# O papel do amigo crítico no apoio à autoavaliação como mecanismo de introdução de melhoria

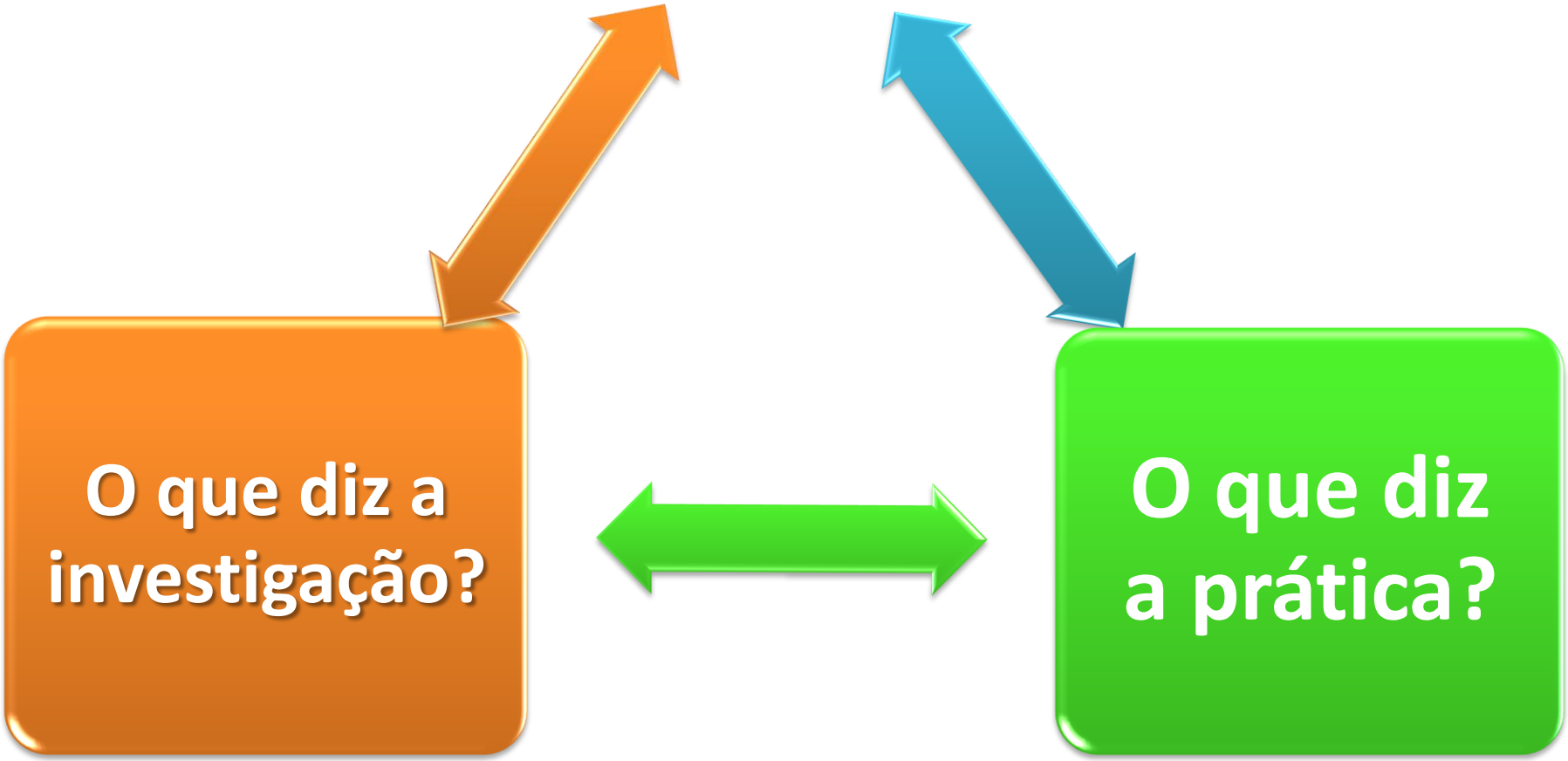
**Vitor Alaiz**

*(com a colaboração de José Borges Palma)*

Lisboa, DGIDC, Webinar, 18 Maio2011, 16:30 h

http://webinar.dgidc.min-edu.pt

# Amigo crítico?



# Origem da expressão:

**Desmond Nuttall** *(final da década de 1970)*

**"Critical friends"** (1988):

**Grupo de directores** de escolas inglesas decidiram fazer

um **círculo de "amigos críticos"**

visando a **avaliação** e consequente **melhoria** das suas próprias escolas.

(Mountford, 1988:2)

***"O 'amigo crítico'*** *é…*

*…alguém* ***de confiança***

*que coloca* ***questões provocatórias****,*

***fornece dados*** *para serem analisados através de diferentes olhares e*

***critica, como amigo, o trabalho de outra pessoa****. …*

(Costa e Killick(1993) apud MacBeath,J. et al., 2005:267)

*… Um amigo crítico leva tempo para compreender totalmente*

***o contexto*** *do trabalho apresentado e* ***os resultados*** *que a pessoa ou o grupo procura atingir.*

*O amigo é* ***um apoiante do sucesso*** *desse trabalho.”*

(Costa e Killick(1993) apud MacBeath,J. et al., 2005:267)

# Amigo crítico é…

… alguém que não só tem **uma perspectiva da escola diferente** da que têm os que estão no interior dela, como **presta assistência** no sentido de **verem o que é familiar sob uma nova luz**

O seu ponto de vista assume tanto maior credibilidade quanto mais ele seja informado por uma compreensão da situação, desenvolvida através tanto da **escuta** como da **observação**

(Swaffield, 2003: 7)

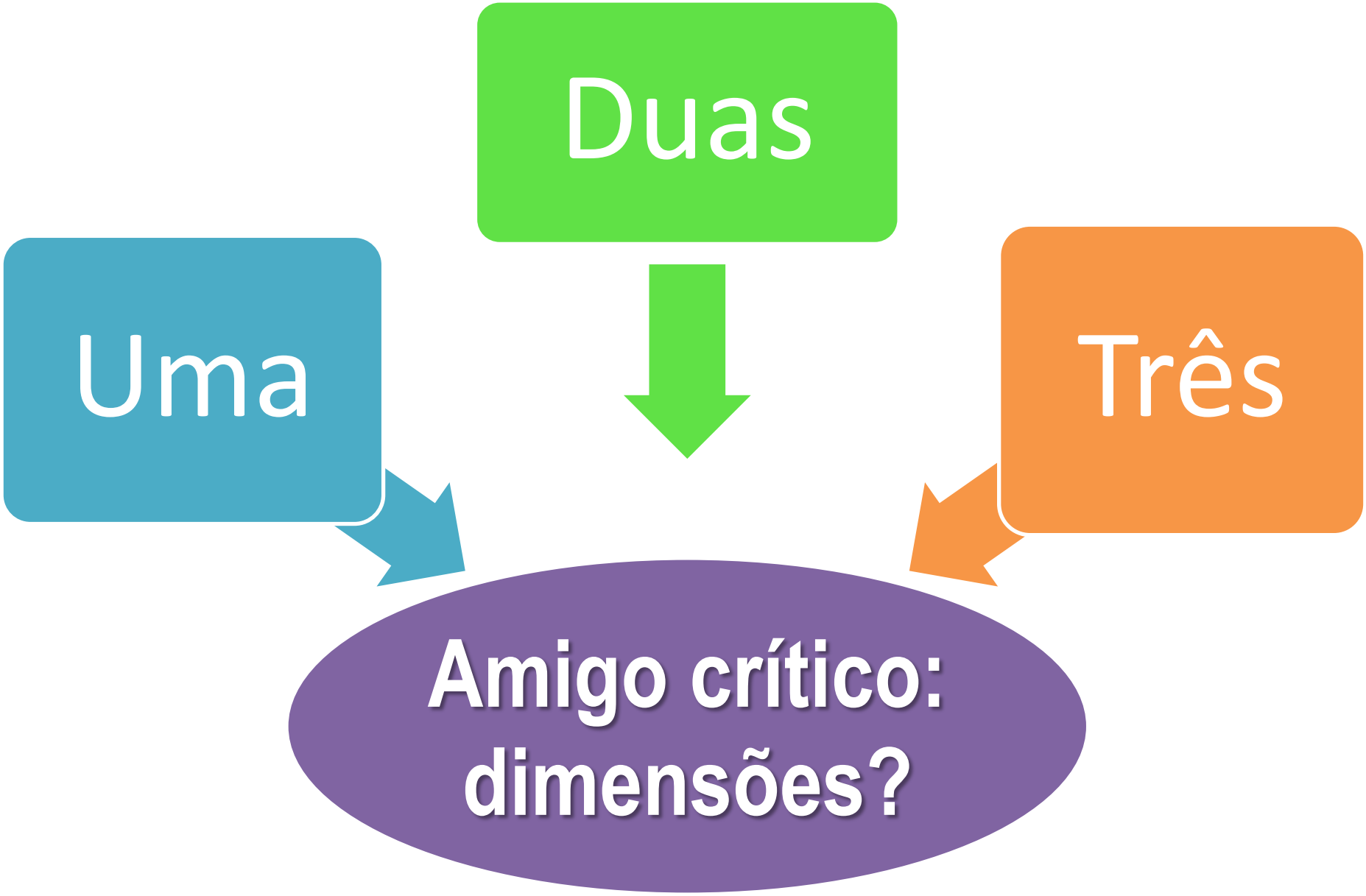
# Conceito

**Amigo crítico: dimensões?**

..
.
...
Amigo crítico:
dimensões?

Uma
..
...
Amigo crítico:
dimensões?

Duas
Uma
...
Amigo crítico:
dimensões?


Duas
Uma
Três
Amigo crítico:
dimensões?

# Uma dimensão?

amigo crítico

**Um contínuo entre dois pólos opostos?**

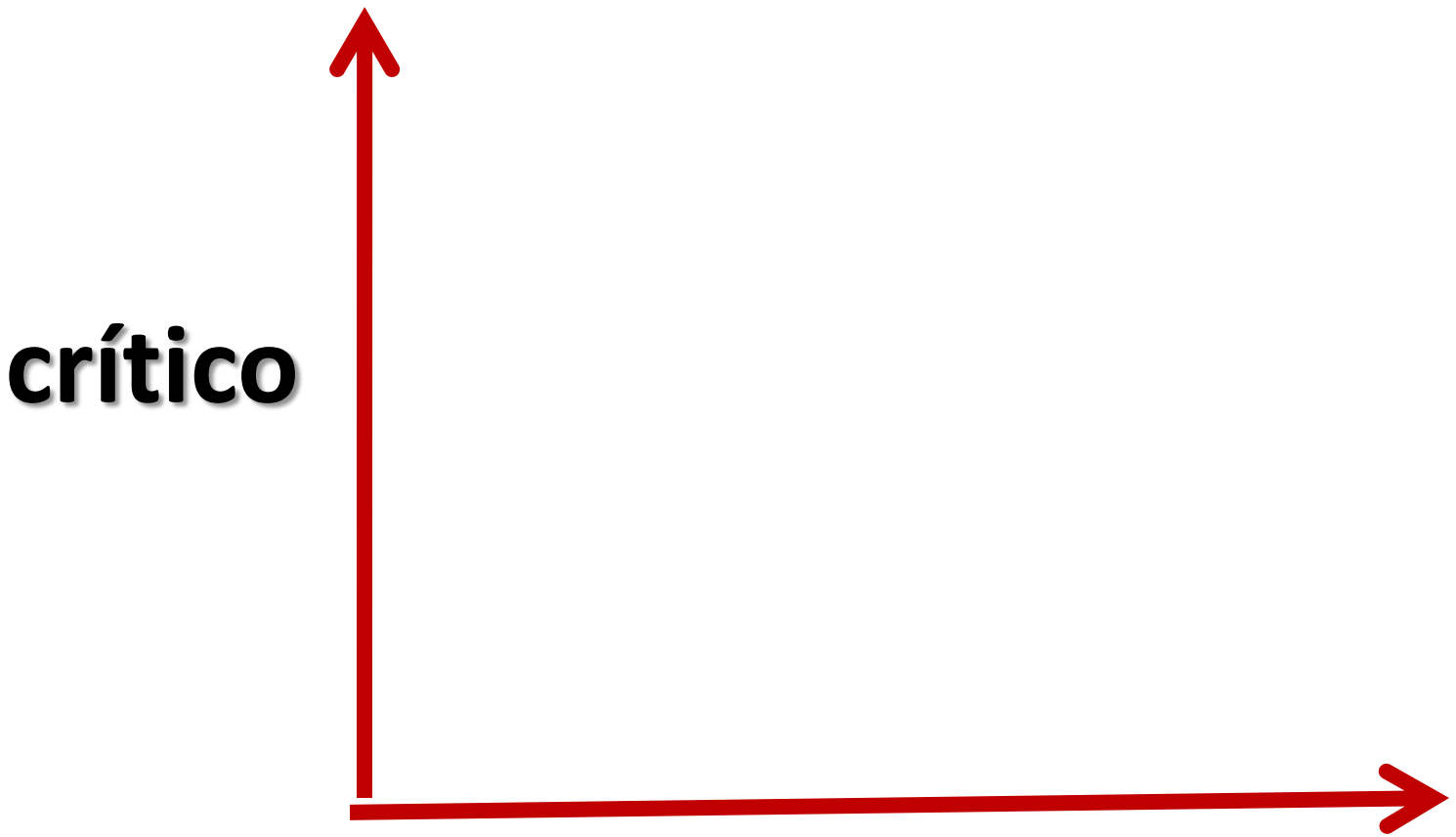
# Contradição insanável?

# Dilema?

- **<u>Um</u> <u>contínuo</u> com dois <u>extremos</u>, incompatíveis, contraditórios, mutuamente exclusivos?**

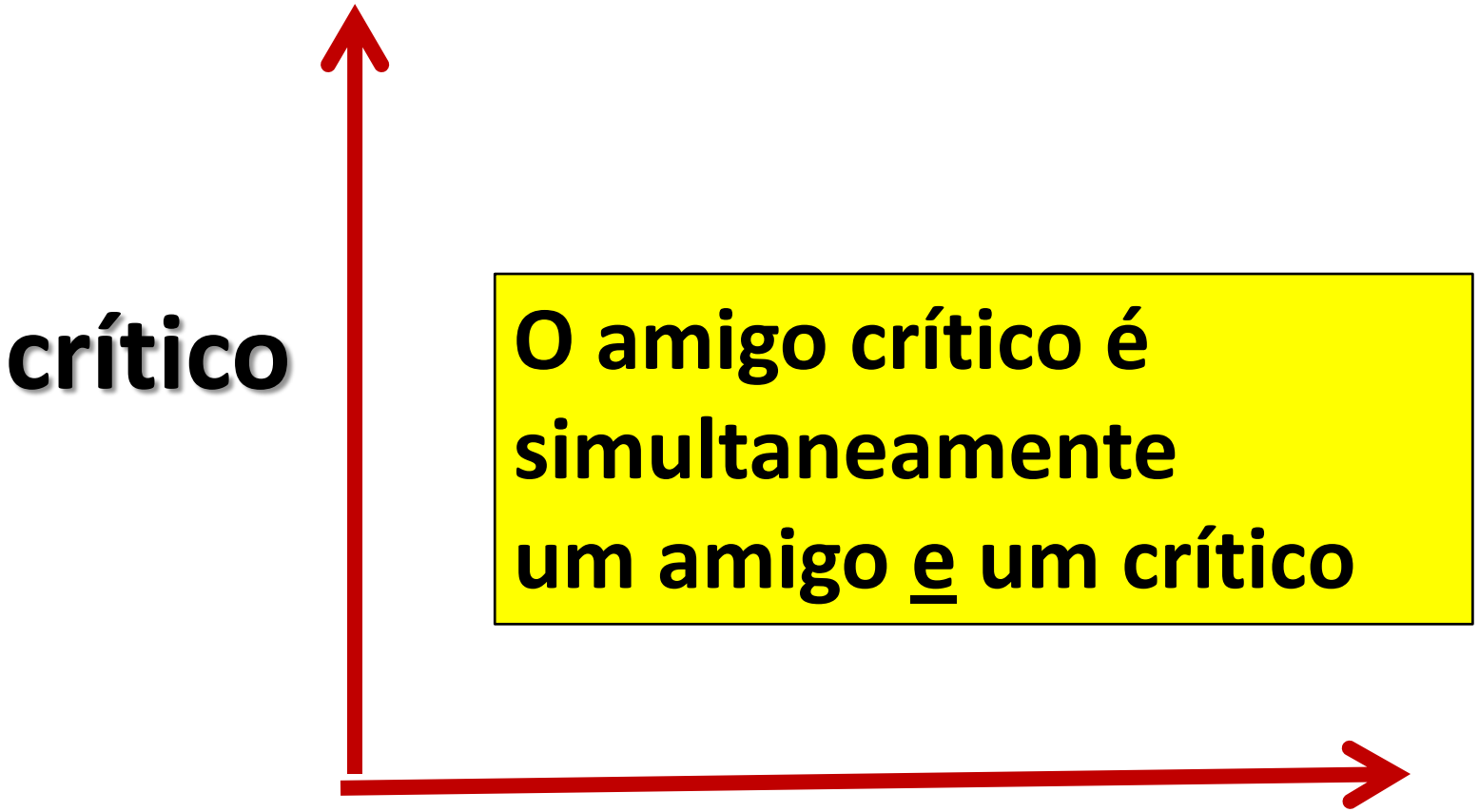
**Ou:** Amigo **Ou:** Crítico

# *Duas* dimensões?




(Hampden-Turner, 2002 cit. apud Swaffield, 2003:9)

# *Duas* dimensões?




(Hampden-Turner, 2002 cit. apud Swaffield, 2003:9)

# *Três* dimensões?

"Um outro aspecto da combinação de desafio e apoio ... era o **tempo** e a **sequência** destes dois papéis, incluindo saber qual deles era o apropriado e quando.

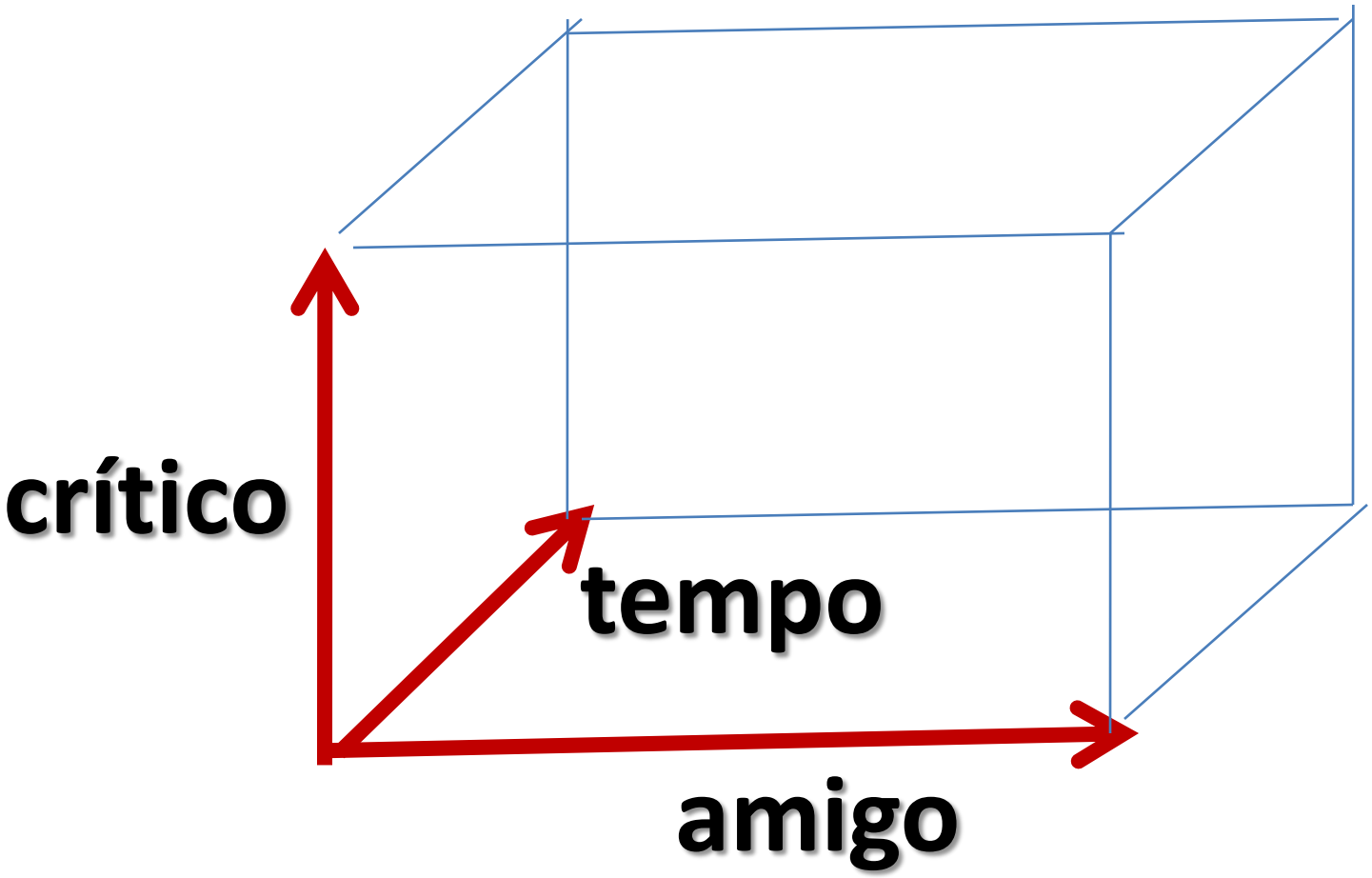
(Swaffield, 2003:9)

# ***Três*** **dimensões**

"Tipicamente, o **apoio inicial** pelo amigo crítico na vertente "amigo", em ordem à **construção da relação**, era seguido pelo **desafio** ou juízo próprios do papel de "crítico".

(Swaffield, 2003:10)

# ***Três*** dimensões?



# A sequência inicial típica

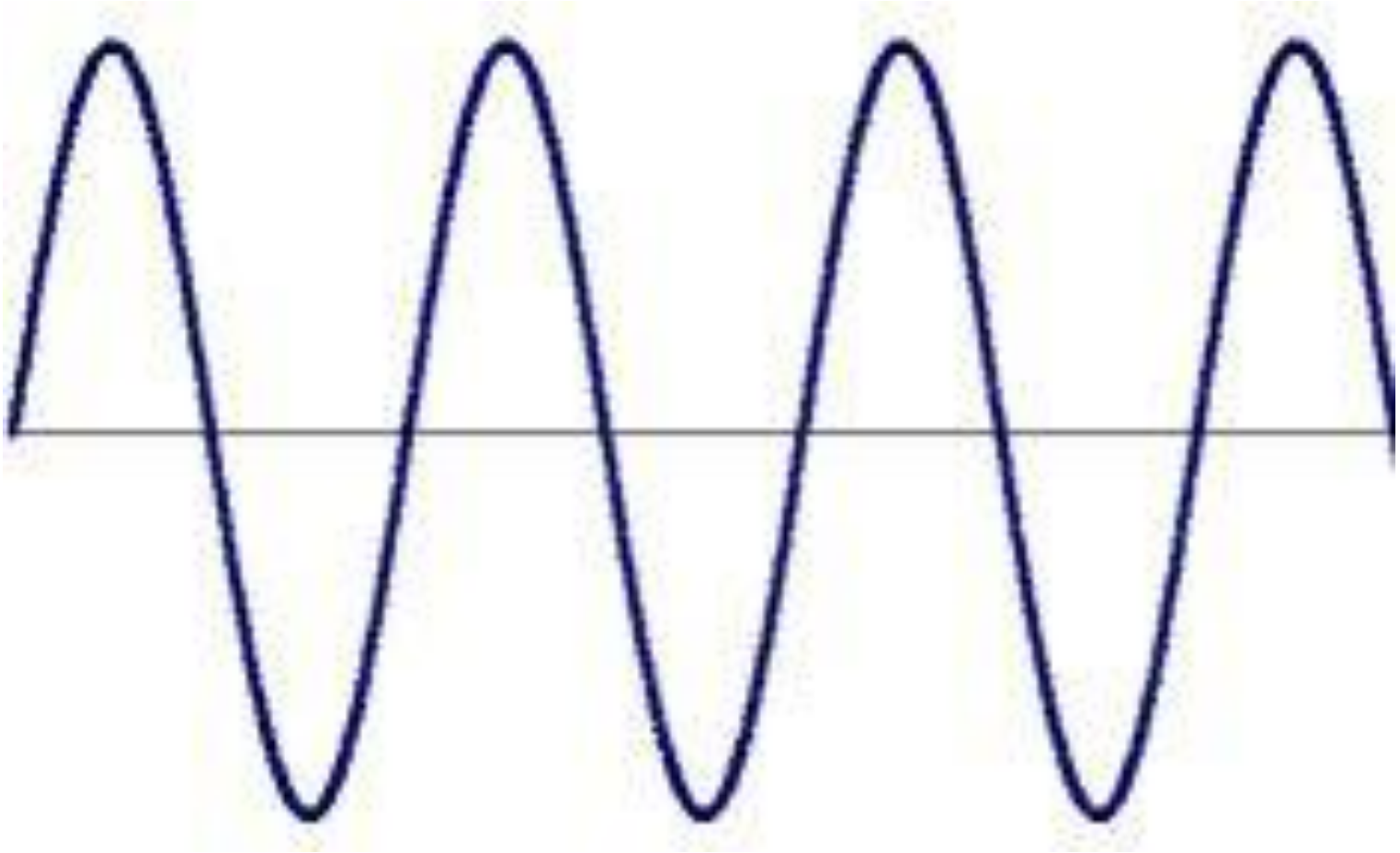
**Amigo**

- Construção da relação

**Crítico**

- Desafio (ou juízo)

# A continuação…



http://vivianebenzion.blogspot.com/2009_05_01_archive.html

# Relação: duração e formalidade

- "O trabalho dos amigos críticos é afectado de forma significativa pela **natureza da sua relação com a escola** – de curta ou longa duração – e pela **formalidade ou informalidade** do seu papel"

(MacBeath,J. et al., 2005:269)

# Relação: duração e formalidade

| | | |
|---|---|---|
| **Altamente estruturada** | Altamente estruturada, de curta duração | Altamente estruturada, de longa duração |
| **Não estruturada** | Informal, de curta duração | Informal, de longa duração |
| | **Curta duração** | **Longa duração** |

(MacBeath,J. et al., 2005:269)

# Relação: duração e formalidade

| | | |
|---|---|---|
| **Altamente estruturada** | Apoio à escola em fase crítica | **Contrato da escola com entidade externa** |
| **Não estruturada** | Escola enfrenta um problema momentâneo | Relação da Escola com uma Universidade (estágios) |
| | **Curta duração** | **Longa duração** |

(MacBeath,J. et al., 2005:269)

# Relação com a Direcção da Escola

## Amigo crítico

- Relação contratual

## Técnico ME

Serv. Centrais
Dir Reg

- Relação hierárquica

# Relação com a Direcção da Escola

## Amigo crítico

- Agenda negociada

## Técnico ME

Serv. Centrais
Dir Reg

- Relação hierárquica

# Condições

Confiança
Valores comuns
Comunicação e acção prática
Objectivos, qualidades pessoais

DGIDC > Comunicados de Imprensa > **TEIP - Ano Lectivo 2010/2011**

## TEIP - Ano Lectivo 2010/2011

**15-11-2010** TEIP

# Rede Nacional de Peritos / Amigos Críticos TEIP

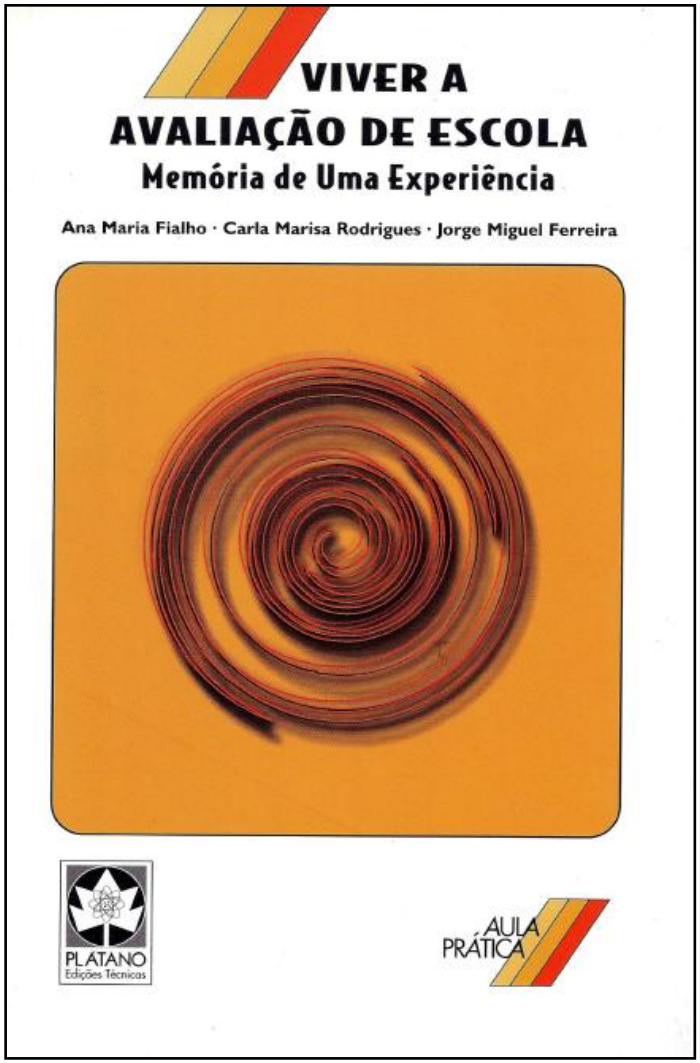
O Programa TEIP 2 prevê a figura do **perito externo / amigo crítico** para acompanhamento dos Projectos-TEIP, com o objectivo de **promover a melhoria metodológica da elaboração, implementação e avaliação sistemática** destes projectos.

102 (97%) dos 105 agrupamentos TEIP

# Um pouco de história

Entrevista a Borges Palma,
ex-coordenador do Projecto QXXI

# Um testemunho



# Um testemunho

*"Penso que um aspecto muito **inovador** deste Projecto foi a existência do amigo crítico. …O que é que nós esperávamos [dele]? … uma **visão exterior à Escola**, mas que de facto **pudesse contribuir para melhorar** alguns aspectos da própria Escola"*

(Fialho, Rodrigues e Ferreira, 2002:35).

# Um testemunho

*"A escolha do amigo crítico não foi fácil. … sendo um **excelente ouvinte** , permitiu que nós pudéssemos estabelecer com ele uma **relação de muito respeito, mas também de grande, de boa empatia**.*

*As orientações que nos dava, sem o parecerem,… **não eram orientações directas, mas sugestões subtis** de uma grande sensibilidade, de alguém que conhece como funciona uma escola, e isso é importante, mas que pelo facto de estar fora da Escola e ainda por cima estar ligado à Avaliação …ajudou-nos muitíssimo."*

(Fialho, Rodrigues e Ferreira, 2002:57-58)

# Um testemunho

*"Mesmo nos momentos mais críticos do trabalho que desenvolvemos e que aconteceram nos anos seguintes, … sempre teve a* ***sabedoria de nos dar a sugestão, a orientação, o apoio*** *indicado em cada momento."*

(Fialho, Rodrigues e Ferreira, 2002:57).

Leite, C. (2000). *A figura do 'amigo crítico' no assessoramento /desenvolvimento de escolas curricularmente inteligentes*

*Comunicação apresentada ao Congresso da SPCE - O Particular e o Global no Virar do Milénio: Cruzar Saberes em Educação*

# Carlinda Leite: *"amigo crítico" é…*

- "… uma **figura que transporta para o grupo e para a análise**
- uma **visão distanciada,** mas
- **ampla e comprometida** das situações
- e um **permanente questionamento** dos aspectos em jogo, …

# Carlinda Leite: *"amigo crítico" é…*

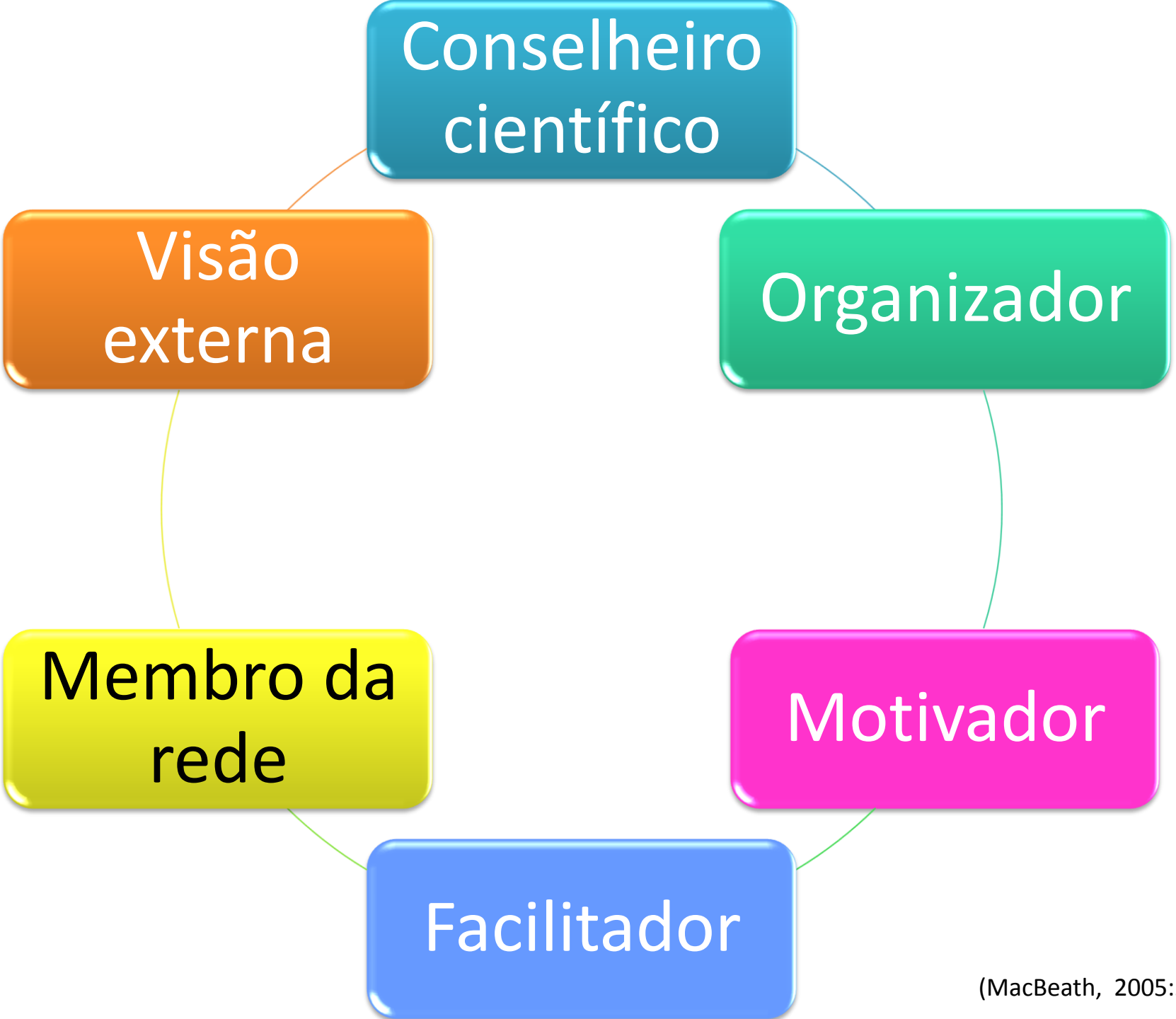
- a função básica dessa assessoria externa, …, é
- **"ajudar" a escola e os seus agentes**
- **a reflectirem as situações**
- **para que tomem as suas próprias decisões** (Dei Carmen, L., 1990:120).

# Carlinda Leite: *"amigo crítico" é…*

- …um **facilitador da tomada de decisões**,
- na linha do que nos lembra Santos Guerra (1995: 461), quando, a propósito da **avaliação das escolas**, diz que
- "*quando existem avaliadores externos eles têm de actuar como* ***facilitadores do juízo dos protagonistas***
- *e não juízes conselheiros que impedem a profissionalidade"*.

# Competências-chave…

(MacBeath, 2005:273-4)




(MacBeath, 2005:273-4)

# O amigo critico no quadro organizacional

- Em que **quadro organizacional** se move o amigo crítico?
- Este **quadro** determina o modo como exerce a sua acção na organização e como, por sua vez, esta encara a acção dele

(Swaffield, 2003: 15-19)

# Amigo crítico: *reformular*

As lideranças das escolas, particularmente nos TEIP, enfrentam dilemas, tensões.

Dimmock (1996) propõe para as enfrentar uma abordagem que designa por *reframing* (ou seja, *reformulação, reenquadramento* ou *ressignificação*).

*Reformular* envolve trazer novas perspectivas para lidar com uma situação, olhando através de uma nova luz, ou através de uma variedade de lentes ou quadros (*frames* ).

Esta abordagem espelha uma função central dos amigos críticos – a de fornecer um ponto de vista alternativo e ajudar a ver de novo aquilo que é familiar.

(Swaffield, 2003: 15-19)

# Amigo crítico: *reformular quadros*

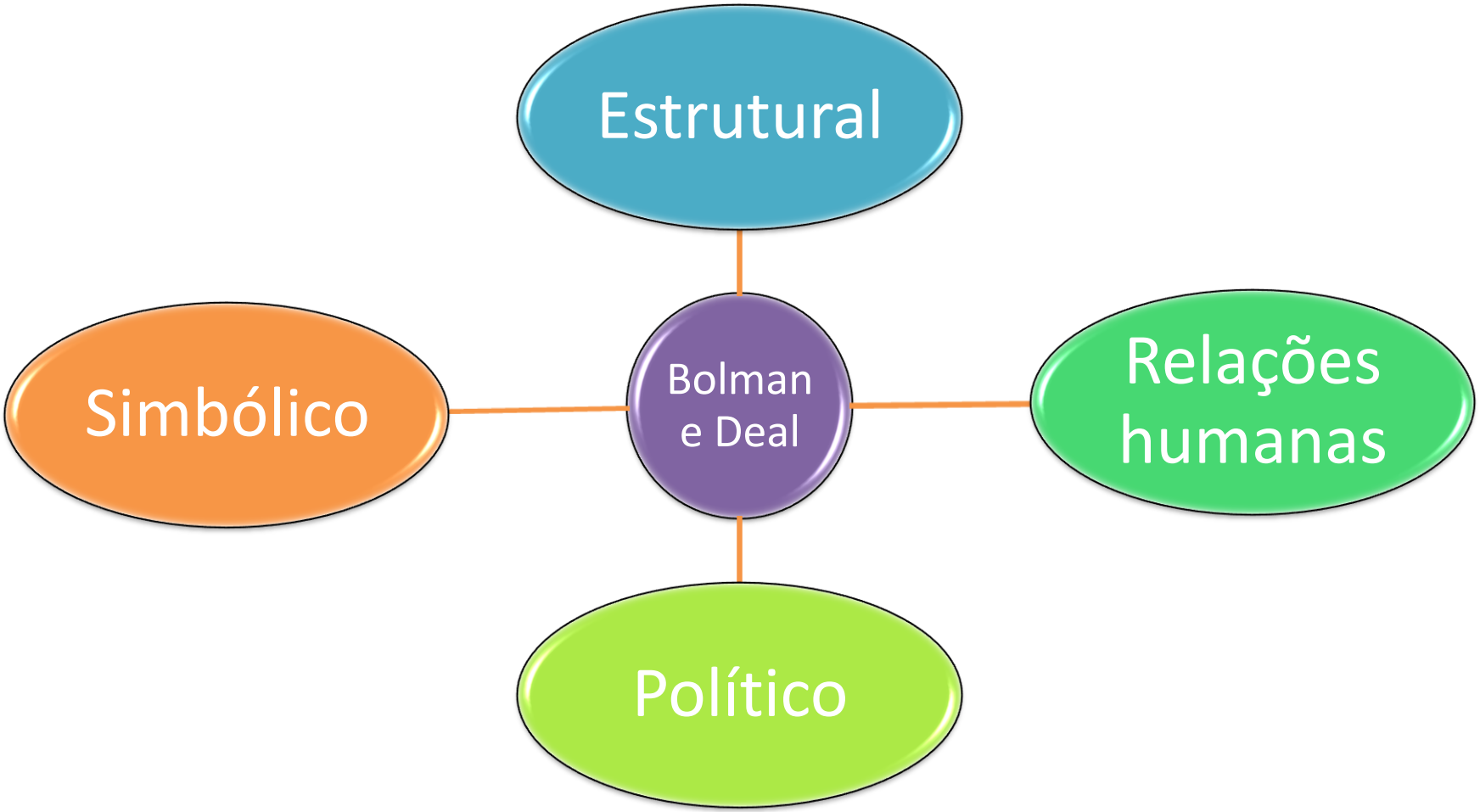
As lideranças das escolas e os amigos críticos, nos TEIP, enfrentam **dilemas, tensões**.

Dimmock (1996) propõe: *reframing* (i.e., *reformular, reenquadrar* ou *ressignificar*):

- trazer novas perspectivas para lidar com uma situação, olhando através de uma nova luz, ou através de uma variedade de lentes ou quadros (*frames* ).
- uma função central dos amigos críticos – a de fornecer um ponto de vista alternativo e ajudar a ver de novo aquilo que é familiar.

(Swaffield, 2003: 15-19)

# Bolman e Deal: *4 quadros de análise*



# Quadro estrutural

- Concentrado na **produtividade** e na **abordagem racional** dos problemas
- Focado na definição de **objectivos claros**, regras, procedimentos formais e na
- **responsabilização** dos indivíduos pelos resultados académicos
- abordagem insuficiente

# Quadro dos Recursos Humanos

- Organização vista como grande família, composta de indivíduos com necessidades, sentimentos, competências
- Amigo crítico:
  - procura a empatia com as lideranças
  - compreende a expressão das preocupações nas reuniões

# Quadro político

- Escola vista como espaço de conflitos vários, nomeadamente a definição de metas obrigatórias
- Amigo crítico:
  - Mediação entre imperativos nacionais e circunstâncias específicas da escola
  - Estratégias: construir relações, ouvir as oposições, lidar com a diferença, negociar.

# Quadro simbólico

- Centrado em:
  - cultura, significados, concepções, crenças, valores partilhados
- Estratégias:
  - Aprender e celebrar a história da escola
  - Diagnosticar, reforçar e celebrar os pontos fortes da sua cultura
  - Ritualizar os momentos de transição

# Amigo crítico e melhoria da escola

- Partindo de uma **consideração incondicional positiva**
- relativamente a todos os actores da organização educativa,
- o amigo crítico motiva e desafia.

# Amigo crítico e melhoria da escola

"Há um consenso alargado sobre a dificuldade das escolas em serem ilhas de excelência, auto-suficientes, num mundo em mudança acelerada e em que o crescimento do conhecimento é cada vez mais rápido. A mais-valia [do amigo crítico] para a escola é ter uma perspectiva externa, um ponto de referência e uma ligação com um campo mais vasto de conhecimento."

(MacBeath,J. et al., 2005:267)