



## Sumário Educacional: Avaliação Institucional

A avaliação institucional é ferramenta essencial para auxiliar escolas a compreenderem como estão se saindo, proporcionando-lhes uma visão precisa sobre seu desempenho em comparação com um conjunto bem definido de padrões.

MacBeath (2005) descreve a avaliação institucional como: *'...um processo de reflexão sobre a prática, ao qual se atribui uma natureza sistemática e transparente, com o objetivo de aprimorar a aprendizagem discente, profissional e organizacional.'*

### O que significa a avaliação institucional?

A avaliação institucional é um processo formativo que capacita escolas a analisarem seu desempenho e identificarem pontos fortes e êxitos, bem como áreas a serem desenvolvidas.

O objetivo é assegurar aprimoramento no que diz respeito ao desenvolvimento institucional, desempenho escolar, desempenho docente, e, acima de tudo, desempenho discente (tanto acadêmico quanto em termos de bem-estar social e emocional). Contudo, além do desejo de se avaliarem e desenvolverem, as escolas muitas vezes estão sujeitas à obrigação de prestar contas a partes externas, tais como o governo local ou a comunidade. A avaliação institucional pode servir de apoio para que os líderes de escolas abordem essa questão de forma positiva e profissional.

Ao implementar a avaliação institucional, o contexto da escola é de suma importância porque ajuda todos os envolvidos no processo a compreenderem a situação atual da escola. O contexto pode incluir aspectos como o porte e o tipo, a localização, o perfil do quadro de funcionários, o processo de compras, os resultados e os recursos da escola. Em muitos aspectos, o contexto escolar diz respeito a capacitar a escola a contar sua história até o momento atual, o que permite que as pessoas compreendam em que ponto de sua jornada ela se encontra com relação à visão e aos valores que a regem.

É fundamental que líderes de escola criem uma cultura na qual a aprendizagem dos alunos esteja no cerne da avaliação e do aprimoramento institucionais. As escolas têm o dever profissional de prestar contas a governantes, pais, professores e alunos, com o objetivo de servir aos melhores interesses das principais partes interessadas. Consequentemente, é fundamental que a avaliação institucional seja um processo compartilhado que leve em conta as visões de partes interessadas, e, principalmente, que faça algo com essas informações.



Para ser eficaz, a avaliação institucional deve conduzir à ação, e, quando respaldada por evidências e pesquisas, pode levar à mudança transformacional, vista como um processo contínuo em vez de um evento isolado (Kotter, 1996).

### Implementação da avaliação institucional

Para iniciar o processo de avaliação institucional, as escolas devem se fazer três perguntas fundamentais:

1. Quão bem estamos nos saindo?
2. Como sabemos?
3. Como podemos melhorar?

Para começar a explorar essas perguntas, é importante compreender o que são escolas eficazes. A avaliação institucional pode ajudar escolas a estabelecerem uma base de comparação com outras escolas de características semelhantes nos âmbitos local, nacional e internacional. As escolas mais eficazes ajudam todos os seus alunos, independentemente dos seus contextos pessoais, a avançarem na aprendizagem e progredirem acima da taxa normal de desenvolvimento esperada. Embora não exista um único fator que determine o que seja uma escola eficaz, avaliações nos âmbitos do aluno, sala de aula e escola são recursos valiosos, nas quais são observados aspectos como:

- A missão e os valores educacionais da escola;
- A gestão e a liderança da escola;
- A qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Os recursos didáticos;
- O engajamento da comunidade escolar.

Ao iniciar uma avaliação, pode ser útil colocar em foco o que é importante para a sua escola, o que fará com que o processo faça mais sentido para as principais partes interessadas, aumentando o engajamento e a aceitação. Perguntas importantes a serem consideradas nesse momento são:

- O que você deseja descobrir?
- Que informações e evidências precisam ser coletadas?
- Como coletará e reunirá as informações?
- De que modo utilizará as informações coletadas?

Geralmente, a avaliação institucional requer que as escolas reúnam uma série de evidências quantitativas e qualitativas, as quais precisam ser coletadas e manejadas adequadamente, com foco no estabelecimento de uma cultura de aprendizagem, desenvolvimento e aprimoramento, e não apenas no desempenho.

Fontes de evidências típicas incluem:

- Pesquisas envolvendo alunos, professores, líderes e pais;
- Análises de dados quantitativos;
- Observações de aulas e visitas de acompanhamento pedagógico;
- Entrevistas e grupos de discussão envolvendo alunos, professores, líderes e pais;
- Inspeção de trabalhos de alunos e resenhas de livros;
- Observação de alunos em suas atividades ("learner shadowing").

Contudo, algumas escolas lançam mão de abordagens criativas e novas tecnologias, tais como fotografias e outras ferramentas digitais. Uma escola pode pedir aos alunos que tirem fotos de locais onde se sentem felizes ou tristes ou que registrem coisas de que se orgulham.



Todavia, coletar e reunir evidências não são atividades que isoladamente conduzirão a uma avaliação institucional eficaz. O segredo é questionar e interpretar as evidências de forma criteriosa. Um ponto de partida seria fazer algumas destas perguntas ou todas elas:

- Quão contundentes e precisas são as evidências?
- O que elas nos revelam?
- O que elas não nos revelam?
- Que perguntas elas nos induzem a fazer?

Avaliações só se tornam formativas e informativas quando fazemos algo com elas. O mesmo se aplica à avaliação institucional; ela só é útil quando as escolas fazem algo com as informações e as utilizam para orientar seus próximos passos.

Um processo de avaliação institucional típico poderia incluir os seguintes estágios ou etapas:

1. Identificação e compartilhamento do foco de atenção; por exemplo, a qualidade do ensino e da aprendizagem ou o comportamento dos alunos;
2. Planejamento e comunicação do processo (métodos, cronogramas, recursos);
3. Coleta de informações (qualitativas e quantitativas);
4. Análise de dados e informações;
5. Identificação de prioridades de aprimoramento;
6. Implementação de estratégias de aprimoramento;
7. Avaliação da qualidade dessas estratégias de implementação, levantando a seguinte questão: "Como saberemos se surtiu efeito?".

### Que teoria está por trás da avaliação institucional?

A escola deve concentrar-se no crescimento de seus alunos em todas as esferas do seu desenvolvimento, porém pesquisas demonstram que algumas escolas fazem isso melhor do que outras.

A avaliação institucional, na sua forma mais simples, é uma ferramenta para determinar a eficácia de uma escola. Ao longo do tempo, pesquisas da área da educação tentaram identificar as características das escolas mais eficazes, i.e., aquelas que aprimoram a trajetória de crescimento de todos os alunos para além da curva de desenvolvimento. Porém, as pesquisas sobre a avaliação institucional eficaz mudaram e evoluíram:

- Pesquisas iniciais (Coleman et al, 1966; Jencks et al, 1972) descobriram evidências avassaladoras de que as características da família e vizinhança dos alunos tinham impacto muito maior no seu desempenho do que as escolas;
- Pesquisas posteriores (Rutter et al, 1979; Mortimore, 1998) revelaram que as escolas podem exercer influência mais significativa do que as características da família e vizinhança dos alunos. Outras, como Edmonds (1979), identificaram características replicáveis de escolas eficazes;





- Pesquisas mais recentes concentraram-se não apenas no que dá certo nas escolas, mas no que surte os melhores resultados. Nesse caso, as pesquisas indicaram que as variáveis internas da escola que mais impactam os resultados dos alunos são o professor (Hattie, 2009) e a qualidade da liderança escolar (Day et al, 2010).

Existem diferentes modelos de avaliação institucional, os quais podem ser agrupados em três categorias amplas (Gallegos, 1994):

1. **Modelos de conformidade** cujo foco é avaliar se as escolas estão operando de acordo com práticas ou padrões predeterminados;
2. **Modelos diagnósticos** que, normalmente, são de natureza formativa e se concentram em aprimorar os resultados dos alunos;
3. **Modelos de monitoramento de desempenho** que se concentram em avaliar práticas escolares e resultados dos alunos, muitas vezes em comparação com dados que fazem referência a normas.

Dentro dessas categorias, as avaliações institucionais podem ter diferentes enfoques ou resultados, por exemplo:

- conformidade e prestação de contas;
- aprimoramento da escola e do sistema;
- credenciamento e financiamento;
- aprimoramento dos resultados dos alunos.

Para alcançar esses resultados, os sistemas escolares adotaram diferentes modelos de avaliação institucional: alguns são de fiscalização, outros promovem a autoavaliação, ao passo que outros recorrem a especialistas para oferecer assistência no desenvolvimento de estratégias de aprimoramento. Por vezes, uma abordagem mista é utilizada.

### Componentes cruciais da avaliação institucional eficaz

Nos últimos anos, temos visto investimento significativo no desenvolvimento de sistemas e processos de avaliação institucional em todo o mundo. Uma revisão empírica da literatura (Mason e Calnin, 2019) identificou três elementos das avaliações institucionais com maior probabilidade de

influenciar positivamente os resultados dos alunos: prestação de contas a partes externas, autoavaliação e apoio contínuo.

A mensagem central dessa revisão é que a avaliação externa não é suficiente. Ela precisa ser combinada com a autoavaliação eficaz e o apoio contínuo para que a avaliação institucional conduza a:

- aprimoramentos na qualidade da escola;
- mudanças no ensino;
- avanços nos resultados educacionais dos alunos.

Em vez disso, as atividades de avaliação externa devem ser combinadas com habilidades de autoavaliação de alto nível, respaldadas por apoio contínuo para tornar as escolas mais aptas a:

- compreenderem o feedback que recebem por meio de avaliações externas, tal como a inspeção escolar, e saber o que fazer com ele;
- empreenderem processos de autoavaliação de alta qualidade: a escola deve ser capaz de colocar um espelho diante de suas práticas e ser honesta com relação ao que vê;
- apresentarem respostas a áreas deficitárias, compreendendo o processo de desenvolvimento e implementação de estratégias de mudança eficazes (Mason e Calnin, 2019, p.4).

### Dicas práticas

- Comece com o que é importante. É importante medir o que você valoriza, não valorizar o que você é capaz de medir. Uma abordagem direcionada é importante;
- Demonstre abertura e transparência com relação ao propósito e processo da avaliação institucional para que todos compreendam por que ela está ocorrendo. Comunique o processo e os cronogramas claramente para construir confiança e cooperação;
- Certifique-se de que a carga de trabalho e o bem-estar do professor sejam considerações primordiais no processo de avaliação institucional;
- Envolver todas as partes interessadas no processo. Quando todas as partes interessadas são envolvidas, é maior a probabilidade de que aceitem as constatações apontadas no feedback da avaliação e assumam sua corresponsabilidade pelo aprimoramento;
- Assegure que todos os participantes tenham a capacidade de empreender atividades de avaliação com rigor. Ofereça treinamento e apoio de alta qualidade quando necessário;
- Envolver um amigo crítico ou especialista relevante (O'Brien, 2014) ao passar pelo processo de avaliação institucional;
- Utilize dados e informações que sirvam como pontos de referência para avaliar o progresso e o impacto com relação a marcos fundamentais;
- Comemore êxitos: todas as escolas têm pontos fortes e atividades que executam muito bem;



- Ofereça feedback à comunidade. É possível que esse feedback precise ser customizado de acordo com cada grupo de partes interessadas, mas isso reforçará o valor atribuído ao feedback oferecido e as ações planejadas para o futuro;
- Recorra a pesquisas educacionais para dar respaldo aos próximos passos e identificar ações e intervenções.

### Benefícios da Avaliação Institucional

Quando são eficazes no aprimoramento do desempenho da escola e do sistema, as avaliações institucionais produzem uma série de benefícios.

- A avaliação institucional eficaz aprimora os resultados de todos os alunos, independentemente do seu contexto pessoal e desempenho anterior;
- Escolas com bons processos de autoavaliação tendem a ter ensino e aprendizagem de qualidade superior (Hofman, Dijkstra e Hofman, 2009);
- Um processo aberto e transparente de autoavaliação confere papel ativo às principais partes interessadas – alunos, professores, líderes e comunidade, o que constrói capacitação e possibilita aprimoramento sustentável;
- Um processo de avaliação institucional eficaz identificará áreas do desempenho da escola que estão indo bem e que devem ser celebradas pela comunidade escolar;
- Da mesma forma, uma avaliação institucional identifica as áreas de desempenho escolar que exigirão atenção e desenvolvimento adicionais. Um processo eficaz ajudará as escolas a priorizarem o que requer atenção e a dedicarem tempo e esforços aos aspectos mais impactantes.

### Quais são as concepções equivocadas sobre a avaliação institucional?

- A principal área de confusão no âmbito da escola diz respeito ao propósito da avaliação. Se o propósito for credenciamento ou ranqueamento, ela terá impacto no modelo de avaliação, no modo como será usada e na sua aceitação pelas partes interessadas. A falta de clareza ou ambiguidade pode minar um processo de avaliação institucional.
- De forma semelhante, a avaliação institucional muitas vezes é vista como um processo “de cima para baixo”, “imputado” à escola como meio de avaliar a sua prestação de contas e

desempenho, em vez de uma forma de aprimoramento. Esses modelos muitas vezes envolvem equipes externas que “fiscalizam” a escola para avaliar seu desempenho. Essa abordagem raramente melhora os resultados dos alunos ou leva a mudanças que se sustentam ao longo do tempo.

- As avaliações institucionais muitas vezes são programadas dentro de um “ciclo”; por exemplo, a cada cinco anos. Tal abordagem passa a ideia de que o “aprimoramento institucional” é esporádico ou ocorre somente na época de avaliação, em vez de um processo que faz parte do trabalho diário da escola.
- Quando as principais partes interessadas, como os professores, sentem que não estão participando do processo, sendo somente “alvo” dele, elas raramente se envolvem no processo e nas estratégias de aprimoramento resultantes da avaliação.

### De que forma Cambridge International oferece apoio a escolas com relação à avaliação institucional?

A abordagem de Cambridge acerca da Avaliação Institucional tem como embasamento a literatura sobre escolaridade eficaz e as características de modelos de avaliação institucional eficientes. Cambridge adotou um modelo que atribuiu à escola a responsabilidade de se envolver com dados sobre seu desempenho, refletindo sobre eles. Não se trata de um modelo de fiscalização ou credenciamento: baseia-se na reflexão e aprimoramento da escola, com o apoio de um amigo crítico.

O Cambridge School Evaluation Service oferece às escolas uma oportunidade guiada de se envolverem com as suas três principais partes interessadas – alunos, funcionários e pais – e coletarem dados que as ajudem a refletir sobre seu desempenho, desenvolver estratégias de aprimoramento e monitorar o progresso ao longo do tempo em áreas cruciais do desempenho, conforme definidas pela literatura a respeito de escolas eficazes. Nosso foco no aprimoramento escolar é uma cultura de aprendizagem estudantil, bem como tudo o que contribui para essa cultura, como liderança, qualidade dos professores, governança e apoio e envolvimento dos pais.

Saiba mais sobre o Cambridge School Evaluation and Consultancy Service em [www.cambridgeinternational.org/school-improvement](http://www.cambridgeinternational.org/school-improvement)

### Onde posso encontrar mais informações?

Altrichter, H., & Kemethofer, D. (2015). Does accountability pressure through school inspections promote school improvement? *School Effectiveness and School Improvement*, 26(1), 32–56.

Blok, H., Slegers, P., & Karsten, S. (2008). Looking for a balance between internal and external evaluation of school quality: Evaluation of the SVI model. *Journal of education policy*, 23(4), 379–395.

Coleman, J., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfield, F., & York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Cullingford, C., & Daniels, S. (1999). Effects of Ofsted inspections on school performance. In C. Cullingford (Ed.). (2013). *An inspector calls: Ofsted and its effect on school standards*. Routledge.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). 10 strong claims about successful school leadership. National College for Leadership of Schools and Children's Services: UK.



- Devos, G. (1998). Conditions and caveats for self-evaluation: The case of secondary schools. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA (ERIC Document Reproduction Service No. ED421493).
- Eddy-Spicer, D., Ehren, M., Bangpan, M., Khatwa, M., & Perrone, F. (2016). Under what conditions do inspection, monitoring and assessment improve system efficiency, service delivery and learning outcomes for the poorest and most marginalised? A realist synthesis of school accountability in low- and middle-income countries. Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London. Available at:  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5851931140f0b60e4c0000bd/SR\\_Q4\\_Final\\_Draft\\_for\\_Publication.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5851931140f0b60e4c0000bd/SR_Q4_Final_Draft_for_Publication.pdf)
- Edmonds, R. R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28–32.
- Ehren, M. C., Altrichter, H., McNamara, G., & O'Hara, J. (2013). Impact of school inspections on improvement of schools – describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 25(1), 3–43.
- Ehren, M., Shackleton, N., Tymms, P., Jones, E., Gustafson, J., Myrberg, E., McNamara, G., O'Hara, J., Altrichter, H., Kemethofer, D., Schmidinger, D., & Greger, D. (2014). Technical report EU-project: Year 1-3 data (September–November 2011, 2012, 2013) 'Impact of School Inspections on Teaching and Learning.' Available at: [www.schoolinspections.eu](http://www.schoolinspections.eu)
- Gallegos, A. (1994). Meta-Evaluation of School Evaluation Models. *Studies in Educational Evaluation*, 20(1), 41–54.
- Hattie, J. (2009) *Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge: London.
- Hofman, R. H., Dijkstra, N. J., & Adriaan Hofman, W. H. (2009). School self-evaluation and student achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(1), 47–68.
- Jencks, C., Smith, M., Acland, H., Bane, M. J., Cohen, D., Gentis, H., Heynes, B., & Michelson, S. (1972). *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America*. New York: Basic Books.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*
- MacBeath, J.E.C (2005). *Schools must speak for themselves: The case for school self-evaluation*
- Mason, S., & Calnin, G. (2020). Supporting Successful Programme Evaluation at the IB. Available at: <https://www.thinkib.net/mb/embed?mbtest=1&ref=https%3A%2F%2Fwww.thinkib.net%2Fleadership%2Fpage%2F32087%2Fhow-is-ib-evaluation-changing>
- Mortimore, P. (1993). Issues in school effectiveness. In D. Reynolds & P. Cuttance (Eds.), *School effectiveness: Research, policy and practice* (pp. 154–163). London: Cassell.
- Mortimore, P. (1998). *Effective schools: Current impact and future potential*. Director's Inaugural Lecture. Institute of Education, University of London.
- O'Brien S, McNamara G, Ohara J, Brown M, (2014) External specialist support for school self-evaluation. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356389016684248>
- Rosenthal, L. (2004). Do school inspections improve school quality? Ofsted inspections and school examination results in the UK. *Economics of Education Review*, 23(2), 143–151.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimer, P., Ouston, J., & Smith, A. (1979). *Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children*. Somerset: Open Books.
- Schatz, M., & Steiner-Löffler, U. (2000). Die Lernende Schule. Neue Lehrerbildung und Schulentwicklung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 3(1), 148–149. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11618-000-0011-x>
- Verscio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24, 80–91.

**Saiba mais!** Para ver outros Sumários Educacionais, visite [www.cambridgeinternational.org/education-briefs](http://www.cambridgeinternational.org/education-briefs)

Temos o compromisso de tornar nossos documentos acessíveis de acordo com a Norma WCAG 2.1. Buscamos constantemente aprimorar a acessibilidade dos nossos documentos. Caso você tenha quaisquer dificuldades ou ache que não estamos cumprindo as exigências de acessibilidade, escreva para [info@cambridgeinternational.org](mailto:info@cambridgeinternational.org) e coloque o seguinte título no e-mail: Acessibilidade digital. Caso você precise deste documento em um formato diferente, entre em contato conosco e informe seu nome, e-mail e necessidades e nós responderemos em até quinze dias úteis.