



CATÓLICA
PORTO

EDUCAÇÃO E
PSICOLOGIA

**EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

ATAS DO I SEMINÁRIO INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E
DESENVOLVIMENTO HUMANO

ATAS DO
I SEMINÁRIO
INTERNACIONAL

VOL. II – COMUNICAÇÕES LIVRES

Porto

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Educação e Psicologia

Ficha técnica

Título: Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional, Vol. II – Comunicações Livres

Organizadores: Joaquim Machado (coord.), Cristina Palmeirão, Ilídia Cabral, Isabel Baptista, Joaquim Azevedo, José Matias Alves, Maria do Céu Roldão

Autores: Adérito Barbosa, Adorinda Gonçalves, Alcina Martins, Alexandre Ventura, Almerinda Coutinho, Amelia Alberto, Amélia Simões Figueiredo, Ana Carita, Ana Certã, Ana Cristina Castedo, Ana Cristina Tavares, Ana Isabel Vigário, Ana Maria Calil, Ana Melo, Ana Mouta, Ana Paulino, Ana Pereira, Ana Santos, Andreia Gouveia, Andreia Vale, Angélica Cruz, Angelina Sanches, António Andrade, António Neto-Mendes, António Oliveira, Bruna Ribas, Cândido Miguel Francisco, Carla Alves, Carla Baptista, Carla Cibele Figueiredo, Carla Guerreiro, Carolina Gomes, Carolina Mendes, Cátia Carlos, Christiane Barbato, Cicera Lins, Clara Freire da Cruz, Clara Gomes, Cláudia Gomes, Cláudia Miranda, Conceição Leal da Costa, Cristiana Madureira, Cristina Bastos, Cristina Palmeirão, Cristina Pereira, Daniela Gonçalves, Diana Oliveira, Diogo Esteves, Diogo Esteves, Elisabete Pinto da Costa, Elvira Rodrigues, Elza Mesquita, Emilia Noormahomed, Eva M. Barreira Cerqueiras, Evangelina Bonifácio, Fernando Azevedo, Fernando Sousa, Filipa Araújo, Filipe Couto, Filipe Matos, Flávia Freire, Florbela Samagaio, Francisca Izabel Pereira Maciel, Giane Maria da Silva, Giovanna Costa, Graça Maria Pires, Helena Castro, Helena Correia, Henrique Gomes de Araújo, Ilda Freire, Ilídia Cabral, Isabel Cavas, Isabel Machado, Isabel Rabiães, Isabel Ramos, Isabel Santos, Isilda Monteiro, Joana Fernandes, Joana Isabel Leite, Joana Sousa, João Ferreira, João Formosinho, Joaquim Azevedo, Joaquim Machado, José Almeida, José Pedro Amorim, José Graça, José Matias Alves, José Pacheco, Juan Carlos Torrego Seijo, Laura Rego Agraso, Liliana Costa, Luís Castanheira, Luísa Moreira, Luísa Ribeiro Trigo, Luiz Filipe Machado, Macrina Fernandes, Magda M. R. Venancio, Mahomed Ibraimo, Márcia Leal, Margarida Quinta e Costa, Maria da Conceição Azevedo, Maria da Conceição Martins, Maria da Graça Ferreira da Costa Val, Maria de Lurdes Carvalho, Maria do Céu Roldão, Maria Helena Martinho, Maria Ivone Gaspar, Maria João de Carvalho, Maria José Rodrigues, Maria Lopes de Azevedo, Maria Lucimar Jacinto de Sousa, Marina Pinto, Marli Andre, Marta Garcia Tracana, Martins Vilanculos, Natália Costa, Nazaré Coimbra, Neusa Ambrosetti, Oscar Mofate, Paulo Carvalho, Paulo Gil, Raquel Mariño Fernández, Raul Manuel Tavares de Pina, Regina Coelli Gomes Nascimento, Renilton Cruz, Rosângela Gonçalves de Oliveira, Rosemar Lemos, Rui Amado, Rui Castro, Rui Cordeiro da Eira, Sandra Almeida, Sérgio Ferreira, Sílvia Amorim, Sofia Bergano, Sofia Oliveira Martins, Sónia Soares Lopes, Susana Gastal, Suzana Ribeiro, Teresa Guedes, Vitor Ribeiro, Vivian Assis, Vivianne Lopes, Zita Esteves

Design e Paginação: Departamento de Comunicação e Relações Públicas, Universidade Católica Portuguesa – Porto

Colaboração: Cristina Crava, Francisco Martins

ISBN: 978-989-99486-0-0

Editor: Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia

Local e data: Porto, 2015

AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL: QUE IMPACTOS NA MELHORIA EDUCATIVA?

ANA CRISTINA CASTEDO¹ (ana.castedo@gmail.com) & JOSÉ MATIAS ALVES² (matiasalvesucp.porto@gmail.com)

¹ Colégio de Ermesinde, Departamento de Ciências Exatas e Experimentais Porto, Portugal

² Universidade Católica, Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano, Porto, Portugal

RESUMO

O presente trabalho procurou analisar o impacto dos procedimentos de avaliação organizacional na melhoria dos processos e dos resultados dos alunos. Desde 1970 têm surgido exigências de performatividade e eficácia nas escolas. As mudanças da sociedade do conhecimento, as necessidades dos estudantes e as reformas na educação colocam desafios cada vez mais exigentes e complexos à Escola. As políticas educativas tendem a inscrever-se numa lógica de prestação de contas procurando elevar os padrões de qualidade e os resultados educativos. O nosso objeto de estudo é a avaliação organizacional e seus impactos, constrangimentos e oportunidades, considerando a escolha deliberada de uma escola com práticas sistemáticas e continuadas de autoavaliação que procura estar ao serviço da melhoria. Partindo de uma metodologia qualitativa de estudo de caso, utilizando o paradigma interpretativo, resultou a perceção e a reunião de algumas evidências de que os impactos da avaliação organizacional nos processos e resultados educativos são tendencialmente pouco significativos. Resultou, ainda, a noção de que os procedimentos de avaliação se traduzem, essencialmente, no cumprimento de uma rotina legitimada. Para compreender esta fraqueza recorre-se aos sistemas debilmente articulados, à cultura profissional marcada pelo individualismo e pela balcanização, e ao sistema de vinculação profissional, tornando a organização escolar prisioneira de um sistema paralítico.

Palavras-chave: Escola; avaliação organizacional; autoavaliação; melhoria.

ABSTRACT

The aim of the present work was to analyze the impact of school's organizational assessment procedures in the improvement of methods and students' results. Demands of effectiveness and performance in schools have been increasing since 1970. Changes in knowledge society, students' needs and reforms of education impose increasingly complex and demanding challenges to the School. Educational policies tend to follow an 'accountability logic', trying to raise quality patterns and educational results. Our object of study is the organizational evaluation and its impacts, constraints and opportunities through the deliberate selection of a school with systematic and continuous practice of self-evaluation in the pursuit of improvement. By starting with a qualitative methodology of case study and using the interpretative paradigm, we got the perception that those impacts tend to be of low significance, as well as the notion that evaluation processes consist mainly in the accomplishment of a legitimate routine. In order to understand this weakness, we relied upon the weakly articulated systems, a professional culture characterized by individualism and balcanization and also the system of professional bonding, making the school organization a prisoner of a paralyzed system.

Keywords: School; organizational evaluation; auto evaluation; improvement

1. TEMA E OBJETO DE ESTUDO

O tema que nos propomos a estudar enquadra-se na Avaliação Organizacional. O nosso objeto de estudo é, assim, a avaliação organizacional e seus impactos, constrangimentos e oportunidades, procurando estudá-la no contexto escolar de uma escola com uma cultura avaliativa longa e reconhecidamente presente.

2. JUSTIFICAÇÃO DA PERTINÊNCIA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O esquema linear da Figura 1, que não revela a complexidade das interações, procura justificar a pertinência e relevância do tema. Assim, o aumento das pressões sobre o Estado, e do Estado sobre as suas instituições, no sentido de se desenvolver uma cultura de avaliação e performatividade, tem implicado a adoção de procedimentos autoavaliativos na escola.

Estes procedimentos, que surgem como resposta às novas exigências internacionais e nacionais, exigem da organização processos de melhoria e um maior conhecimento dos processos de Ensino/Aprendizagem. É neste contexto que surgem trabalhos investigativos sobre o conceito, potencialidade e impactos da Avaliação Organizacional. Partindo destes últimos dois estudos, pretendemos contribuir para o seu aprofundamento respondendo a um desafio concreto: Tendo uma escola com uma cultura avaliativa enraizada e com processos de avaliação organizacional estruturados, quais os resultados da avaliação nos processos e resultados educativos?

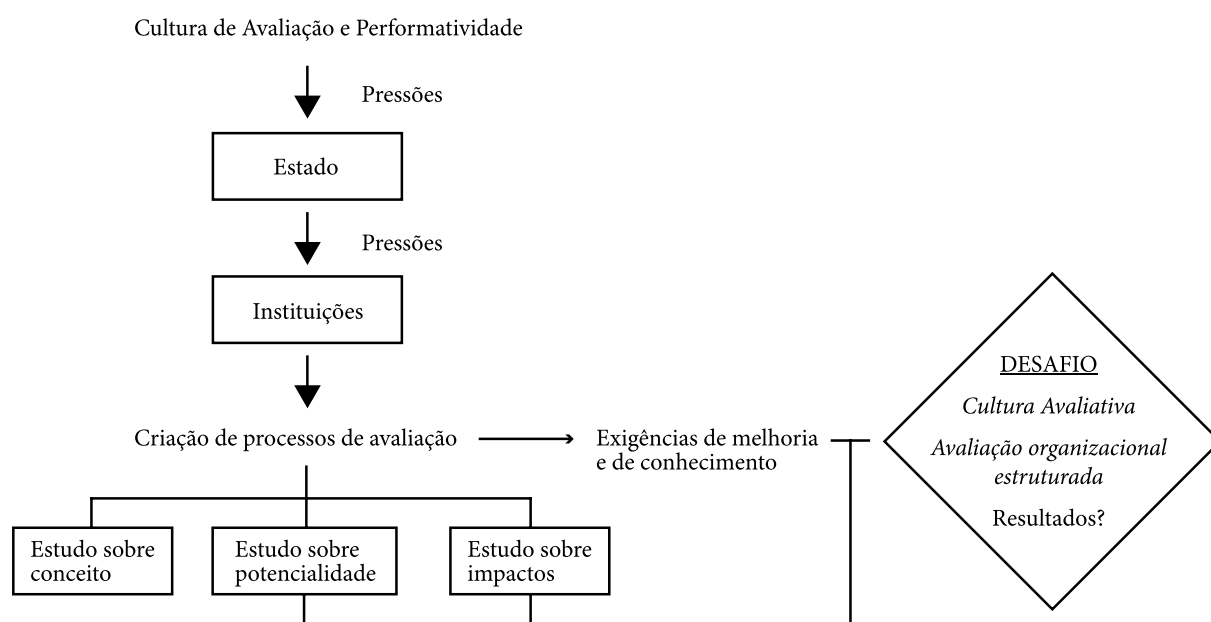


Figura 1: Pertinência do tema e objeto de estudo.

3. PROBLEMA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Neste sentido, propomo-nos a estudar o impacto que a avaliação organizacional tem na melhoria dos processos e resultados educativos. De acordo com este problema de investigação, definimos duas questões de investigação principais:

- Quais os impactos da avaliação organizacional na melhoria dos processos e resultados educativos?
O que os determina?
- Quais os constrangimentos e oportunidades da avaliação organizacional?

4. QUADRO CONCEPTUAL E TEÓRICO

Partindo de um quadro conceptual e teórico extenso, que nos permitiu definir as lentes teóricas de análise investigativa, começámos por estudar o início do paradigma de eficácia escolar e nos estudos consequentes (Santos Guerra, 2000, 2002; Lima, 1998; Costa, 2003a, 2003b; Bolívar, 2003; Murillo, 2007) que resultou no aprofundamento, e posterior implantação, do paradigma inicial. De acordo com Normand (2008), o paradigma da eficácia escolar nasceu na década de 70 tendo, mais tarde, sido complementada pelo movimento da “*school improvement*”. Estas noções surgiram depois de investigações realizadas terem indicado que as causas do insucesso escolar também se relacionavam com as condições e funcionamento das escolas, refutando-se o determinismo social gerado pelo estudo de Coleman (1966).

Concentrando-nos em Portugal, mais recentemente, uma lei de 2002 (Art.º 4º da Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro) procurou efetivar uma prática de avaliação retoricamente enunciada em diversos documentos. Neste sentido, criaram-se relatórios de Autoavaliação, os *rankings* passaram a ter maior visibilidade. No fundo, passou a existir uma aparente maior transparência e um maior escrutínio público, por vezes, pouco qualificado. Neste contexto, Alves e Flores (2010, 7) referem que as mudanças da sociedade do conhecimento, as necessidades dos estudantes e as reformas sucessivas na educação colocam desafios cada vez mais exigentes e complexos à Escola.

Este olhar cada vez mais crítico em relação à escola deve-se a um conjunto de razões mais ou menos imediatas. Assim, e de acordo com Alves, Flores e Machado (2011, 9), a massificação do ensino e da profissão, a funcionarização e a regulação burocrática e a heterogeneidade dos contextos públicos são algumas das razões que fizeram emergir a cultura performativa. Day (2004, 88) afirma que

“Pressionados por reivindicações em relação à descida dos resultados dos alunos em comparação com os países concorrentes, considerados incompatíveis com a necessidade de aumentar a competitividade económica e a coesão social, os governos sucessivos tentaram, através das suas reformas, reorientar as fortes tradições liberais e humanistas, caracterizadas por uma crença no valor intrínseco e não instrumental da educação, na direção de uma visão mais funcional caracterizada pelo ensino baseado nas competências e nos resultados obtidos, pelo salário em função do mérito e pelas formas de regulação indireta a partir do centro.”

O paradigma educacional em curso é marcado por um conjunto de tensões entre controlo/autonomia, centralização/descentralização, prestação de contas/aparente apoio ao desenvolvimento profissional e organizacional. Apesar de todas as tensões, existe um pressuposto comum: a avaliação organizacional melhora a escola.

5. DESIGN DE INVESTIGAÇÃO

Perante o pressuposto enunciado, partimos para o estudo das nossas questões de investigação. A nossa estratégia de investigação passou por adotar o estudo de caso (estudando uma escola do distrito do Porto com 3º ciclo e Secundário) com uma cultura avaliativa enraizada e processos formalmente definidos. Relativamente à análise dos dados, adotámos o método qualitativo próximo do etnográfico (apoio-nos no conceito de cultura e no ponto de vista dos que a partilham) seguindo, ainda, o método de análise de comparação constante (procurando semelhanças e diferenças na linguagem dos investigados e interpretando as suas relações).

A escola estudada tem um corpo docente estável (89% dos docentes no quadro) e com alunos e encarregados de educação de nível socioeconómico baixo.

Relativamente à liderança, esta é estável (considerando que a diretora ocupa o seu cargo desde 1998), é de estilo democrático, com diretrizes que são debatidas e decididas pelas lideranças de topo e intermédias, e enquadrada numa liderança transformacional, com objetivos escolares partilhados e com uma dimensão pessoal no que toca à noção de desenvolvimento.

Os métodos de recolha de dados passaram por: entrevistas semiestruturadas a “Focus Groups” ou individuais; análise documental – Projeto Educativo, relatórios do grupo APM (Avaliação Para a Melhoria), atas de concelhos de turma e pedagógicos; análise de base de indicadores de desempenho escolar – Planos Anuais de Atividades, Relatórios de Autoavaliação do Ministério da Educação, resultados internos e externos dos alunos; observação essencialmente passiva – visitas à escola, conversas informais, presença em algumas reuniões.

Segundo o método qualitativo, a análise de conteúdo foi realizada por etapas, definindo categorias, subcategorias e enquadrando-as nas teorias organizacionais presentes no quadro teórico. Posteriormente, realizou-se a codificação e respetivos quadros de análise de todos os dados recolhidos.

6. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Resultou do nosso estudo a perceção de que existem impactos formais promovidos pela avaliação organizacional (imprimindo alguma reflexão e ação) que, em alguns casos, levaram à sensação de melhoria, ainda que difusa, por parte dos docentes, da equipa APM e das lideranças intermédias.

No entanto, as melhorias detetadas nos procedimentos foram escassas e, no que respeita aos resultados educativos, não há melhorias significativas.

Esta ausência de melhorias significativas levou uma exploração das razões que a permitiram. Assim, começámos por estudar a equipa de Avaliação Para a Melhoria e, seguidamente, estudámos a Estrutura Organizacional da Escola. A APM resultou da evolução de vários projetos: Desde a inauguração da escola até 1991, a avaliação cingiu-se à análise dos resultados dos alunos em conselho pedagógico e grupo disciplinar. De 1991 a 2004, a escola adotou o projeto PEPT 2000, operacionalizado pelo Observatório da Qualidade da Escola (OQE), e que alterou o foco da avaliação, passando a ter como objetivos a produção de informação, a promoção da qualidade, a mobilização das comunidades e a introdução de uma reforma cultural. A partir de 2004, já com a equipa APM definida, adotou-se o modelo CAF (baseado, essencialmente, numa análise SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que, posteriormente, se ajustou às necessidades e contexto escolar. Do estudo a esta equipa resultou a perceção de que o seu trabalho, no plano da identificação das debilidades, é de elevada qualidade. No entanto, no plano da ação não há impactos significativos.

Relativamente ao estudo da Estrutura Organizacional reteve-se que:

- a confluência de modelos organizacionais distintos (o modelo burocrático, ambíguo e político) levou a que, neste caso, se tivessem criado processos debilmente articulados, fruto de muitas mudanças e de uma comunicação deficiente;
- que os atores envolvidos nos processos e os documentos analisados indiciam desarticulações entre grupos, que impedem um procedimento sequenciado e consistente;
- convocando as bases teóricas relativas aos sistemas debilmente articulados, estes estão sempre associados à noção de inconsistência levando ao desconhecimento e à falta de controlo dos processos e resultados associando-se, ainda, a debilidade de impactos, de consequências e de poder transformador.

No fundo, a realidade com que nos deparámos sugere que a troca constante de ideias e processos (patente nos ajustes à ação presentes nos documentos orientadores da APM e seguindo a linha das teorias políticas) impede a construção sedimentada de um projeto, quer por falta de consistência, quer por falta de participação dos atores.

Sugere, ainda que a criação da APM é, até pelo nome, reveladora de uma quase obsessão pela melhoria que leva a direção a uma procura exaustiva de respostas mas sem grandes consequências criando, inclusivamente, sentimentos de frustração.

7. CONCLUSÃO

Concluimos, portanto, que:

- a avaliação organizacional parece não ter impactos significativos na melhoria dos processos e resultados educativos. Apesar de se verificarem algumas alterações formais (na construção de documentos orientadores, relatórios) e em processos de monitorização (maior controlo de dados), a melhoria não foi significativa;
- a existência da autoavaliação parece não implicar a existência de uma escola mais eficaz;
- a avaliação externa e autoavaliação são entendidas como processos legitimadores e rotineiros, de carácter formal, que permitem garantir uma sensação de melhoria e uma reputação e imagem públicas mas, na prática, não têm grande influência na ação da escola. Lasbeck (2007) partilha, igualmente, desta noção.

8. NOVAS QUESTÕES E PROLONGAMENTOS

As dificuldades de implementação de uma avaliação organizacional com impactos significativos na melhoria dos processos e resultados educativos, detetadas ao longo desta investigação, levantam algumas questões:

- Como podemos promover culturas profissionais mais interativas?
- Como podemos contrariar o modelo que obriga a escola a trabalhar com os professores que o sistema lhe impõe?
- Que ações devem ser tomadas para que se reforcem dinâmicas de coesão e compromisso?

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na verdade, tememos que o atual modelo organizacional possa estar condenado à ineficácia. A escola tem que se repensar na sua matriz organizacional sendo que não basta a tecnologia APM com uma disposição virtuosa. As dificuldades em ter efeito devem-se à cultura profissional balcanizada dos professores (de isolamento, celularização dos desempenhos e de difícil vinculação dos docentes) e ao poder real dos professores de resistir às recomendações de melhoria tornando a APM e a escola prisioneiras de um sistema paralítico.

Convocando Santos Guerra (2000), existem ações fundamentais para o sucesso da Escola: questionar, investigar, dialogar, compreender, melhorar, escrever, difundir, debater, comprometer-se e exigir. É nossa convicção de que a avaliação organizacional deve de ser, portanto, democrática, dialética e inclusiva. Consideramos que esta deve promover o diálogo, o debate, o compromisso, a coesão e o sentido coletivo de escola. Os resultados deste processo devem ser apropriados por todos e, no momento em que passarem a ser de todos e, simultaneamente, de cada um, é nossa convicção que as decisões coletivas levarão, por fim, à melhoria.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. P. & Flores, M. A. (org.) (2010). *Trabalho docente, formação e avaliação. Clarificar conceitos, fundamentar práticas*. Magualdade: Edições Pedagogo.
- Alves, M. P. & Flores, M. A. & Machado, E. A. (2011). *Quanto vale o que fazemos? Práticas de avaliação de desempenho*. Santo Tirso: De Facto Editores.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. (1ª ed.). Porto: Edições Asa.
- Coleman, J. S. et al. (1966). *Equality of educational opportunity*. U.S. Department of Health, Education and Welfare, Office of Education.
- Costa, J. A. (2003a). *Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des)construção*. Educação e sociedade, 24 (85), pp. 1319 - 1340.
- Costa, J. A. (Ed.). (2003b). *Imagens organizacionais da escola* (3ª ed.). Porto: Edições Asa.
- Day, C. (2004). Evaluer la formation continue des enseignants dans le contexte d'une école en changement en vue de favoriser le développement professionnel des acteurs et d'améliorer leur efficacité. In L. Paquay (Dir.). *L'évaluation des enseignants - Tensions et enjeux*, pp.87-119. Paris: L'Harmattan.
- Lasbeck, L. C. A. (2007). *Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional*. Organicom, (7), pp. 83-97.
- Lima, L. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar* (2ª ed.). Braga: Universidade do Minho.
- Macbeath, J. et al. (2005). *A história de Serena - viajando rumo a uma escola melhor*. Edições ASA.
- Murillo, F. J. (2007). A qualificação da escola: conceito e caracterização. In F. J. Murillo, & M. Muñoz-Repiso (Eds.), *A qualificação da escola*, pp. 15-43. São Paulo: Artmed.
- Normand, R. (2008). *Mercado, performance, accountability - Duas décadas de retórica reaccionária na educação*. Revista Lusófona De Educação, 12, 49-76.
- Santos Guerra, M. A. (Ed.). (2000). *A escola que aprende*. Porto: Edições ASA.
- Santos Guerra, M. A. (Ed.). (2002a). *Entre bastidores - o lado oculto da organização escolar* (1ª ed.). Porto: Edições Asa.
- Santos Guerra, M. A. (2002b). Como um espelho – avaliação qualitativa das escolas. In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*, pp. 11-31. Porto: Edições ASA.
- Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro (Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior)