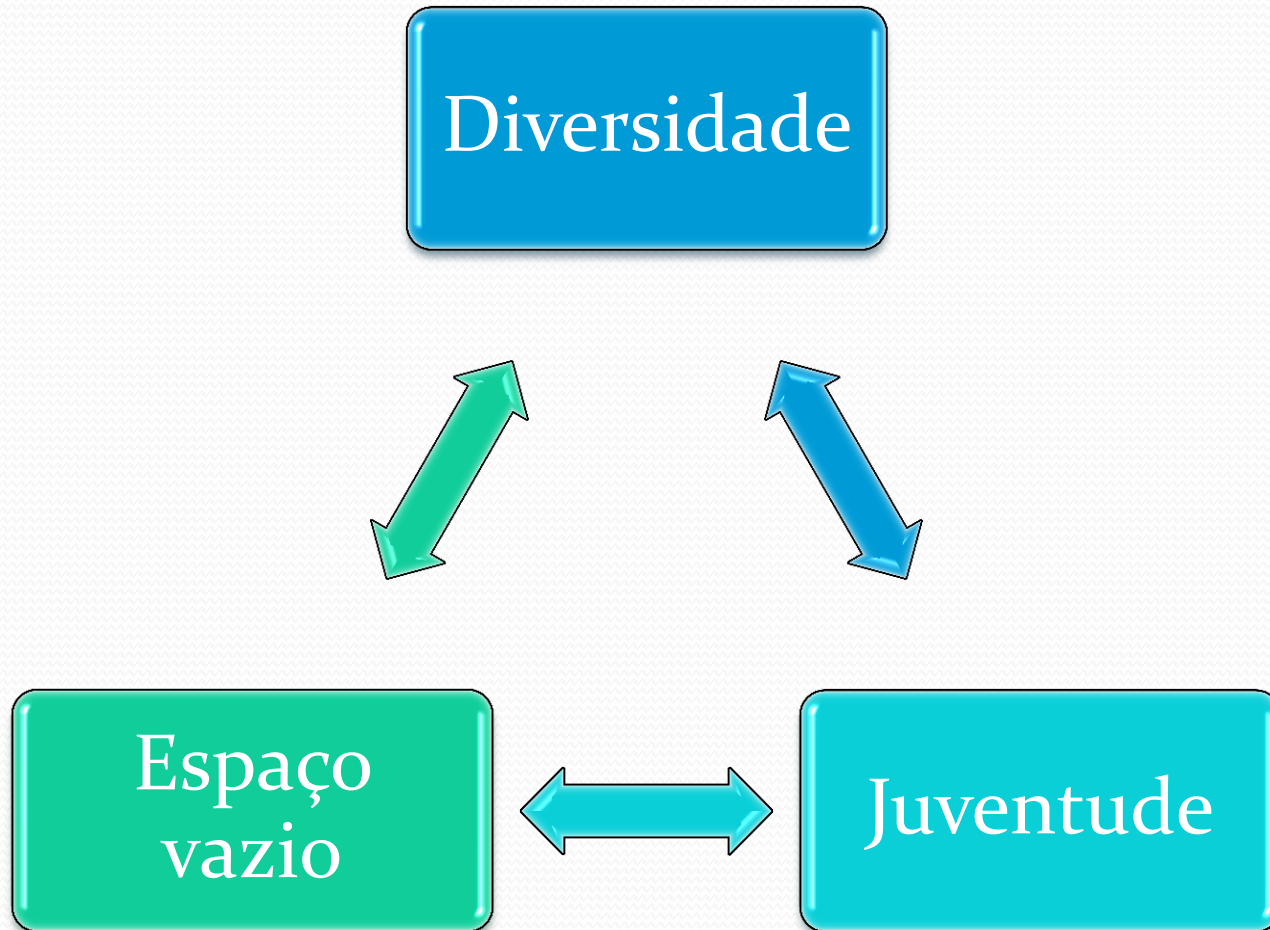
**Meta-avaliação**

## Capítulo II

- O estado a que isto chegou...



# Uma visão impressionista...



(Alaiz, 2009)

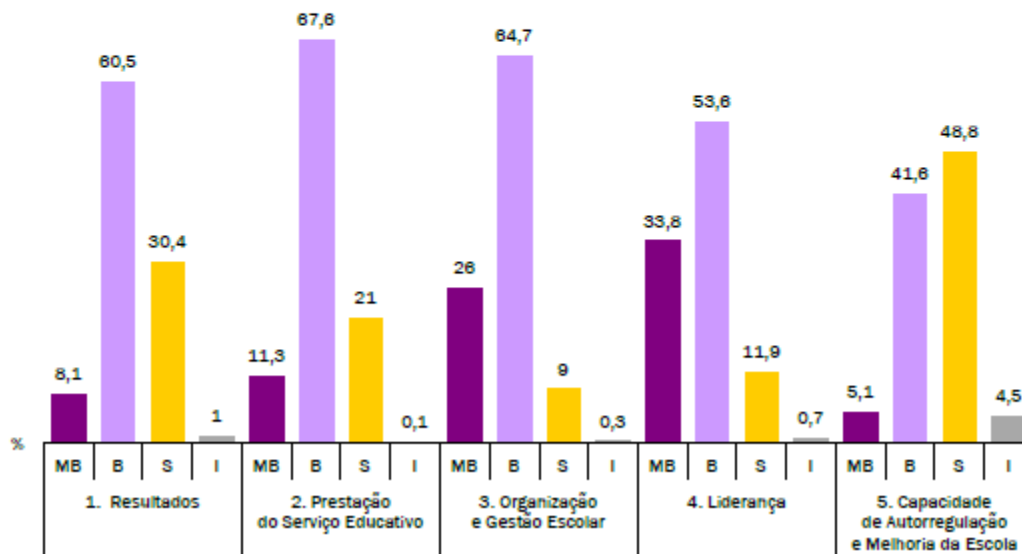
# Resultados da auto-avaliação

- **Em algumas escolas, grande empenhamento de alguns professores, incluindo diretores**
  - *(e, por vezes, de alguns outros membros da comunidade educativa)*
- **Relatórios de boa qualidade técnica**
- *Mas,*
- **Reduzido impacto da auto-avaliação:**
  - **Relatórios que ninguém lia;**
  - **Inconsequência em termos de tomada de decisão;**
  - **Rotinas organizacionais mantidas intactas;**
  - **Frustração dos membros das equipas de auto-avaliação**

# Do relatório de 2011 da IGE

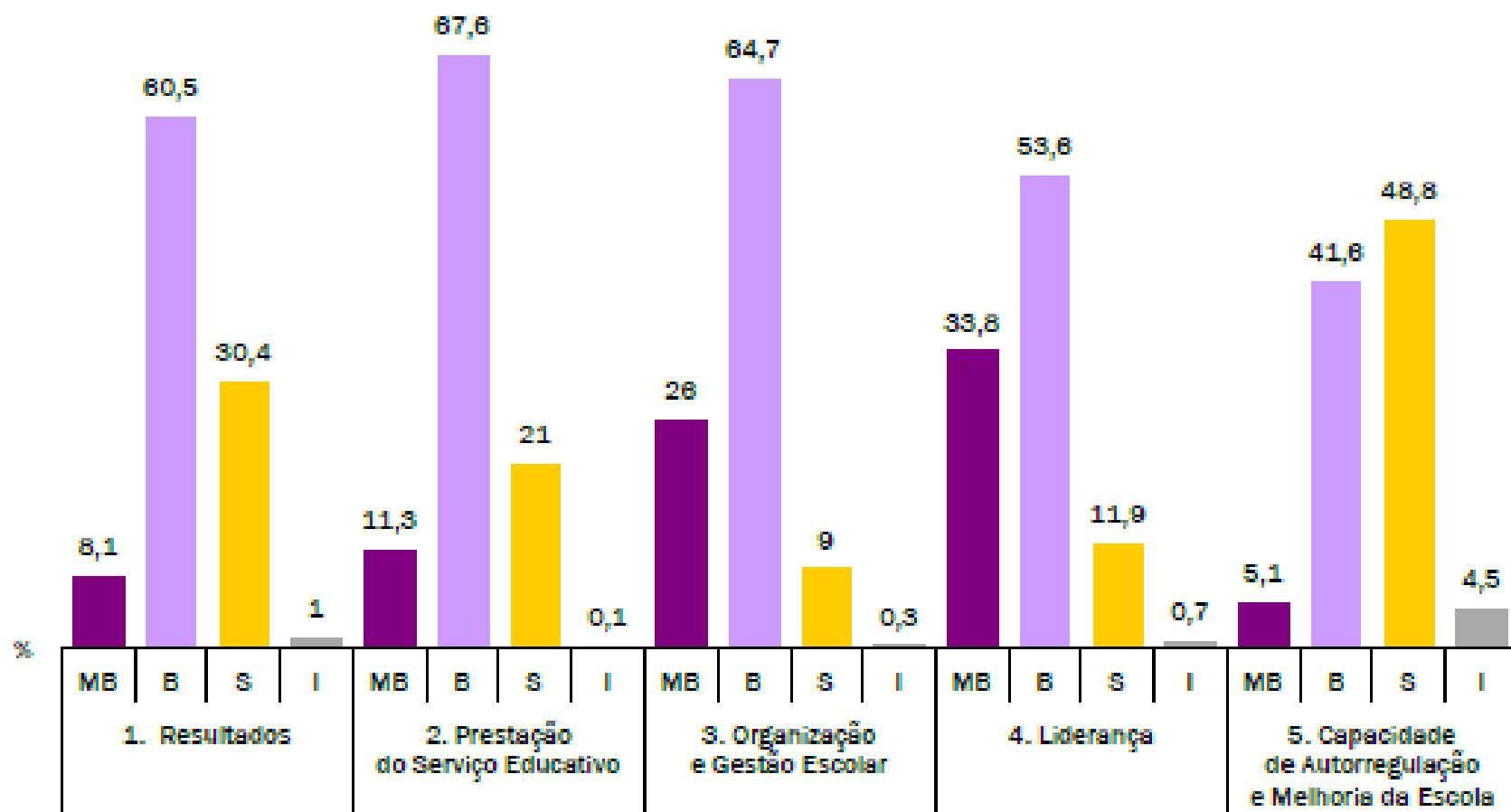
As 1107 escolas avaliadas ao longo do período de 2007 a 2011 registaram uma predominância de níveis positivos – *Muito Bom, Bom e Suficiente* - nos cinco domínios em análise: *Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria da escola* (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – CLASSIFICAÇÕES POR DOMÍNIO (1107 ESCOLAS)



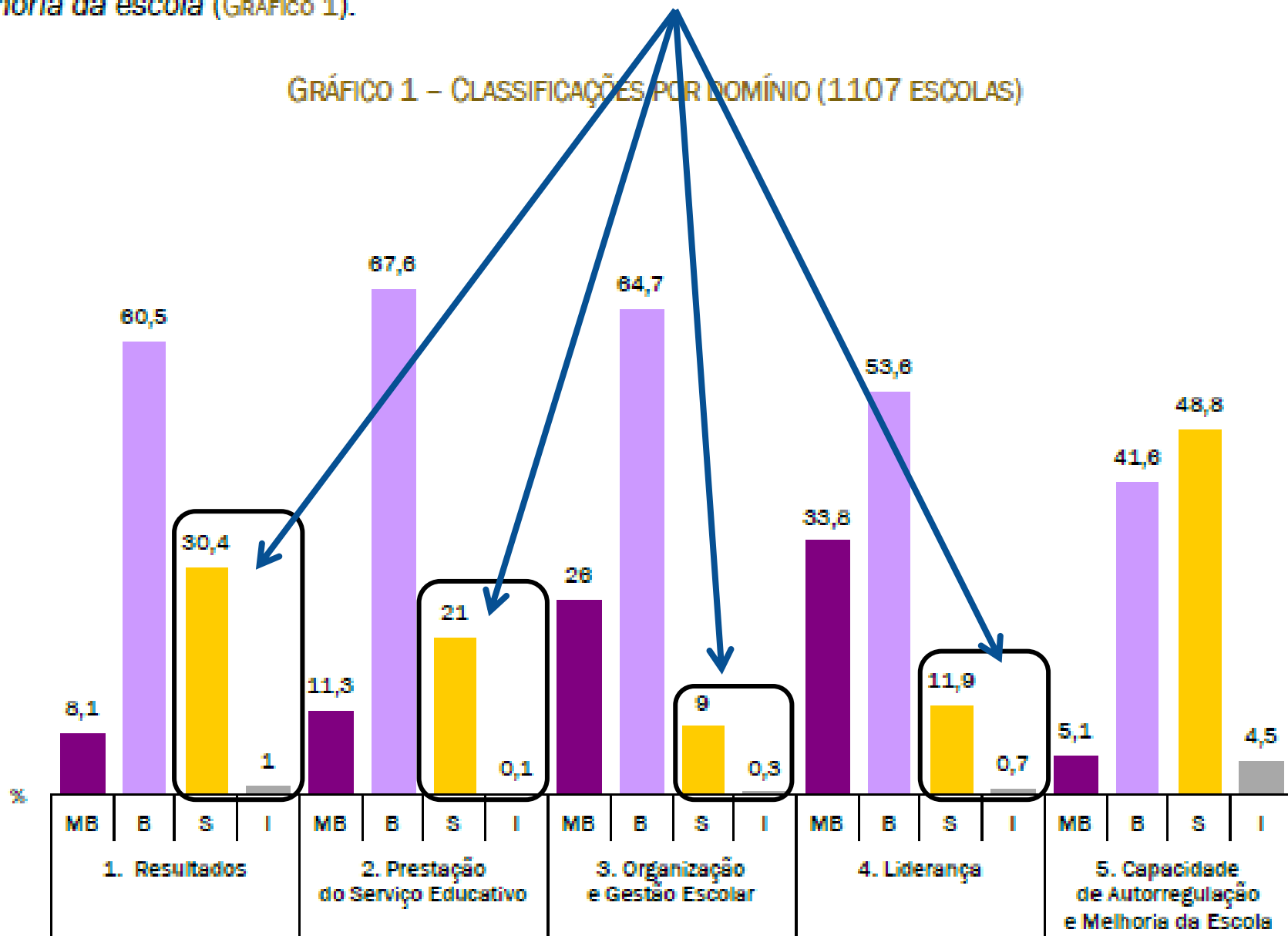
As 1107 escolas avaliadas ao longo do período de 2007 a 2011 registaram uma predominância de níveis positivos – *Muito Bom, Bom e Suficiente* - nos cinco domínios em análise: *Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria da escola* (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – CLASSIFICAÇÕES POR DOMÍNIO (1107 ESCOLAS)



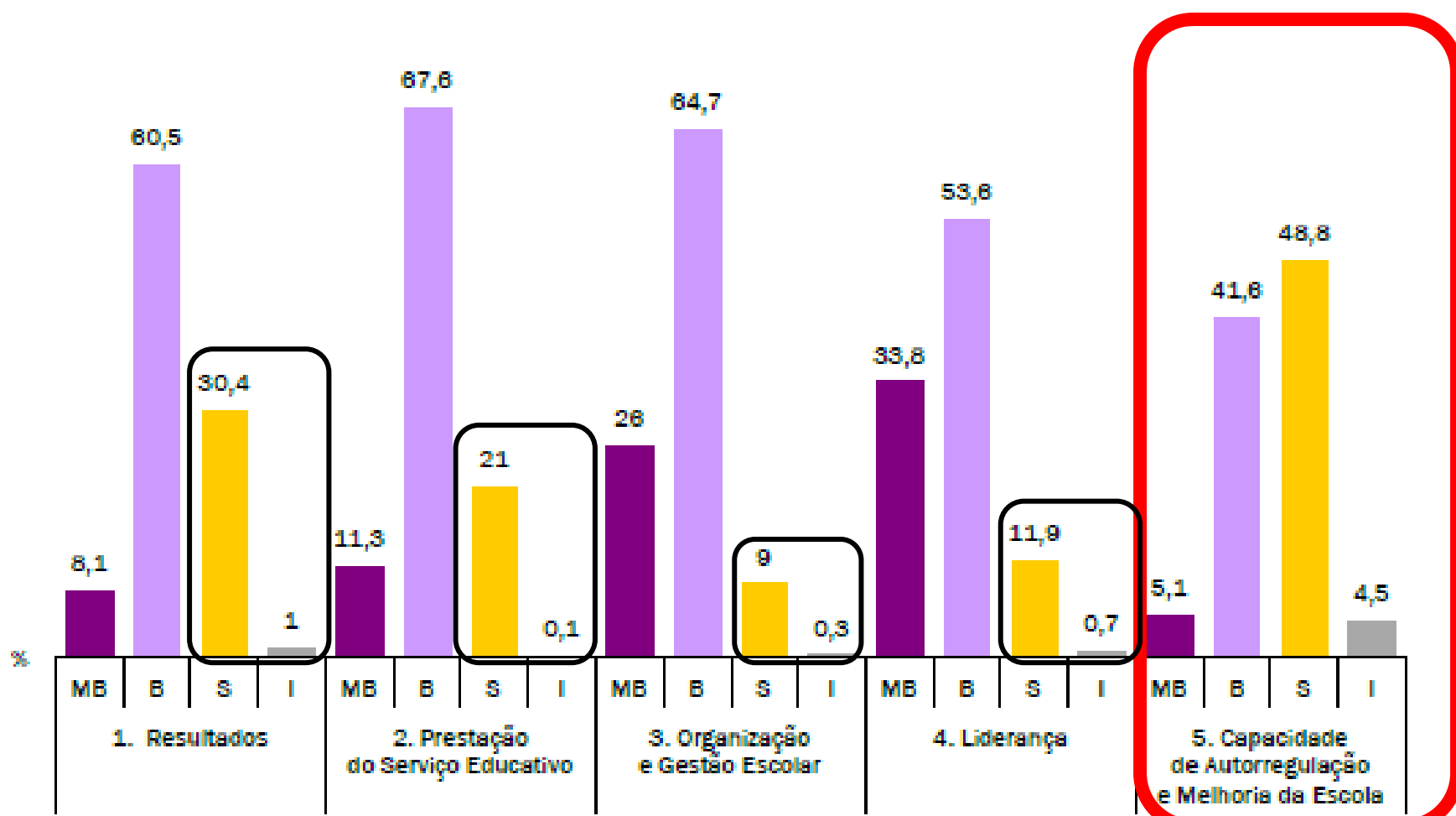
As 1107 escolas avaliadas ao longo do período de 2007 a 2011 registaram uma predominância de níveis positivos - *Muito Bom, Bom e Suficiente* - nos cinco domínios em análise: *Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria da escola* (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 - CLASSIFICAÇÕES POR DOMÍNIO (1107 ESCOLAS)



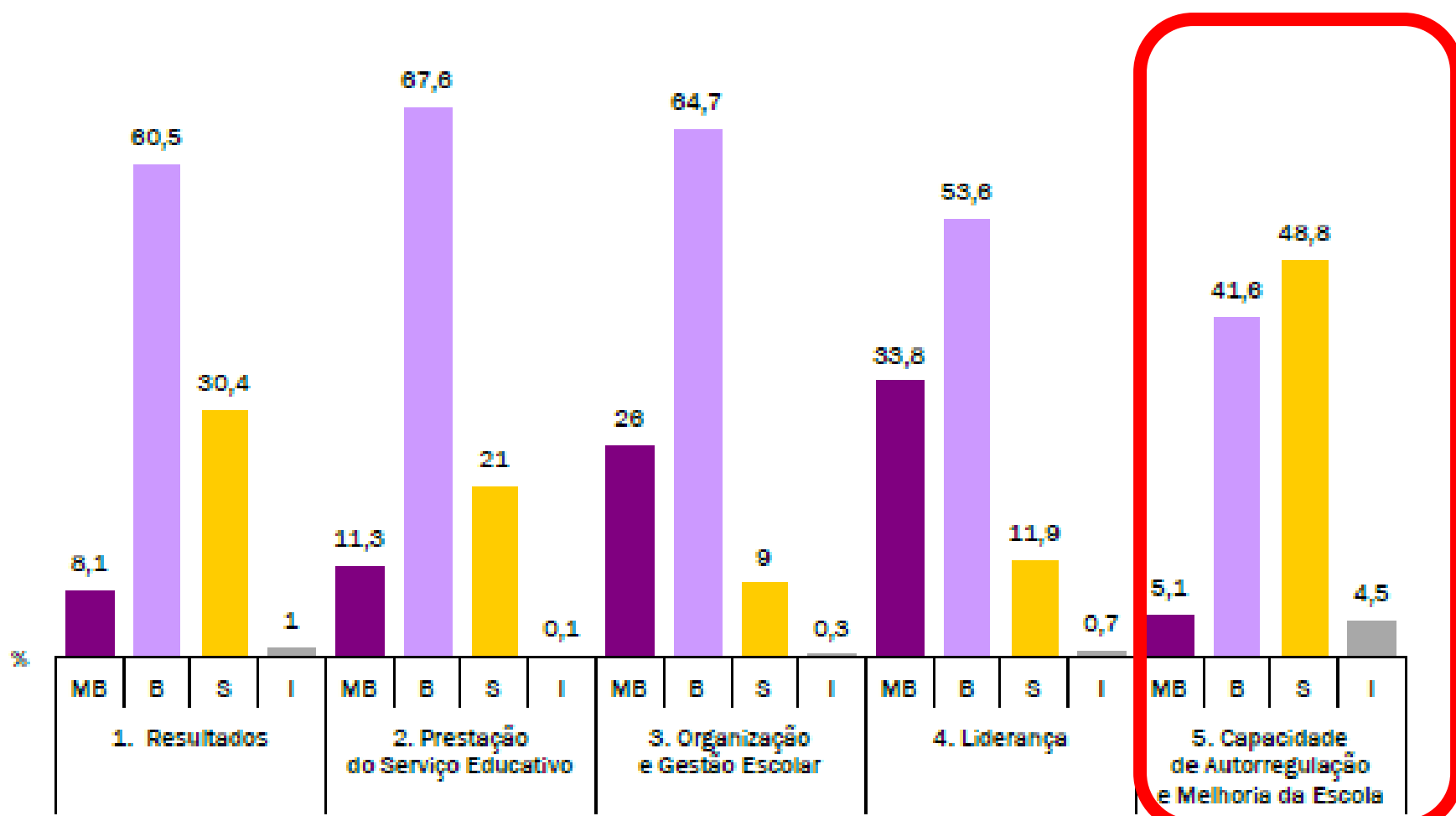
As 1107 escolas avaliadas ao longo do período de 2007 a 2011 registaram uma predominância de níveis positivos – *Muito Bom, Bom e Suficiente* - nos cinco domínios em análise: *Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria da escola* (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – CLASSIFICAÇÕES POR DOMÍNIO (1107 ESCOLAS)



As 1107 escolas avaliadas ao longo do período de 2007 a 2011 registaram uma predominância de níveis positivos – *Muito Bom, Bom e Suficiente* - nos cinco domínios em análise: *Resultados, Prestação do serviço educativo, Organização e gestão escolar, Liderança e Capacidade de autorregulação e melhoria da escola* (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – CLASSIFICAÇÕES POR DOMÍNIO (1107 ESCOLAS)



a avaliação de *Suficiente* tem a sua expressão mais significativa no domínio *Capacidade de autorregulação e melhoria da escola*, correspondendo a quase metade das escolas avaliadas (48,8%). Nos domínios *Resultados e Prestação do serviço educativo* assume o segundo lugar, tendo sido atribuída, respetivamente, a 30,4% e a 21% das escolas. Nos domínios *Liderança e*



no domínio *Capacidade de autorregulação e melhoria da escola*, os melhores resultados foram alcançados no primeiro ano de avaliação;

os anos de 2007-2008 e 2008-2009 registaram um reforço das classificações de *Suficiente*, com valores superiores a 50%, e das classificações de *Insuficiente*, que alcançaram um máximo de 7% e 6% nestes anos;

os dois últimos anos, muito similares, evidenciaram uma melhoria das classificações atribuídas com um equilíbrio entre as classificações de *Bom* e *Suficiente*, com valores de 47%, e também uma aproximação na classificação mais elevada (*Muito Bom*) e da classificação menos favorável (*Insuficiente*), em torno dos 3%.

## Capítulo III.

- Resolver os dilemas,  
ultrapassar os problemas

# Resolver os dilemas, ultrapassar os problemas

Princípio

Meio

Fim

Princípio – 1º



Atitudes diferentes, opostas:  
É necessário avaliar a Escola?



Não



Sim

**É necessário avaliar a Escola?**

**NÃO!!!**

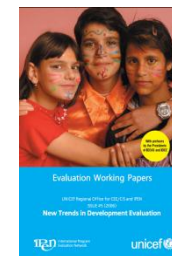
Há muitas razões  
para não fazer avaliação

# 52 razões para não fazer avaliação

## Box 3: Attempts to avoid evaluations in the United Nations System: a list of unacceptable excuses.

The following selection of excuses to avoid conducting an evaluation was collected by someone in the United Nations System and updated by the UNDP Office of Evaluation and Strategic Planning. Combining two or more reasons may result in some very interesting justification for not carrying out evaluations.

1. Our project is different.	27. Think about the disruption it'll cause.
2. It will cost too much.	28. It can't be done objectively.
3. We don't have time.	29. It's too much trouble to change.
4. The project is too small.	30. We've always done it this way.
5. It wasn't in the implementation plan.	31. We did what we said we'd do.
6. We've never done it before.	32. We have already been evaluated.
7. The government won't like it.	33. We don't have any problems.
8. Give me the money that you want to spend on evaluation.	34. There has been a change in the government.
9. Outsiders won't understand the complexity.	35. The financial crisis put us behind schedule.
10. It's an ivory tower exercise.	36. We were just audited.
11. I'm due for holidays.	37. The Rep says it's one of his/her best projects.
12. It's not our problem.	38. It's a pilot/experimental/model/research project.
13. Why change it? It's working all right.	39. The project is too young/almost over/too far along.
14. We're not ready for it yet.	40. Construction has not been completed.
15. It isn't in the budget.	41. The equipment has not arrived/been installed yet.
16. The Rep./counterpart has left.	42. Legal status has not yet been provided/ approved.
17. The Rep./counterpart is new/has recently changed.	43. We can't find the original workplan.
18. The project director has not been appointed yet.	44. I wasn't the responsible officer when the project started.
19. The counterpart staff is still in training/on fellowship.	45. The government is satisfied with the project.
20. We're doing all right without one.	46. The government hasn't supplied its inputs yet.
21. It has never been tried before.	47. The project isn't "evaluable" owing to its nature.
22. There must be an additional reason.	48. We don't have the data.
23. I don't need anybody to teach me my job.	49. The project design is too vague.
24. That may work in any other organization/ region/ country/ technical field, but it will never work here.	50. We evaluate all the time ourselves.
25. I'm not convinced that it'll work.	51. It's the rainy season.
26. They just want to get us.	52. We have a sound monitoring system.



Segone, M.  
(Ed.). (2006).  
*New Trends in  
Development  
Evaluation:  
Unicef-CEE-  
CIS/IPEN.*



**OFICINA REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL  
CARIBE**

# **EVALUACION DEMOCRATICA**

**Marco Segone**

**Documento de Trabajo Nro. 3, Mayo 1998**

*Los Documentos de Trabajo no necesariamente reflejan las políticas o el punto de  
vista de UNICEF*

**UNICEF**

**Oficina Regional para América Latina y el  
Caribe**

**Transversal 38 Nro. 100-25, Piso 3  
E-mail: [tacro@unicef.org](mailto:tacro@unicef.org)  
Santafé de Bogotá - Colombia**

### **Cuadro 3:**

## **Intentos de evitar evaluaciones en el sistema de las Naciones Unidas: Una lista de razones inaceptables**

La siguiente selección de razones dadas para evitar la ejecución de una evaluación fue recopilada por un funcionario del sistema de las Naciones Unidas, y ha sido actualizada recientemente por la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica del PNUD. La combinación de dos o más razones puede dar como resultado unas muy interesantes "justificaciones" de la no realización de evaluaciones.

1. Nuestro proyecto es diferente.	28. No se puede hacer con objetividad.
2. Costará demasiado.	29. Cambiar implica demasiado trabajo.
3. No tenemos tiempo para ello.	30. Siempre lo hemos hecho así.
4. El proyecto es demasiado pequeño.	31. Hicimos lo que dijimos que haríamos.
5. No estaba en el plan de implementación.	32. Ya nos han evaluado.

1. Nuestro proyecto es diferente.

2. Costará demasiado.

3. No tenemos tiempo para ello.

4. El proyecto es demasiado pequeño.

5. No estaba en el plan de implementación.

6. Nunca lo hemos hecho antes.

7. Al gobierno no le gustará.

8. Déme el dinero que quieren gastar en la evaluación.

9. Los de afuera no comprenden la complejidad.

10. Es una actividad de torre de marfil.

12. No es nuestro problema

13. ¿Por qué cambiarlo? Está funcionando bien.

14. No estamos listos para eso todavía.

15. No está en el presupuesto.

18. Aún no ha sido nombrado el director del proyecto.

19. El personal de la contraparte aún esta en capacitación.

20. Nos va bien sin hacerla.

21. Nunca se ha intentado antes.

22. Debe haber otra razón adicional.

23. No necesito que nadie me enseñe mi trabajo.

24. Puede que eso dé resultado en cualquier otra institución/región/país/área técnica, pero nunca dará resultado aquí.

# É necessário avaliar a Escola?

**SIM**

**Há interesses que legitimam ou exigem a avaliação**



# Necessidade de quem?

A que nível?	Exemplo	Designação
•		
•		
•		
•		

# Necessidade de quem?

Nível	Exemplo	Designação
<b>Internacional</b>	<b>OCDE? UE? BM? UNESCO?</b>	<b>Macro 2 (mega)</b>

# Necessidade de quem?

Nível	Exemplo	Designação
<b>Internacional</b>	<b>OCDE? UE? BM? UNESCO?</b>	<b>Macro 2 (mega)</b>
<b>Nacional</b>	<b>Ministério? Governo?</b>	<b>Macro 1</b>

# Necessidade de quem?

Nível	Exemplo	Designação
Internacional	OCDE? UE? BM? UNESCO?	Macro 2 (mega)
Nacional	Ministério? Governo?	Macro 1
Organizacional	Escola? Agrupamento?	Meso

# Necessidade de quem?

Nível	Exemplo	Designação
Internacional	OCDE? UE? BM? UNESCO?	Macro 2 (mega)
Nacional	Ministério? Governo?	Macro 1
Organizacional	Escola? Agrupamento?	Meso
Individual	Professor? Pai? Autarca?	Micro

Princípio – 2º

**REFERENCIAL  
MODELO**

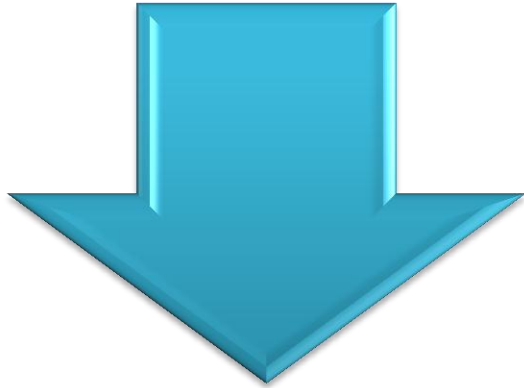
**Princípio**



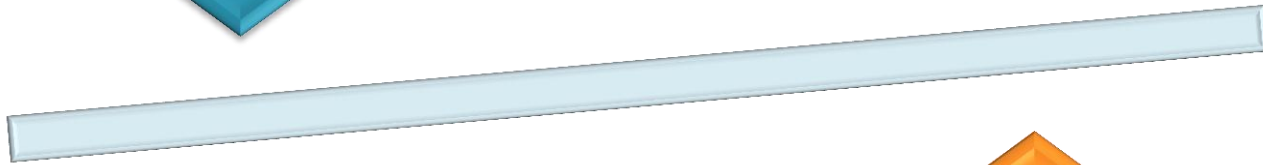
**ATITUDE**



# MODELO ?



**Estruturados**

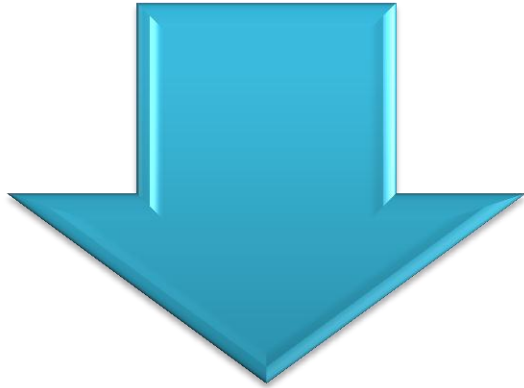


**Contingenciais**

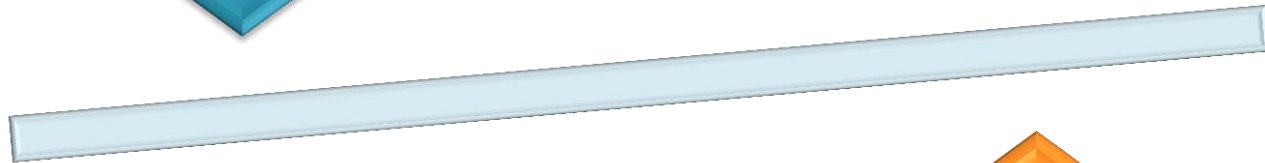




# MODELO ?



**Origem  
empresarial**



**Origem  
académica**



# Duas concepções do objecto Escola, dois modelos de avaliação interna

Escola

= EMPRESA

Escola

= organização  
específica

Modelos estruturados

Modelos contingenciais

ISO, EFQM,  
CAF

Projecto Piloto Europeu  
Projecto Qualidade XXI

# Fontes do referencial



## **Nacionais:**

Objetivos gerais (Constituição, Lei de Bases,...)

Objetivos específicos: Lei 31/2002

Referencial da IGE

## **Locais:**

Projeto educativo

## **Teóricas:**

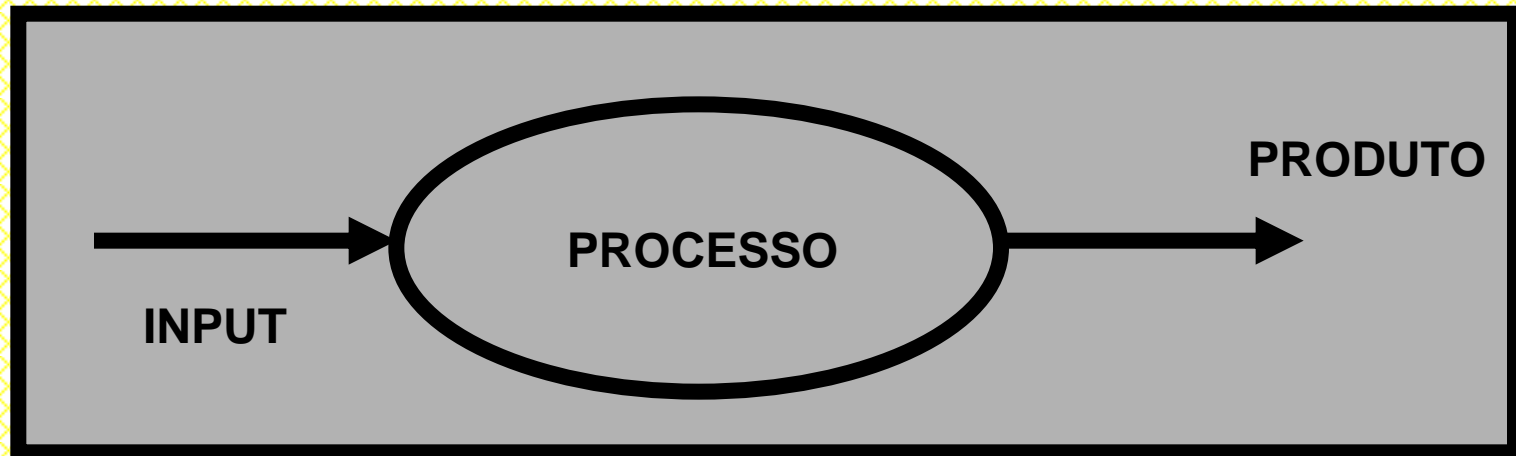
Modelos: CIPP, McBeath, AVES, ...

Conceito de Escola

# CIPP

Stufflebeam

## CONTEXTO



# Utilidade do modelo CIPP

## O modelo CIPP

**“é o esquema analítico mais adaptado para sistematizar a reflexão sobre os indicadores da educação”**

(Scheerens, 2004: 95)

# School Factors Related to Quality and Equity

RESULTS FROM PISA 2000



OECD

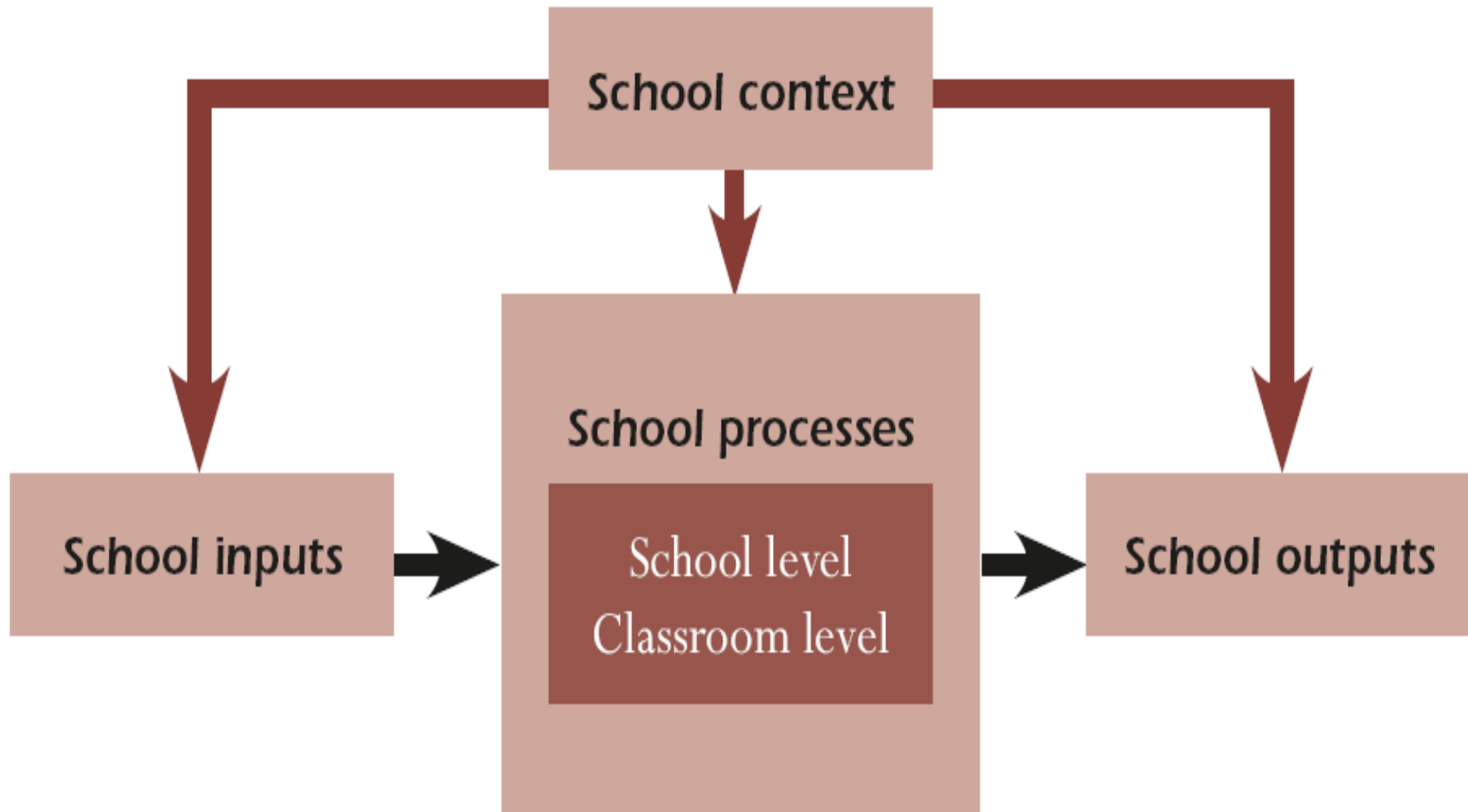


OECD PUBLISHING

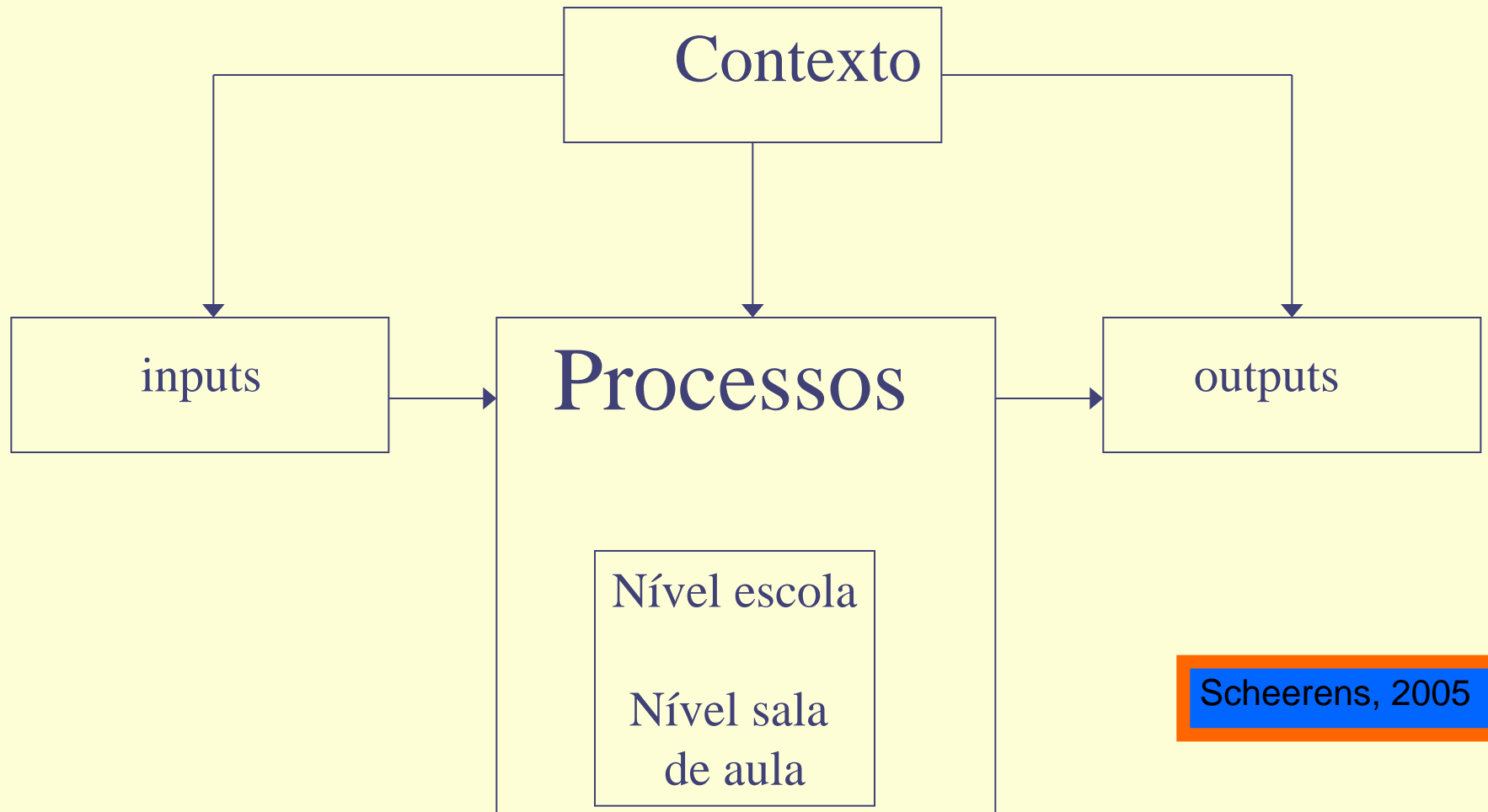
Programme for International Student Assessment

Figure 1.1

Model of how schools function



# Um modelo sistémico básico do funcionamento da escola



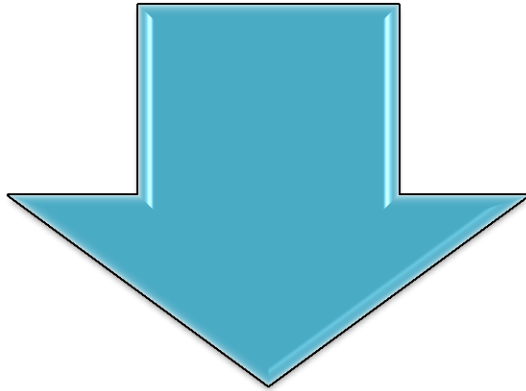
Scheerens, 2005



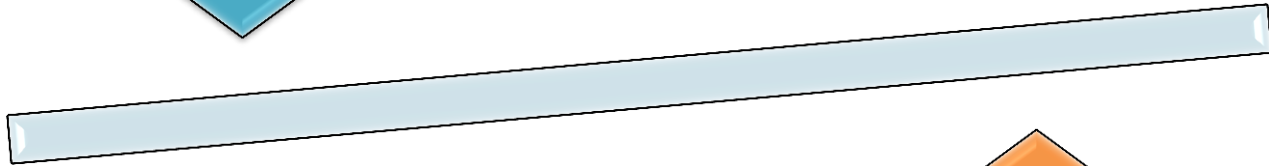
# Auto-avaliação de escolas

Meio

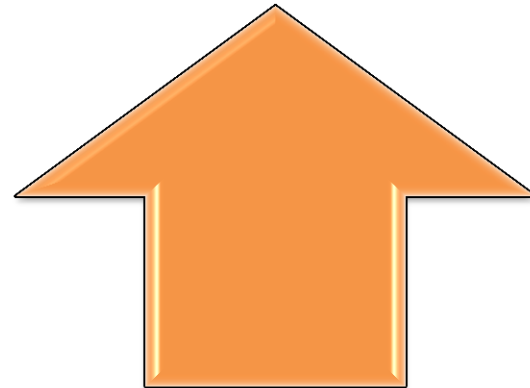
# Método ?



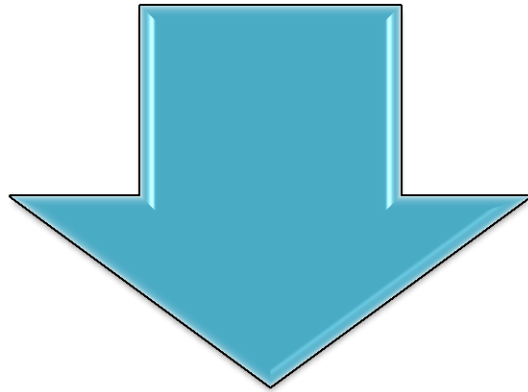
**Número**



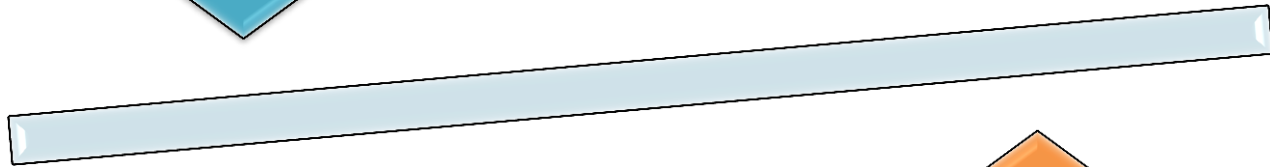
**Palavra,  
imagem**



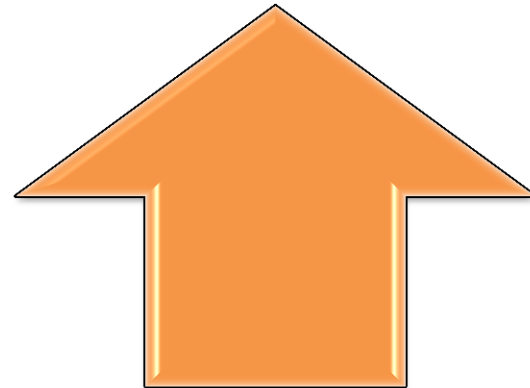
# Método ?



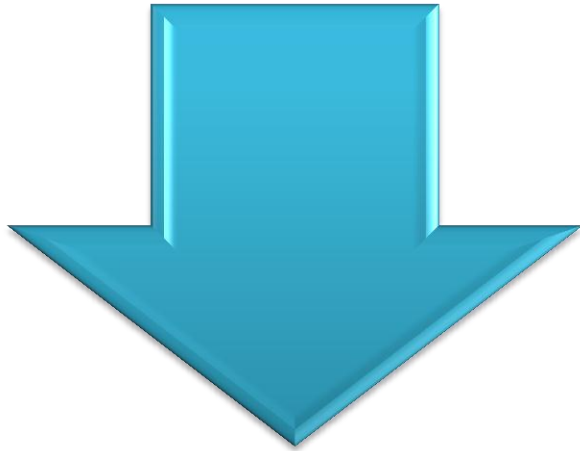
**Medição**



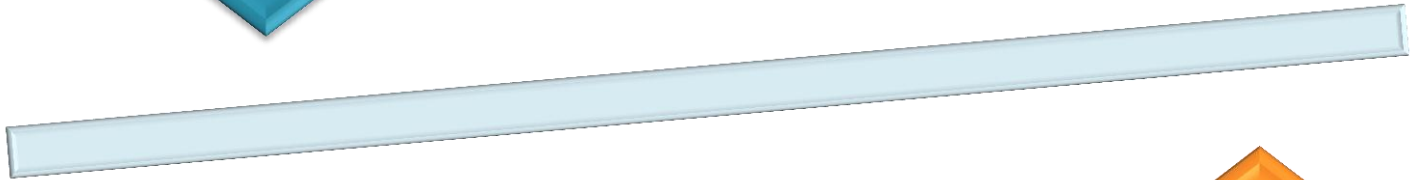
**Oralidade,  
escrita**



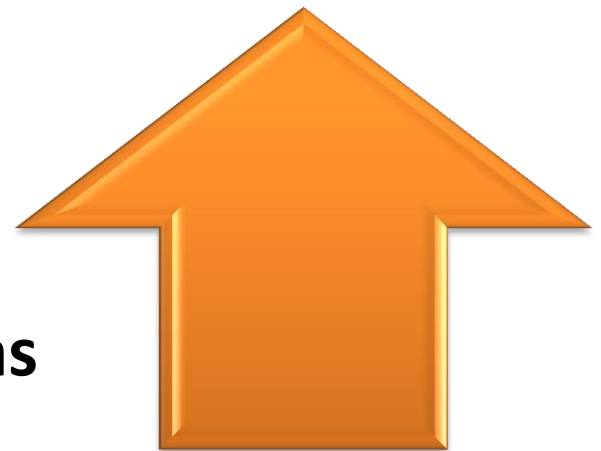
# Método: técnicas ?



**Questionários,  
indicadores,  
estatísticas**



**Observação, pesquisa documental,  
grupos de discussão, narrativas,  
incidentes crít., descritores, metáforas**



# Medição: *pressão internacional*

UE

- Estratégia de Lisboa
- Objectivos educ (12v indicadores)

OCDE

- Education at a Glance,
- PISA

UNESCO

- Objectivos do Milénio
- EFA, Educação de Qualidade para todos

# Medição: *pressão internacional*

Banco  
Mundial

- Monitoramento e Avaliação
- Projectos de apoio ao desenv

ONU

- UNICEF
- ...

ONGs

- Projectos de desenvolv
- ...

# Medição: *política educativa nacional*

Lei 31/2002, Avaliação  
externa (IGE)

● ...

Avaliação de  
Desempenho Docente

● ...

Metas dos TEIP,  
Contratos de autonomia,  
Programa 2015

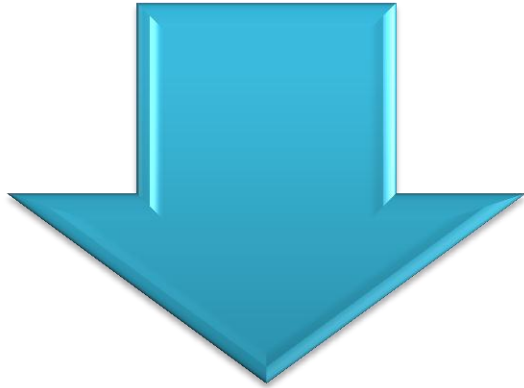
● ...

# Medição = reducionismo, a crítica dos teóricos

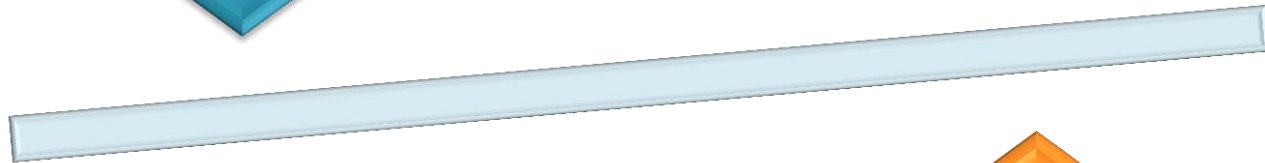
- **Sociologia da Educação:**
  - UK: *Governing by numbers*
  - França: *Gouverner par les instruments*
  - Portugal:
    - **Paradigma contábil**
    - Licínio Lima, A. J. Afonso, *Univ. Minho*



# Método: *alternativa à medição?*



...



**Diálogo,  
narrativa**



# Método:

Número



Palavra

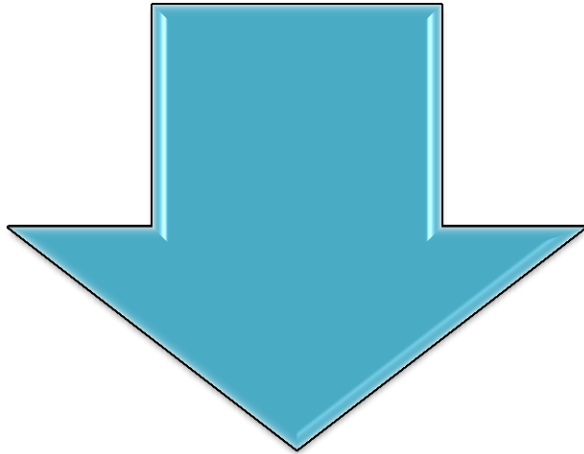


Pluralismo  
metodológico

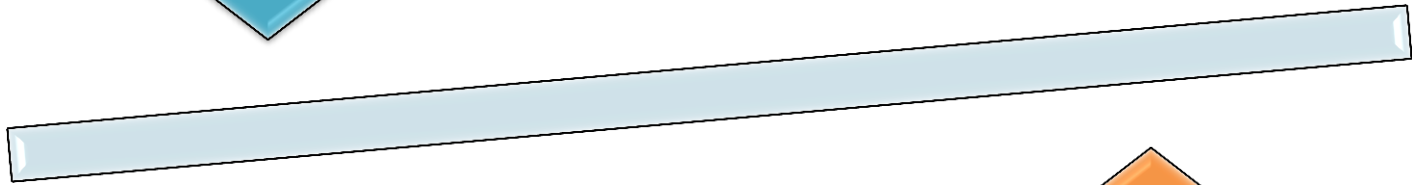
# Auto-avaliação de escolas

Fim

# Finalidade?

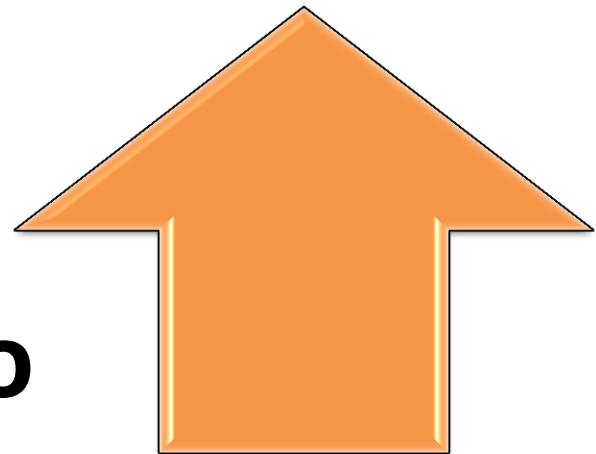


**Eficácia**



**Desenvolver:**

**peessoas + organização**



# Questão

Eficácia

- Indicadores, metas
- Ciclos de gestão

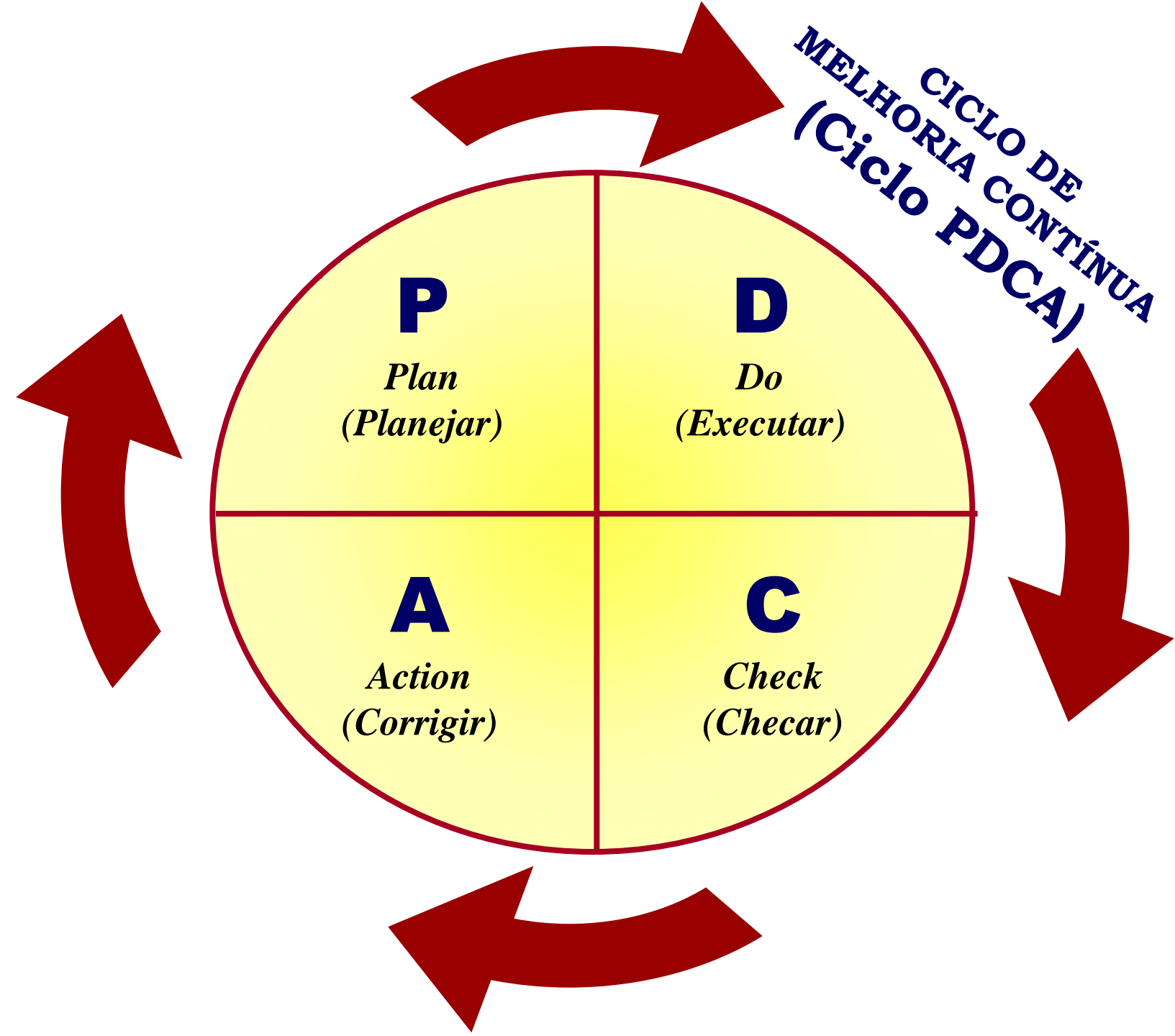
Desenvolvimento

- Comunicação

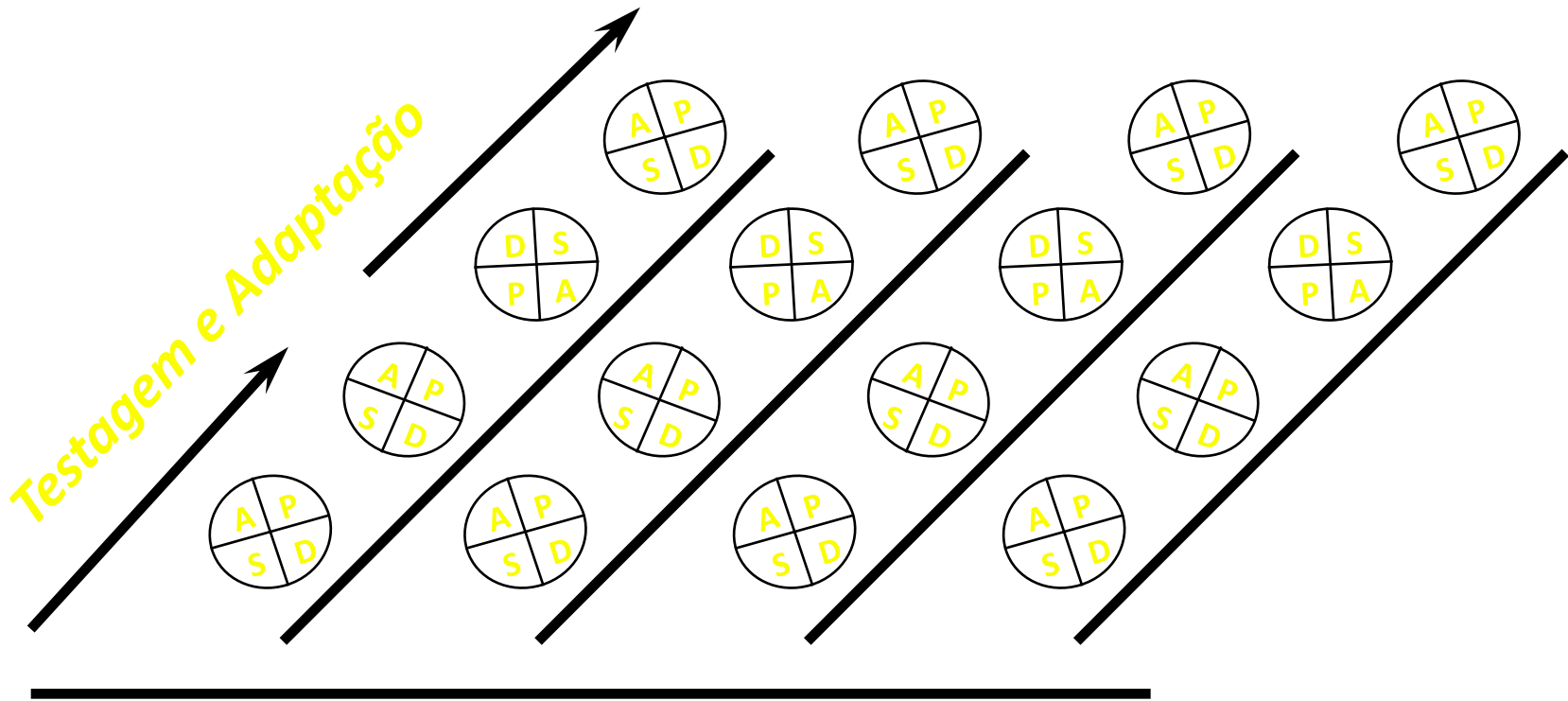
# **Ciclos de auto-avaliação e melhoria**

Alguns exemplos

**CICLO DE  
MELHORIA CONTÍNUA  
(Ciclo PDCA)**



# Múltiplas Rampas de ciclo PDSA



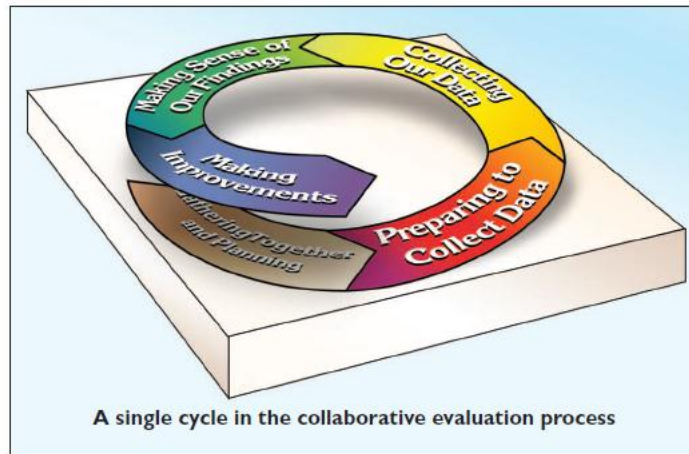




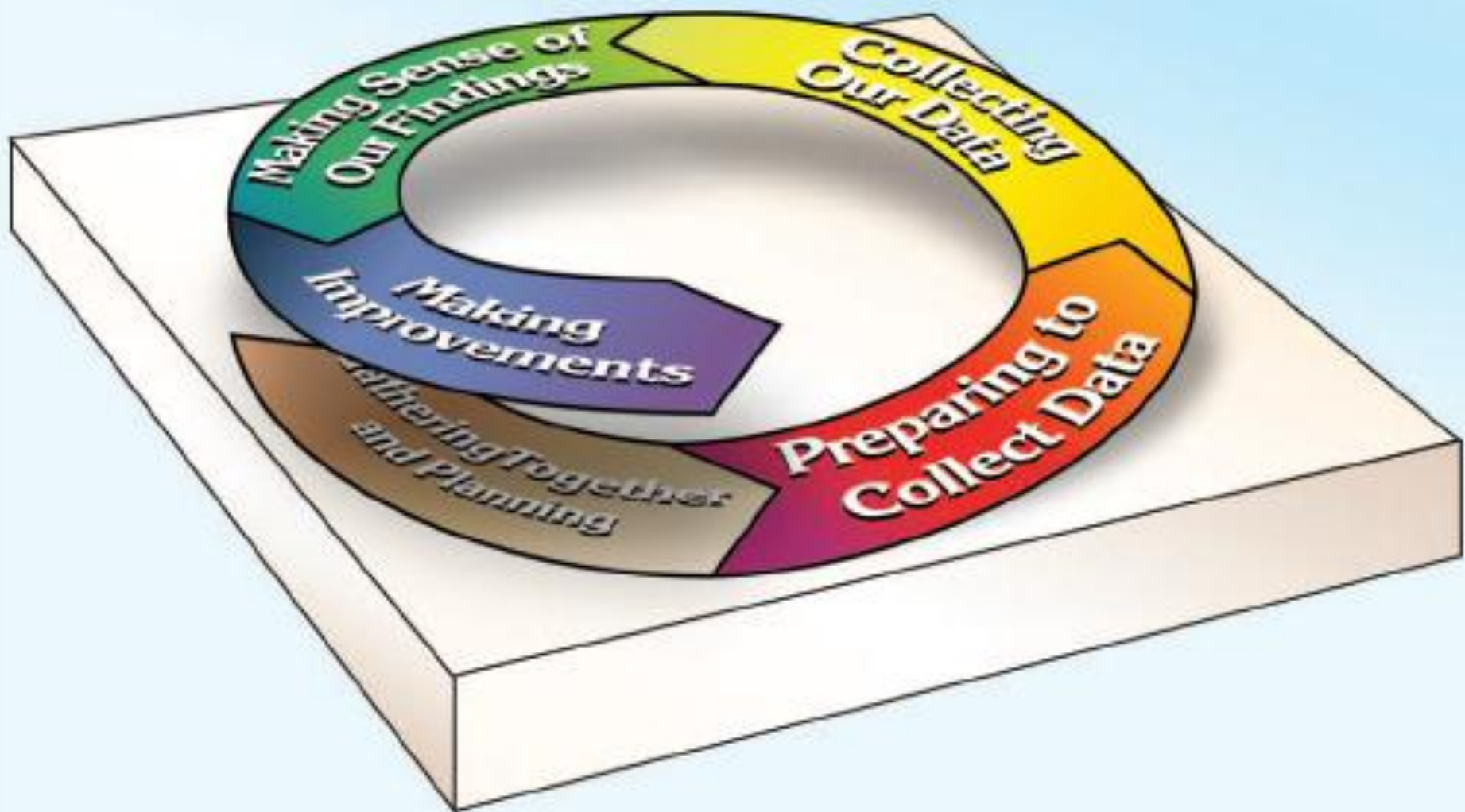
# Collaborative Evaluation Led by Local Educators:

A Practical, Print- and Web-Based Guide

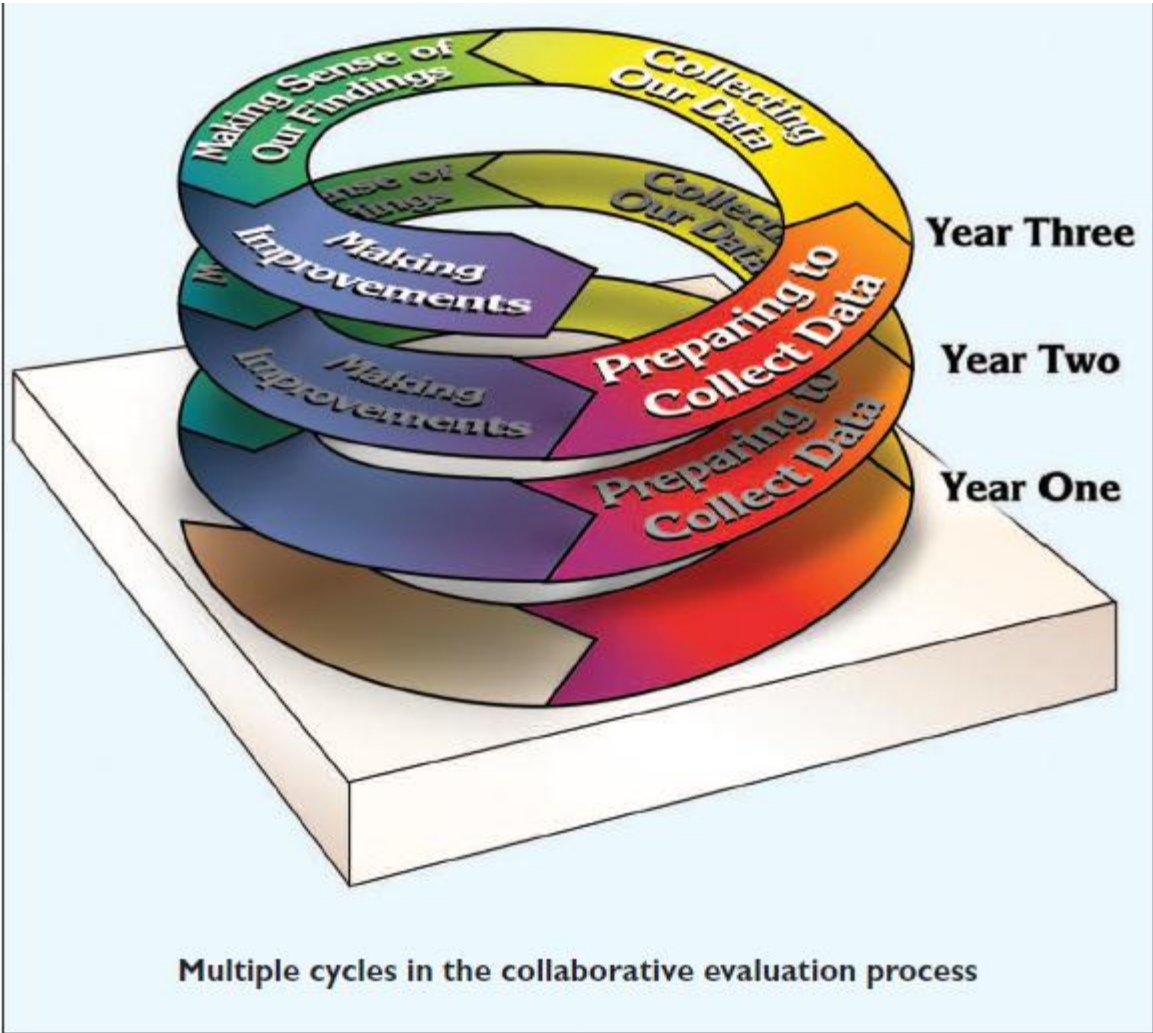
By Ann Brackett  
With Nancy Hurley



This Guide is a product of the Northeast and the Islands Regional Technology in Education Consortium.

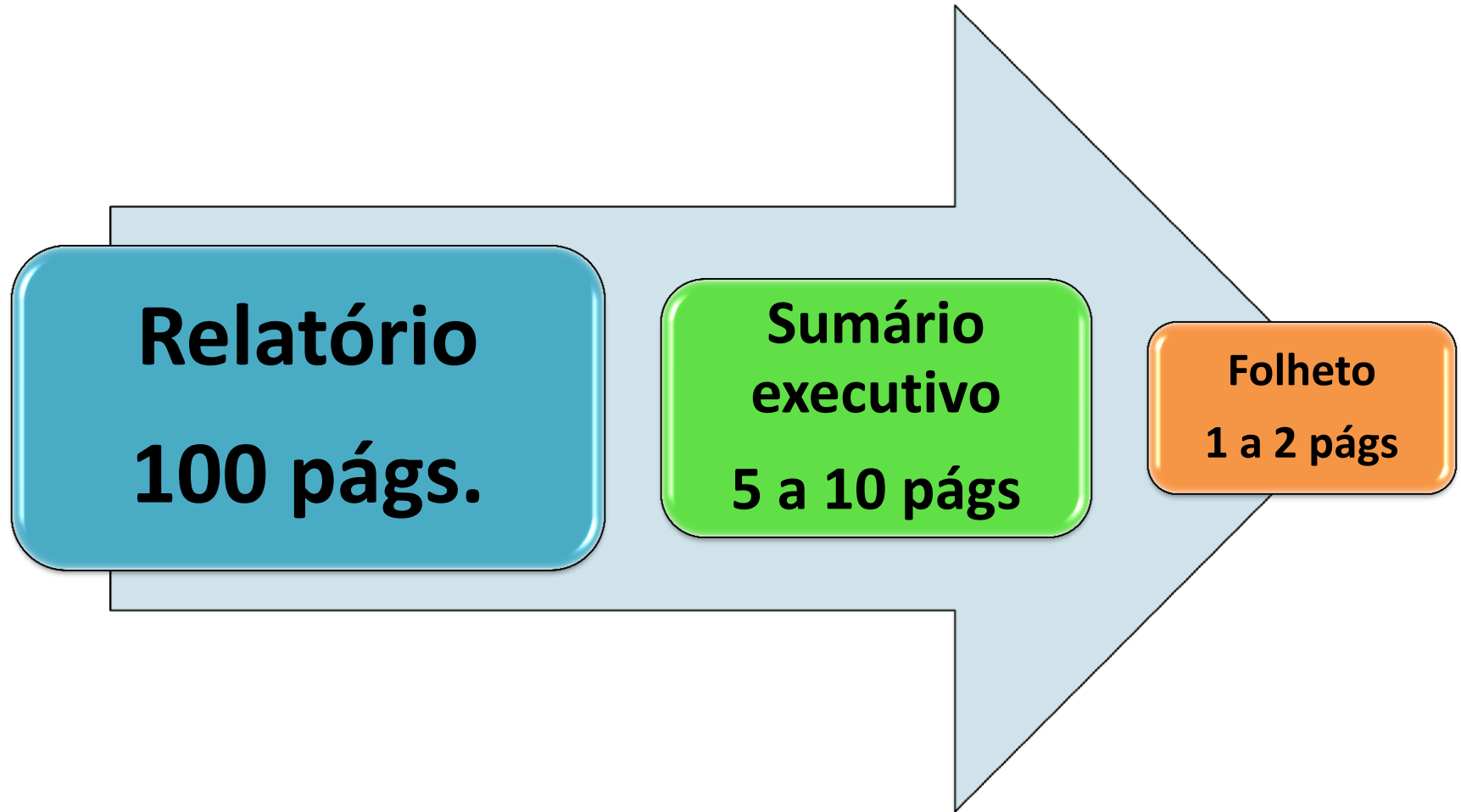


**A single cycle in the collaborative evaluation process**



Multiple cycles in the collaborative evaluation process

# Avaliação = Comunicação



# Resolvidos os problemas...



## Capítulo IV

- O ajuste de contas...

# Acabar com a linearidade causal





# Copérnico: uma inspiração?



Pesquisa do Google

Sinto-me com sorte

Uma revolução coperniciana

# Começar pelo fim...



# Acabar de vez com...

- ... linearidade causal
- ... modelo mecanicista de gestão
- ... uniformidade da avaliação
- ... paradigma positivista

# Optar por...

- **Paradigma da complexidade**
  - *(As escolas são organizações complexas, repletas de repetição, rotina, mas também de incerteza, imprevisibilidade, ...)*
- **Causalidade complexa**
- **Modelo de gestão do caos**

# USO DA AVALIAÇÃO

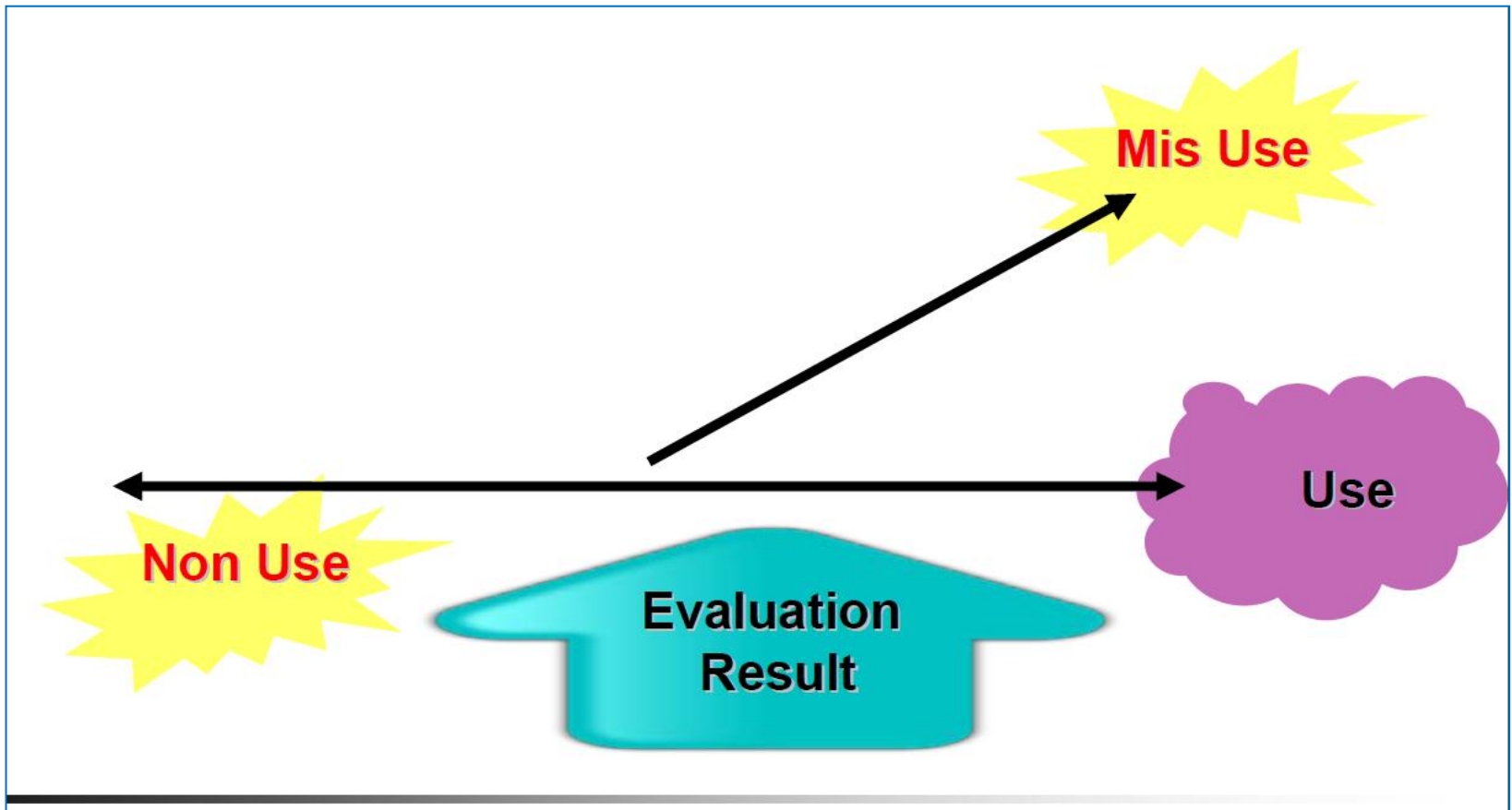


# USO, DESUSO, ABUSO

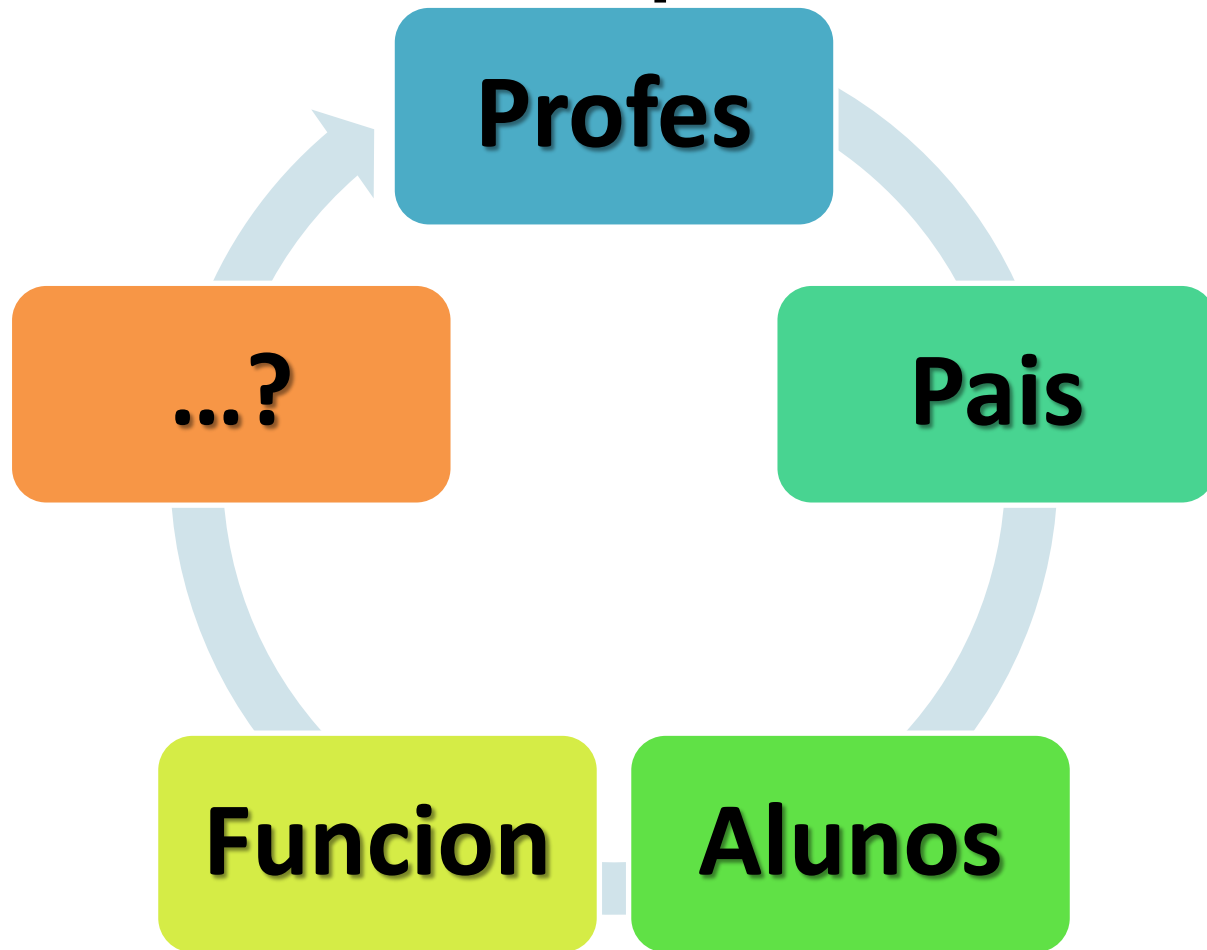
**Heung Deug Hong Ph.D**  
**Professor**

**Kangwon National University, South Korea**

# USO, DESUSO, ABUSO



# Identificação dos utilizadores prioritários





# The personal factor..

- “There are 5 key variables that are absolutely critical in evaluation use. ...”
  - (Patton, 2012, p.61)

# The personal factor..

- “There are 5 key variables that are absolutely critical in evaluation use. **They are, in order of importance: people, people, people, people, people.**”
  - (Patton, 2012, p.61)

Outra mudança:

- Narrar as vitórias

# ONG: Most Significant Change

## The 'Most Significant Change' (MSC) Technique

A Guide to Its Use

by

Rick Davies and Jess Dart




Funded by  
CARE International, United Kingdom  
Oxfam Community Aid Abroad, Australia | Learning to Learn, Government of South Australia  
Oxfam New Zealand | Christian Aid, United Kingdom | Exchange, United Kingdom  
Ibis, Denmark | Mellemlfolkeligt Samvirke (M3), Denmark  
Lutheran World Relief, United States of America

Version 1.00 – April 2005


# Método ?



# A mudança mais significativa...



Nós temos este  
indicador que  
mede...



Deixe-me  
contar-lhe uma  
história...

# Registrar os aspectos positivos

- **Histórias de sucesso:**
  - De professores
  - De alunos (contadas pelos próprios...)
  - De pessoal auxiliar
  - ...
- **Estratégias que funcionam**

# Um instrumento?

- Uma folha A4 para cada professor contar uma história de sucesso