



Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica

Helena Isabel Gil Salgueiro Christiano de Sousa

Auto-Avaliação, um processo em construção

Percepções e práticas num Agrupamento
de escolas

Orientadora: Prof.^a Doutora Isabel Fialho



Mestrado em Ciências da Educação: Supervisão Pedagógica

Dissertação de Mestrado

Helena Isabel Gil Salgueiro Christiano de Sousa

Nº 6719

Auto-Avaliação, um processo em construção

Percepções e práticas num Agrupamento
de escolas

Orientadora: Prof.^a Doutora Isabel Fialho

Évora

Outubro de 2011

AGRADECIMENTOS

Esta página é dedicada a todos que deram a sua contribuição para que esta dissertação fosse concretizada.

A todos deixo aqui o meu agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço à Prof.^a Doutora Isabel Fialho pela orientação do meu trabalho.

Em segundo lugar agradeço à Directora do Agrupamento de escolas e ao Coordenador da equipa de auto-avaliação pela disponibilidade e colaboração na investigação.

Agradeço ainda aos professores que se disponibilizaram na fase de testagem do questionário.

Deixo também uma palavra de agradecimento a todos os membros da comunidade educativa do Agrupamento pela disponibilidade e interesse que manifestaram no preenchimento do questionário.

Agradeço à minha família o apoio que me deu, em especial ao meu marido.

Auto-Avaliação, um processo em construção
Percepções e práticas num Agrupamento de escolas

RESUMO

A Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, que aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, foi sem dúvida um passo importante para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação das escolas, onde é realçado o carácter obrigatório da auto-avaliação.

Neste contexto, ao longo do ano lectivo 2010/ 2011, realizámos um estudo descritivo e exploratório que envolveu 148 membros da comunidade educativa, abrangendo membros do Conselho Geral, membros da equipa de auto-avaliação e professores, de um agrupamento de escolas no concelho de Ourém.

Este estudo teve como objectivo principal conhecer as percepções e práticas num Agrupamento de escolas, sendo a auto-avaliação um mecanismo recente no agrupamento de escolas, assim como a avaliação externa, uma vez que o agrupamento, neste ano lectivo, também foi sujeito a esta avaliação.

No Capítulo um, apresentamos a análise da literatura que se enquadra neste estudo. No Capítulo dois, faz-se o estudo empírico da investigação, contextualizando-se o estudo. No capítulo três são apresentados e analisados os resultados do estudo.

Do estudo conclui-se que a auto-avaliação é algo que ainda cria algumas expectativas, sem ter sido planeado e aplicado um plano de melhoria. É considerada necessária para o bem geral do Agrupamento, tanto a nível da própria organização como a nível dos seus actores educativos, reflectindo-se numa oportunidade de melhoria e desenvolvimento.

Sem dúvida, a função da avaliação de escolas é o auto-conhecimento da organização escolar, a prestação de contas e a melhoria do ensino. Pode-se afirmar que o processo de auto-avaliação e avaliação externa proporcionam o desenvolvimento de melhorias na organização escolar, sendo todos os actores responsabilizados por esse desenvolvimento.

Palavras-chave: auto-avaliação, avaliação interna, avaliação externa, organização escolar

Self-Assessment, an ongoing process

Perceptions and practices in a group of schools

ABSTRACT

Law No. 31/2002 of 20 December approving the assessment system of education and non-higher education was undoubtedly an important step in the development of a culture of evaluation of schools, where it is emphasized the mandatory nature of self-assessment.

In this context, during the academic year 2010 / 2011, we conducted a descriptive study involving 148 members of the educational community, including members of the General Council, members of the self-assessment and teachers, a group of schools in the county of Ourém.

This study aimed at knowing the perceptions and practices in a group of schools, being a self-assessment mechanism in the recent cluster of schools, as well as external evaluation, since the grouping in this academic year, was also subject to this evaluation.

In chapter one, we present the analysis of literature that fits this study. In chapter two, it is the empirical study of research, contextualizes the study. In chapter three are presented and analyzed the results of the study.

The study concludes that self-assessment is something that still creates some expectations, without having been planned and implemented an improvement plan. It is considered necessary for the general good of the group, both the organization itself as the educational level of its actors, reflected in an opportunity for improvement and development.

Undoubtedly, the role of evaluation of schools is self-knowledge of school organization, accountability and improvement of education. It can be argued that the process of self-evaluation and external evaluation provide improvements in the development of school organization, and all actors responsible for this development.

Keywords: self-assessment, internal assessment, external assessment,
school organization

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XII
INTRODUÇÃO	1
1. O problema	1
2. Questão de investigação e objectivos	3
3. Organização do trabalho	4
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1. A Organização Escolar	5
1.1 As Organizações	5
1.2 A Escola como Organização	10
2. Avaliação da Organização Escolar	15
2.1 Auto-avaliação e Avaliação Externa	19
2.2. Modelos de Avaliação das Organizações Escolares e a sua Evolução em Portugal.....	25
2.3 O modelo de Avaliação Externa.....	33
II. ESTUDO EMPÍRICO.....	39
1. Contexto do estudo.....	39
1.1 . O Agrupamento de escolas	39
2. Opções metodológicas.....	43
2.1 Técnicas de recolha e de análise dos dados	43
2.2 Entrevistas Exploratórias	44

2.3	Concepção e apresentação do questionário.....	47
2.4	Caracterização dos inquiridos	50
III.	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	54
1.	Descrição e análise dos resultados.....	54
2.	Interpretação dos resultados	68
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	APÊNDICES	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo	50
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por escalões etários.....	50
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes quanto às habilitações literárias	51
Gráfico 4: Distribuição dos professores inquiridos quanto ao tempo de serviço	51
Gráfico 5: Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade leccionado	52
Gráfico 6: Distribuição dos respondentes por função que exercem ou já exerceram	53
Gráfico 7: Concepções do processo de auto-avaliação	55
Gráfico 8: Razões e objectivos do processo de auto-avaliação	56
Gráfico 9: Factores que facilitam e que dificultam a auto-avaliação	58
Gráfico 10: Instrumentos e fontes de recolha de dados no processo de auto-avaliação	59
Gráfico 11: Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação	60
Gráfico 12: Intervenientes no processo de auto-avaliação	61
Gráfico 13: Factores de eficácia no processo de auto-avaliação	62
Gráfico 14: Destinatários da auto-avaliação.....	63
Gráfico 15: Destinatários da avaliação externa	64
Gráfico 16: Divulgação dos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa	65

Gráfico 17: Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e da avaliação externa	66
Gráfico 18: Concepções sobre o plano de melhoria	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Quadro resumo dos quatro campos de aferição e dos respectivos sub-indicadores de qualidade (SIQ)	31
Figura 2: Cinco questões dos cinco domínios	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Quatro gerações de avaliação	17
Quadro 2: Funções e referentes da avaliação.....	18
Quadro 3: Três perspectivas do posicionamento da auto-avaliação face à avaliação externa	21
Quadro 4: Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas	29
Quadro 5: Nº de Instituições, Salas, Professores e Auxiliares por Ciclos de Ensino	40
Quadro 6: Síntese dos resultados e fundamentação teórica.....	74

INTRODUÇÃO

É hoje socialmente reconhecido que as qualificações profissionais e académicas dos portugueses se situam abaixo dos níveis desejados, constituindo um dos principais obstáculos ao desenvolvimento do país. Por isso, a educação tem sido assumida como prioritária no discurso da maioria dos governos da era democrática, um estatuto que só parcialmente se materializou em avanços efectivos. É certo que, desde o 25 de Abril, o acesso ao ensino se massificou e se democratizou, mas persistem problemas graves, com destaque para o abandono e o insucesso escolar e os fracos resultados escolares dos estudantes portugueses evidenciados pelos instrumentos internacionais de aferição. (Marques & Silva, 2008, p. 3).

1. O problema

Segundo as directrizes europeias, os sistemas educativos nacionais devem caminhar para um processo de qualidade, como estratégia para a melhoria das sociedades, sendo necessário fomentar mecanismos comuns de avaliação dos sistemas educativos. Cada vez mais, as escolas têm de definir estratégias eficazes para conseguirem alcançar os desafios que a comunidade envolvente lhes coloca. Sem dúvida, as escolas desempenham um papel fundamental na melhoria das competências e qualificações académicas e profissionais dos portugueses. Para isso, a qualidade da acção das escolas terá de ser mais elevada, desenvolvendo-se mecanismos de avaliação adequados aos estabelecimentos de educação.

No sistema educativo nacional, a Lei do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior (Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro), que estabelece o regime previsto na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/1986, de 14 de Outubro), preconiza a auto-avaliação como a modalidade de

avaliação a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, com carácter obrigatório e permanente.

A auto-avaliação é um factor importante na melhoria do processo educativo, uma vez que possibilita a análise dos níveis de eficácia do Projecto Educativo e dos Planos de acção a ele inerentes. Este mecanismo, sendo recente no agrupamento de escolas objecto onde realizámos o estudo, poderá ser fundamental para a construção da identidade do agrupamento, assim como a avaliação externa, uma vez que o agrupamento, no ano lectivo de 2010/2011, também foi sujeito a esta avaliação.

Parece-nos importante estudar o modo como a escola se organizou para a auto-avaliação e avaliação externa, de que forma estão a ser mobilizadas as pessoas e quais as concepções dos diferentes elementos da comunidade educativa em relação à auto-avaliação e avaliação externa do agrupamento.

Estas são algumas das razões por que optámos pela **auto-avaliação, um processo em construção – percepções e práticas num Agrupamento de escolas**, para a Dissertação de Mestrado.

A investigação decorreu num agrupamento de escolas, - estudo descritivo -, permitindo o conhecimento em profundidade de uma realidade que nos interessava aprofundar, como professora do agrupamento de escolas, com o intuito de contribuir para:

- a melhoria do funcionamento da escola, organizacionalmente mais adequada ao seu contexto e à especificidade dos seus principais actores;
- a construção social da ideia de que cada escola é uma realidade viva em processo permanente de identificação.

2. Questão de investigação e objectivos

A questão de partida deste estudo é: **a auto-avaliação de escolas é encarada como uma exigência burocrática ou uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento?**

Assim, analisámos as percepções e as práticas, da comunidade educativa, relativas ao processo de auto-avaliação que se encontrava em construção no Agrupamento.

Estabelecemos os seguintes objectivos de estudo:

1. Conhecer as concepções dos sujeitos sobre a auto-avaliação das organizações escolares;
2. Conhecer as concepções dos sujeitos sobre as razões/objectivos da auto-avaliação;
3. Conhecer os factores de impacto positivo/negativo na auto-avaliação;
4. Conhecer as percepções relativamente aos instrumentos e fontes de dados utilizados no processo de auto-avaliação;
5. Identificar as áreas que, na perspectiva dos sujeitos, deverão ser objecto de auto-avaliação;
6. Identificar os intervenientes no processo de auto-avaliação;
7. Identificar factores de eficácia da auto-avaliação;
8. Identificar os destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa;
9. Conhecer as percepções dos sujeitos sobre a divulgação dos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa;
10. Conhecer as percepções dos sujeitos no que diz respeito ao impacto da auto-avaliação e da avaliação externa em diferentes dimensões;
11. Conhecer as concepções dos sujeitos relacionadas com o Plano de Melhoria.

3. Organização do trabalho

Na primeira parte, fazemos a revisão da literatura que enquadra o estudo. Sendo abordada a escola como organização e a avaliação da organização escolar, tanto na vertente interna como externa, abrangendo alguns modelos e processos de avaliação e a sua evolução em Portugal.

Na segunda parte, explicamos a metodologia de investigação, caracterizando os participantes no estudo, as técnicas de recolha e de análise de dados utilizadas e a sua justificação.

Na terceira parte apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos.

Terminamos com as considerações finais onde apresentamos uma síntese do estudo realizado e novos tópicos de aprofundamento, assim como estratégias de implementação do processo de auto-avaliação no Agrupamento em estudo.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A Organização Escolar

1.1 As Organizações

A partir do século XVIII, as formas de organização do trabalho sofreram uma grande mudança relativamente ao que eram as estruturas tradicionais. A industrialização criou “estruturas organizacionais baseadas nas rotinas e na padronização e a adaptação do trabalhador às necessidades funcionais da máquina” (Afonso, 1994, p. 46). Durante o século XIX, verificou-se a emergência de uma ciência de organização do trabalho, para a qual contribuíram os estudos de Taylor sobre a *gestão científica* do trabalho.

As condições para uma maior eficiência da organização deveriam ser estudadas de forma rigorosa e científica, de acordo com os princípios da *gestão científica* ou *racional*. Era considerada ideal a clara separação de funções entre os operários e o gestor de forma a organização obter um nível elevado de produtividade.

Mais tarde, os estudos desenvolvidos por Max Weber, classificam as organizações com uma tipologia baseada no estilo de autoridade, tendo classificado como burocráticas aquelas “nas quais a autoridade se baseava em pressupostos racionais e legais, em oposição a outros tipos de organização baseadas em formas carismáticas ou tradicionais de autoridade” (Afonso, 1994, p. 48).

Tanto Taylor (teoria clássica da gestão) como Max Weber (teoria burocrática) relacionam produtividade com racionalidade, sendo a referência central da gestão das organizações de trabalho.

A Teoria Geral dos Sistemas ou, mais simplesmente, Teoria dos Sistemas foi criada nos anos 30 por um biólogo chamado *Ludwig von Bertalanffy*, para

tentar responder à complexidade dos organismos vivos. Entre os anos 40 e 70, a Teoria dos Sistemas veio a desenvolver-se significativamente com a contribuição de investigadores de outras disciplinas científicas bastante diferentes da biologia.

Por volta da década de 1960, a inclusão da Teoria Geral dos Sistemas na administração mostrou que nenhuma organização existe no vácuo ou é autónoma e livre no seu funcionamento. Cada organização vive e opera num ambiente do qual recebe entradas (como materiais, energia, informação) e no qual coloca os seus produtos ou saídas (como, por exemplo, informação) (Chiavenato, 2000).

A noção de sistema pode ser aplicada a qualquer objecto ou fenómeno que queiramos estudar e distingue-se do método cartesiano por colocar ênfase da análise, não nos componentes do sistema, mas na relação que existe entre eles. Um sistema é definido como um conjunto integrado de partes, íntima e dinamicamente relacionadas, que desenvolve uma actividade ou função e é destinada a atingir um objectivo específico.

No século XX, como refere Afonso (1994), os estudos de Mayo em várias unidades fabris introduziram alguns aspectos novos relativamente às variáveis de eficácia, ou seja, mostraram que as relações humanas que se desenvolviam no interior das organizações tinham influência sobre a produtividade organizacional. As condições de trabalho e a remuneração não eram os únicos factores importantes para os trabalhadores, sendo igualmente importante a satisfação das necessidades (clima de trabalho e o bem estar).

Desenvolveu-se, então, a corrente *escola das relações humanas* que defendia a ideia de que a implementação de estratégias participativas era um factor importante para o sucesso da empresa. Durante o século XX, a separação entre decisores e executores foi progressivamente substituída por um sistema de integração, polivalente e com formas colectivas de trabalho (Afonso, 1994).

Nos últimos anos, tem-se assistido a um verdadeiro crescimento de estudos desenvolvidos no âmbito da aprendizagem organizacional, embora a temática já tenha sido aberta à investigação há mais de vinte anos.

As razões deste crescimento são as seguintes: o forte simbolismo do conceito de aprendizagem que decorre da sua associação a crenças positivas sobre o desenvolvimento do ser humano e das organizações; a naturalização deste conceito nos códigos científicos e quotidianos de comunicação e sua associação frequente às ideias de inovação e mudança.

Segundo (Alarcão, Roldão, & Santiago, 1996) se aceitarmos que qualquer actividade na organização, fora das actividades de pura rotina, pressupõe um trabalho colectivo sobre a informação e as atitudes e a sua transformação em conhecimento, então é possível admitir que ela aprende, se a caracterizarmos como grupo humano.

A aprendizagem existe nas organizações e estas podem mesmo aprender enquanto colectivo. Os quadros ou as actividades mentais dos actores constituem um factor importante, da aprendizagem organizacional;

As organizações que não procuram aprender podem ter alguma dificuldade em enfrentar os desafios e rotinas instaladas para além das necessárias para a manutenção de determinadas componentes do seu sistema (Alarcão, Roldão, & Santiago, 1996).

Este processo de aprendizagem deve resultar em mudanças nas estruturas mentais dos actores, com um conseqüente aumento das competências de resolução de problemas e das capacidades de acção.

A aprendizagem organizacional será mais profunda se dela resultarem mudanças no conhecimento e valores de base da organização. É a interacção entre os actores que está no centro do processo.

Neste âmbito, é preciso considerar que a aprendizagem organizacional está na dependência estreita da cultura organizacional, a relação entre ambas é, na realidade, interactiva e configurada por múltiplas influências recíprocas (Alarcão, Roldão, & Santiago, 1996).

Na segunda metade do século XX passou-se a identificar as entidades com uma determinada *cultura*– a *cultura organizacional*. A *cultura organizacional* pode entender-se como um “conjunto de pressupostos, significados e símbolos partilhados por indivíduos do mesmo grupo social e formando uma interpretação comum acerca da sua existência e da sua experiência” (Afonso, 1994, p. 49). Tornava-se importante atenuar a dicotomia entre quem pensa e quem executa para que houvesse um bom funcionamento das organizações. No entanto, esta teoria da *cultura organizacional* ignora as relações de poder e de conflito que ocorrem naturalmente nas organizações.

A *escola do comportamento organizacional*, tal como a escola das relações humanas, coloca em ênfase as “pessoas”, desenvolvendo o conceito de liderança e tentando potenciar a motivação e diminuir os conflitos existentes entre o indivíduo e a organização à qual pertence.

A abordagem sistémica pressupõe que a organização estabelece uma dialéctica constante com o meio envolvente e que seja encarada como um conjunto interactivo de subsistemas. Nesta perspectiva, a evolução das organizações passou a ser entendida como algo natural, dependendo da sua capacidade de adaptação às contingências do meio. As organizações passaram a ser sistemas abertos uma vez que estão em constante processo de construção inter-relacional, tanto a nível interno como a nível externo. “O gestor passou a assumir um papel preponderante como intérprete do contexto empresarial e coordenador da homeostase interna e externa” (Baptista, 2007, p. 22).

As abordagens contingências adoptaram a mesma perspectiva de sistema aberto, mas considerando o meio envolvente como elemento determinante na estrutura das organizações. No caso de alguma alteração, relativa a algum factor que determina a estrutura da empresa ou nos valores e crenças dos trabalhadores, terá impacto nos restantes elementos organizacionais.

O movimento do Desenvolvimento Organizacional surgiu com um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento.

As origens do Desenvolvimento Organizacional podem ser atribuídas a uma série de factores (Chiavenato, 2000):

- A relativa dificuldade encontrada em se operacionalizar os conceitos das diversas teorias sobre a organização, cada uma com uma abordagem diferente e, muitas vezes, conflituaosa com as demais;
- O aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e sua interferência sobre a dinâmica das organizações. As teorias sobre motivação vieram demonstrar a necessidade de uma nova abordagem, capaz de interpretar uma nova concepção do homem moderno e da organização actual, baseada na dinâmica motivacional;
- A pluralidade de mudanças no mundo, que deram origem ao desenvolvimento organizacional, tais como: uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional, um aumento do tamanho das organizações e uma crescente diversificação e complexidade da tecnologia moderna;
- A fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e, por outro lado, o estudo do comportamento humano nas organizações, ambos integrados através de um tratamento sistémico.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. O mundo de hoje caracteriza-se por um constante ambiente de mudança, sendo extremamente dinâmico e exigindo uma elevada capacidade de adaptação por parte das organizações.

1.2A Escola como Organização

Carneiro (1994) traçou a evolução dos sistemas educativos a partir do pós-guerra em quatro fases, verificando-se algumas semelhanças entre as fases por que passou o sistema socioeconómico e as fases por que passou o sistema educativo.

A primeira fase, defendida por Carneiro, caracteriza-se por uma concepção de *educação orientada à produção*, as escolas são vistas “como grandes fábricas de ensino e reproduzem, em medida muito considerável, o modelo das linhas de montagem” (Carneiro, 1994, p. 26). Nesta fase, o sistema educativo é muito centralizado e cada escola executa uma estratégia de ensino criada a nível central. Posteriormente, a democratização do acesso à escola, com a entrada de um grande número de alunos de diversos estratos sociais, tornou os sistemas educativos quase ingovernáveis.

Com o grande crescimento do sistema educativo foi urgente a criação de novas estratégias por parte da administração central. Uma destas foi a transferência de poder ao longo da cadeia hierárquica, ou seja, do central para o regional e para o local, caracterizando-se por uma descentralização de responsabilidades, mas não dando maior autonomia às escolas. É a fase designada, por Carneiro, de *educação orientada ao consumo*.

Estas duas fases, *educação orientada à produção* e *educação orientada ao consumo*, podem ser comparáveis a uma organização normativa e orientada para a produtividade das organizações de trabalho, sendo equiparados o processo de ensino ao processo de transformação e os alunos ao produto final (Figueiredo & Góis, 1995).

Na terceira fase, denominada de *educação orientada ao cliente*, a função básica da escola é servir os clientes, ou seja, “uma escola de serviço público que deve consubstanciar um projecto de sociedade. A escola é como instituição o locus de busca incessante e de congruências múltiplas e de projectos formativos individuais e meios mobilizáveis pela sociedade como um todo para realizar essa formação” (Formosinho, citado por Figueiredo & Góis, 1995, p. 10). A escola torna-se mais *humanista* e *personalista*, dando-se valorização ao aluno como indivíduo e conceptualizando-se as famílias como as principais interessadas na educação dos filhos, aplicando-se o conceito de

cliente. Esta fase pode ser comparada com a tendência que levou as organizações empresariais a terem em conta a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Na quarta e última fase, *educação orientada à inovação*, os sistemas educativos estruturam-se de forma (*antecipativa*) a responderem à constante mudança da sociedade, para se conseguir “gerir a mudança ao invés de simplesmente sofrê-la” (Carneiro, 1994, p. 53). As principais características dos sistemas educativos orientados para a inovação são: “o factor humano; a cultura da organização; a mobilidade interna e a coesão dos agentes; a liderança; o impulso para a criatividade (...); a empatia e o apego aos valores partilhados; a capacidade de pensar estrategicamente; a visão” (Carneiro, 1994, p. 53). Esta ideia de inovação é também uma característica das empresas mais competitivas que funcionam com uma visão para o futuro, aproveitando a conflitualidade e a diversidade dos recursos humanos como factores de criatividade.

Costa (2003) também estudou as imagens organizacionais da escola, definindo várias *visões*.

Para Costa, a visão da escola como empresa prende-se com a concepção formal da estrutura organizacional hierárquica e com definição de cargos e funções. Esta visão prende-se com a *abordagem clássica das organizações* (Taylor), assim, os métodos de ensino e os materiais didácticos são uniformizados para turmas homogéneas, evidenciando-se a dimensão prescritiva da organização escolar e dos processos pedagógicos.

Existe uma segunda visão organizacional da escola, a *escola como burocracia* (Weber). Nesta perspectiva mantêm-se as características mencionadas anteriormente e salienta-se o carácter formal, ou seja, as decisões são tomadas centralmente e prescritas através da Legislação ou de Ofícios-circulares, que deverão ser aplicados em todas as escolas, traduzindo-se na falta de autonomia por parte destas.

A visão da *escola como democracia* assenta na *escola das relações humanas*, onde se relacionam os conceitos de gestão democrática, gestão participada e autonomia. A escola é um espaço de aprendizagem da

convivência social, onde se geram consensos e se tomam decisões com base no diálogo.

A escola enquanto *arena política* é composta por seres humanos que têm valores e interesses diferentes, assim sendo, têm liberdade para definirem estratégias diferentes uns dos outros. As conflitualidades daí geradas poderão ser ultrapassadas através de uma negociação. Como é referido por Costa, (2003, p. 85) “um dos casos típicos de conflitualidade (...) é o que tem a ver com a implementação de reformas educativas e com a introdução de inovações pedagógicas”.

A escola como *anarquia* é caracterizada, por Costa (2003), como sendo uma realidade sócio-organizacional complexa, heterogénea, problemática e ambígua. Isto é, a escola é constituída por diversos órgãos, estruturas, processos e indivíduos, sobrepostos e desunidos. “O funcionamento da escola como anarquia revela-se particularmente ambíguo, imprevisível e incerto” (Rocha, 1999, pp. 27-28) .

Por último, Costa caracteriza a escola como *cultura*, ou seja, “ver cada escola não só diferente de qualquer outra organização como também de qualquer outra organização escolar, através da sua particular cultura” (Rocha, 1999, p. 28).

Embora as semelhanças ocorridas entre o sistema económico e das organizações empresariais e o sistema educativo e das escolas, não há ainda a possibilidade de estabelecer analogias entre os sistemas educativos e o mundo empresarial. Questiona-se se a escola “pode ser considerada uma organização ou se ela é apenas uma unidade de uma macro-organização – o sistema educativo” (Figueiredo & Góis, 1995, p. 11).

Segundo Alves, citado por Figueiredo & Góis(1995, p. 12),

enquanto nas organizações empresariais o produto a obter é explícito e facilmente mensurável, na escola, tratando-se da educação de crianças e adolescentes, torna-se mais difícil definir exactamente quais os produtos a alcançar e quais os processos a seguir. Outro aspecto que torna específica a organização escolar é o facto de a cultura de escola dar ênfase à autonomia e à reponsabilidade individual dos professores.

Para Alves (1992), a escola é uma “organização específica”, ou seja, distinta de todas as outras organizações, uma vez que a realidade é socialmente construída por uma multiplicidade de actores e, conseqüentemente, os seus objectivos são percebidos, valorizados e avaliados pelos diferentes actores que interagem no espaço escolar.

Segundo Lima (1992), a escola como organização pode ser considerada uma *organização burocrática* e, por outro lado, uma *anarquia organizada*. No primeiro caso existe a tendência de acentuar factores como o consenso, a certeza, a estabilidade e a racionalidade. Esta perspectiva torna-se insuficiente e muito simplista para caracterizar a escola, uma vez que só tem em conta as versões oficiais da realidade e não analisa a rede informal das organizações. A escola portuguesa não deixa de ser uma organização burocrática, parte integrante de um sistema educativo público e tradicionalmente centralizado.

A segunda perspectiva, a escola como uma *anarquia organizada*, considera a organização ambígua, onde as metas e as prioridades não estão claras e a participação dos actores é dispersa, não existindo coesão interna.

Ao nível da investigação das organizações escolares há também outras perspectivas, baseadas numa visão mais holística da escola, tentando compreender a cultura organizacional, o clima que caracteriza as organizações, os problemas de identidade profissional dos professores, a satisfação/ bem-estar dos diversos actores da comunidade educativa, as interacções educativas, as formas e as direcções da comunicação e o exercício de liderança, e de que forma estes factores interagem. Nesta perspectiva sistémica acentua-se a relação entre os actores educativos e a organização escolar, abordando a hipercomplexidade da vida social e dos sistemas educativos e das escolas.

“Uma organização é formada por práticas, saberes e representações que se interligam e formam sistemas, isto é, comunicam entre si, originando uma cultura, a *cultura organizacional*” (Figueiredo & Góis, 1995, p. 13). Isto é, os actores assumem a própria vida da organização à qual pertencem, sendo valorizados os símbolos, as crenças e os valores desenvolvidos localmente.

Sob este ponto de vista, compreendemos melhor o funcionamento, os modos de comunicação, as atitudes face à educação, ao relacionarmos o

desempenho da organização com a sua cultura, tornando-se bem perceptível as diferenças de cultura entre as diversas escolas.

Existe um determinado número de condições organizacionais que emergem como factores de promoção da aprendizagem organizacional. Essas condições podem ser definidas como padrões genéricos de acção, integrados por valores, práticas e representações que se apresentam como a expressão da actividade de produção de sentidos do grupo humano escola.

Os autores Alarcão, Roldão e Santiago (1996, p. 34) consideraram duas categorias para a promoção de uma escola aprendente, ou seja, uma escola que promove a aprendizagem organizacional:

- As condições de maior centralidade nos processos de aprendizagem organizacional, mais ligadas ao estilo global da escola, sistema de valores, orientação para o tipo de participação dos actores na construção do conhecimento e orientação para o processo;
- As condições mais instrumentais, directamente ligadas aos processos e resolução dos problemas concretos, são a liderança, o pensamento sistémico, o modo de interagir com a comunidade, a relação e o clima entre os grupos, a diversidade de processos e práticas educativas, a consciência dos desempenhos educativos, a avaliação da escola e as formas e canais de comunicação.

A estrutura social é constituída pelas interacções humanas que sofrem avanços e retrocessos. Neste quadro, confrontam-se as organizações escolares, com a modernização tecnológica e com o ordenamento económico.

Portanto, definir um conceito que contextualize o agir educativo neste conjunto de necessidades/dimensões de ordem cognitiva, afectiva, social, ética e técnica, considerando o devaneio da racionalidade moderna e o pensamento denominado pós-modernidade, implica considerar o paradigma interactivo pedagógico proposto por Pourtois e Desmet (1997, p. 13):

de salientar, igualmente, que as interacções entre os diversos micro sistemas educativos (ou seja, o mesmo sistema) não podem estar ausentes da nossa reflexão. Assim, por exemplo, não podemos abstrair-nos dos laços que unem a família à escola, sobretudo pelo facto da relação face aos saberes escolares se enraizar na atitude

familiar. (...) Salientaremos, além disso, que o que propomos é particularmente propício para responder às questões levantadas pela esfera do social ou pela esfera da empresa.

Como fenómeno social, a pós-modernidade oferece uma nova arena de oportunidades, justamente pela incerteza do conhecimento e por concepções de aprendizagem que enfatizam o processo, rejeitando currículos fechados e decretados. Citando Hargreaves (1998, p. 47):

A pós-modernidade é constituída através de um conjunto de tendências sociais, económicas, políticas e culturais que podem variar com o tempo histórico e com os espaços geográficos. Estas tendências são poderosas e influentes, mas não são inelutáveis nem irresistíveis.

2. Avaliação da Organização Escolar

Segundo Clímaco (1992), os principais factores que estão na origem da pressão social para a avaliação da organização escolar são de ordem socio-económica, política e científica:

- com a crise económica, o desemprego juvenil e de longa duração (factores de ordem económica);
- a descentralização e a autonomia das escolas, a procura da eficácia (factores de ordem política);
- a democratização das sociedades, a pressão social sobre as escolas, a comparabilidade entre escolas (factores de ordem social);
- o alargamento da comunidade científica, a pluralidade das abordagens metodológicas, as novas funções da avaliação (factores de ordem científica).

A crise económica da década de 70, do século XX, traduziu-se numa diminuição das verbas disponíveis, gerando-se uma necessidade absoluta de

rentabilização dos recursos existentes. O Estado, ao reconhecer as dificuldades de gestão do sistema educativo, considerou que uma das soluções passava por conceder maior autonomia às escolas. Consequentemente, passou a haver um maior controlo dos processos e a necessidade de tornar públicos os resultados das escolas.

Em Portugal, a partir dos anos noventa do século passado, o conceito de qualidade na educação começou a ser recorrente no discurso político, associado a eficácia e eficiência. Estas políticas de qualidade não conduziram à optimização dos recursos, pois os números do insucesso e do abandono escolar mantiveram-se quase inalteráveis.

Estes são alguns dos factores que contribuem para a crítica aos actuais modelos do sistema educativo e aos modelos de organização e gestão das escolas, tendo-se vindo a colocar a escola como o pólo de mudança e de inovação, no que diz respeito à qualidade e eficácia da educação (Baptista, 2007, p. 33).

A mudança da organização escolar depende de uma mudança cultural, uma mudança que leve à aprendizagem organizacional, o que implica uma reflexão interna, de acordo com Angyris e Shön, citados por Clímaco (2005).

Esta autora refere que fazem parte da nova semântica, ligada à eficácia e à qualidade da escola, os conceitos *observação do desempenho* e *medidas de educação*,

tornando-se parte de um novo estilo e prática de gestão das organizações educativas, que vêem na informação e na avaliação um meio fundamental para ajudar a tornar conseqüente o esforço e o investimento educativos, quer em termos económicos, quer sobretudo em termos de capacidade de inovação, de empenho e energia física e psicológica. Clímaco (2005, p. 27).

A escola, vista como um todo, tornou-se uma micro-unidade de gestão dentro de um macro-sistema educativo. Assim, a avaliação deixa de ser vista apenas como um processo de produção de informação para fazer juízos de valor ou para controlar as instituições e transforma-se numa estratégia de

inovação, orientada para a melhoria e para a abertura às comunidades locais, como forma de enriquecimento da acção educativa e do processo de desenvolvimento dos alunos.

Segundo Alaiz et al.(2003), o conceito de avaliação é plurívoco, uma vez que é entendido como um processo de recolha de informação, que por sua vez será comparada a um conjunto de critérios, originando a formulação de juízos. Os autores referidos dividem a evolução do conceito de avaliação em quatro momentos, *gerações de avaliação*: 1) avaliar e medir são sinónimos, o avaliador é um técnico que utiliza testes e outros instrumentos; 2) a avaliação baseia-se nos objectivos, descrevendo-se os pontos fortes e fracos, o avaliador torna-se especialista na definição de objectivos e um narrador; 3) a finalidade da avaliação é emitir juízos relativos ao mérito e ao valor do objecto, o avaliador torna-se uma espécie de juiz, que descreve e aplica os instrumentos, sendo técnico e narrador; 4) o objectivo da avaliação é encontrar consensos sobre o objecto de avaliação, o avaliador transforma-se num orquestrador deste processo negocial. Estas quatro gerações encontram-se sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1: *Quatro gerações de avaliação*

Gerações	Finalidades	Papel do avaliador	Contexto histórico
1 ^a Geração da medida	Medir	Técnico	Emergência das ciências sociais, aplicação do método científico aos fenómenos humanos e sociais
2 ^a Geração da descrição	Descrever resultados relativamente a objectivos	Narrador	Emergência da avaliação de programas
3 ^a Geração do julgamento	Julgar mérito ou valor	Juiz	Reconhecimento de que a avaliação tem duas faces: descrição e julgamento
4 ^a Geração da negociação	Chegar a discursos consensuais	Orquestrador (de uma negociação)	Influência do paradigma construtivista

(Fonte: Góis e Gonçalves, 1999, in Alaíz et al., 2003: 12)

Existem diferentes perspectivas sobre a avaliação da organização escolar, que se associam a diversas linhas ideológicas e influências políticas. Do ponto

de vista conservador a avaliação é encarada como um instrumento de controlo administrativo e pedagógico. Os defensores das políticas liberais consideram a avaliação um instrumento de selecção pelo mérito, centrando-se em questões como a produtividade e a prestação de contas. Para os progressistas, a avaliação é um instrumento de exercício da democracia participativa e de desenvolvimento pessoal e colectivo (Afonso, 1994).

“Avaliar a escola é um processo sistémico de recolha, análise e interpretação de informação, de juízos de valor ou de mérito sobre a organização escolar” (Figueiredo & Góis, 1995, p. 18). Os intervenientes na educação (alunos, professores, pais) manifestam opiniões sobre a qualidade da escola. A avaliação exige uma prática sistematizada, sendo necessário definir as dimensões do objecto, os critérios de avaliação, os processos e instrumentos de recolha de informação e o que se pretende fazer com os resultados.

A avaliação da escola tem basicamente duas referências fundamentais: a criterial ou a normativa. A cada uma estão associadas algumas funções e referentes, sintetizadas no quadro seguinte.

Quadro 2: *Funções e referentes da avaliação*

	Funções	Referentes
Criterial	<p><u>Essencialmente de regulação</u></p> <p>Tem como objectivo obter informação sobre os processos e produtos obtidos pela escola. Os dados obtidos são utilizados pela própria escola para a introdução de melhorias no seu funcionamento. Está associada à avaliação interna ou auto-avaliação.</p>	<p><u>Da escola</u></p> <p>Estabelecidos por cada escola em função do seu contexto, permitindo a avaliação dos resultados face aos critérios.</p>
Normativa	<p><u>Essencialmente de controlo</u></p> <p>Tem como objectivo obter informação sobre o estado do sistema educativo. Os dados obtidos servem para fundamentar a tomada de decisão dos órgãos de gestão centrais e/ou regionais. É normalmente mais conotada com a avaliação externa.</p>	<p><u>Do sistema educativo</u></p> <p>Pré-estabelecidos e aplicáveis a todas as escolas, permitindo a comparação entre os resultados das escolas.</p>

(Fonte: Figueiredo & Góis, 1995, p. 18)

2.1 Auto-avaliação e Avaliação Externa

Actualmente existem duas formas de avaliação de escolas:

Avaliação externa – “como é feita geralmente por especialistas que não trabalham quotidianamente na escola, permite uma maior independência e “objectividade” dos avaliadores e uma maior qualidade técnica do seu trabalho” (Rocha, 1999, p. 50).

Auto-avaliação – “é feita pelos próprios actores da escola, por iniciativa do próprio estabelecimento de ensino ou de entidade externas com responsabilidades na educação” (Rocha, 1999, p. 50).

Segundo Alaiet al. (2003, p. 21), a auto-avaliação de uma organização escolar caracteriza-se pelo seguinte modo:

- É um processo de melhoria da escola, conduzido através quer da construção de referenciais, quer da procura de provas (factos, comprovativos, evidências) para formulação de juízos de valor;
- É um exercício colectivo, assente no diálogo e no confronto de perspectivas sobre o sentido da escola e da educação;
- É um processo de desenvolvimento profissional;
- É um acto de responsabilidade social, ou seja, um exercício de civismo;
- É uma avaliação orientada para a utilização;
- É um processo conduzido internamente mas que pode contar com a intervenção de agentes externos.

Na avaliação externa, o inconveniente principal é de o avaliador não chegar a conhecer ou não pode expressar a verdadeira realidade da escola em virtude da existência de alterações de comportamento dos avaliados, de pressões ou dificuldade de interpretação dos factos à luz do seu contexto.

Na avaliação interna/auto-avaliação, consegue-se uma maior compreensão do objecto de avaliação, uma maior fiabilidade dos dados e, conseqüentemente, uma maior implicação dos avaliados nos processos de melhoria. Estas vantagens, da avaliação interna, poderão ficar comprometidas

pela tendência de se tornar numa avaliação-justificação perante entidades externas, que normalmente são entendidas como controladoras.

Uns teóricos preferem a avaliação externa por a considerarem mais objectiva, baseada em dados quantitativos, colocando-se o avaliador como observador exterior, tendo um maior distanciamento relativamente ao objecto da avaliação. Outros preferem a avaliação interna por a considerarem mais capaz de traduzir a complexidade da actividade educativa.

Estes dois tipos de avaliação complementam-se no processo de autonomia das organizações escolares que se vive actualmente. A isto, junta-se o descrédito da escola pública, conduzindo a políticas de reconhecimento e credibilidade, fazendo com que os dois tipos de avaliação surjam como instrumentos de garantia de qualidade.

Tradicionalmente, a avaliação externa era entendida como uma operação de controlo, sem interferir directamente nas práticas educativas das escolas, enquanto, actualmente a avaliação externa identifica pontos fortes e pontos fracos da organização e gestão da escola, os quais podem ser apropriados pelas escolas para a elaboração de planos de melhoria. O processo de auto-avaliação é implementado para fornecer dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento, para descrever o estado dos diferentes sectores da escola ou para reforçar a capacidade da organização escolar para a aplicação do seu processo de melhoria. Cada uma destas perspectivas levam-nos a diferentes formas de auto-avaliação e a ver, também, a avaliação externa de maneiras diferentes.

O modo de avaliação define-se como um conjunto de elementos que a constituem: o tipo de avaliador; os objectos e critérios de avaliação; e os procedimentos e utilização dos resultados.

Os avaliadores podem depender da autoridade educativa responsável da escola quer seja local, regional ou central, sendo a avaliação realizada por pessoas que não estão directamente implicadas nas actividades do estabelecimento de ensino, e neste caso falamos de avaliação externa. Por outro lado, os avaliadores podem ser pessoas ou grupos directamente implicados nas actividades dos estabelecimentos de ensino, como por exemplo, o Director da escola, os professores, os funcionários, os alunos, os pais e os representantes da comunidade local, ou seja, todos os actores que

fazem parte da comunidade educativa, e neste caso falamos de avaliação interna.

Os objectos de estudo da avaliação dividem-se em dois grupos. O primeiro relativo às funções educativas, que incluem o ensino/ aprendizagem de atitudes e conhecimentos e o ensino/ aprendizagem da socialização e da orientação profissional. O segundo grupo definido pelas funções administrativas, que incluem a gestão dos recursos humanos, a gestão dos recursos materiais, a gestão dos recursos financeiros e a gestão da informação, da documentação, das relações exteriores e das parcerias/ protocolos.

Qualquer tipo de avaliação requer a definição de critérios. Relativamente à avaliação externa, deve-se garantir o máximo de objectividade e para isso é definido, pelo poder central, um quadro de referência, com indicadores, que deve ser seguido por todos os avaliadores. Na auto-avaliação, os actores do estabelecimento de ensino podem determinar o que é útil avaliar e intervir na definição dos critérios.

No quadro 3, reproduzimos estas três perspectivas de auto-avaliação face à avaliação externa, apresentadas por Alaiz et al. (2003, p. 33), definidas por MacBeath e McGlynn (2002).

Quadro 3: Três perspectivas do posicionamento da auto-avaliação face à avaliação externa

	Perspectiva da prestação de contas	Perspectiva da produção de conhecimento	Perspectiva do desenvolvimento
Finalidade	Fornecer dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento	Gerar novos <i>insights</i> sobre a qualidade/ estado de diferentes dimensões da escola (liderança, ethos, aprendizagem e ensino)	Reforçar a capacidade da escola para planear e implementar o seu processo de melhoria
Audiências	Público, em geral, os pais e o poder cultural e local	Gestão da escola e professores	Professores, alunos, pais e líderes
Utilizadores	Gestão da escola	Professores, alunos e gestão da escola	Professores, alunos, pais, pessoal de apoio e gestão da escola
Relações entre avaliação interna e avaliação externa	Avaliação sumativa externa suportada pelos dados de auto-avaliação	Principalmente a avaliação de diagnóstico através de auto-avaliação	Principalmente auto-avaliação com apoio de um agente externo

(Fonte: MacBeath e McGlynn, 2002, in Alaiz et al., 2003: 33)

De acordo com o Decreto-lei 31/ 2002, de 20 de Dezembro, a avaliação do sistema educativo compreende uma avaliação externa e uma avaliação interna, tendo por principais objectivos (artigo 3.º):

- a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;
- c) Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- d) Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- f) Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- g) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- i) Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.

A avaliação externa, a realizar a nível nacional ou por área educativa, assenta em aferições de conformidade normativa, eficiência e eficácia das

actuações pedagógicas e didácticas e de administração e gestão. No artigo 8º, desta mesma lei, a avaliação externa é estruturada com base nos seguintes elementos:

- a) Sistema de avaliação das aprendizagens em vigor, tendente a aferir o sucesso escolar e o grau de cumprimento dos objectivos educativos definidos como essenciais pela administração educativa;
- b) Sistema de certificação do processo de auto-avaliação;
- c) Acções desenvolvidas, no âmbito das suas competências, pela Inspeção-Geral de Educação;
- d) Processo de avaliação, geral ou especializada, a cargo dos demais serviços do Ministério da Educação;
- e) Estudos especializados, a cargo de pessoas ou instituições, públicas ou privadas, de reconhecido mérito;

Os parâmetros de avaliação, descritos no artigo 9.º do Decreto-lei 31/ 2002, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e socioeconómico, concretizam-se nos seguintes indicadores relativos à organização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino (agrupados e não agrupados):

- a) Cumprimento da escolaridade obrigatória;
- b) Resultados escolares, em termos de taxa de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares;
- c) Inserção no mercado do trabalho;
- d) Organização e desenvolvimento curricular;
- e) Participação da comunidade educativa;
- f) Organização e métodos e técnicas de ensino e de aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos;
- g) Adopção e utilização de manuais escolares;
- h) Níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes;
- i) Existência, estado e utilização das instalações e equipamentos;
- j) Eficiência de organização e de gestão;
- l) Articulação com o sistema de formação profissional e profissionalizante;
- m) Colaboração com as autarquias locais;
- n) Parcerias com entidades empresariais;

- o) Dimensão do estabelecimento de ensino e clima e ambientes educativos.

Como é referido no artigo 6.º do Decreto-lei 31/ 2002, a auto-avaliação tem carácter obrigatório e desenvolve-se em permanência, contando com o apoio da administração educativa e assentando nos seguintes termos de análise:

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e dos alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à interacção social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação de aprendizagens;
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre membros da comunidade educativa.

Ao nível do ensino básico e secundário, houve diversas tentativas e projectos para se concretizar a avaliação das escolas, mas todas elas não foram generalizadas e não tiveram continuidade. Está em vigor a Lei 31/ 2002, de 20 de Dezembro, que define o que é a avaliação externa e interna das escolas e torna a auto-avaliação obrigatória, mas esta ainda não é encarada com carácter sistemático na vida quotidiana das escolas. Por um lado o estado pretende controlar as escolas através dos currículos nacionais, da avaliação

externa dos alunos e da avaliação das escolas e, por outro, procura introduzir mecanismos de mercado, co-responsabilizando as escolas ao nível das funções educativas e da gestão, numa linha de autonomia aparente.

2.2. Modelos de Avaliação das Organizações Escolares e a sua Evolução em Portugal

Existe uma diversidade de modelos de avaliação das organizações escolares que têm sido implementados na Europa e em Portugal.

O movimento das escolas eficazes foi uma das primeiras abordagens. Consistiu numa relação entre *inputseoutputs*. Por *inputs* entendem-se todos os factores de ordem económica que condicionam o funcionamento do sistema educativo ou da organização escolar e por *output* entendem-se todos os resultados obtidos pelo sistema educativo ou pela organização escolar, principalmente os resultados dos alunos, ou seja, tratava-se de analisar a relação entre características da escola e o desempenho dos alunos, verificando se a escola cumpria com a função de mobilidade social ou se reproduzia as desigualdades sociais.

Concluiu-se que esta abordagem era limitada uma vez que não existia diferenças entre escolas, pois o sucesso académico dos alunos dependia, quase exclusivamente, do nível social da família. Assim, estas conclusões levaram ao *movimento das escolas eficazes*.

Os estudos realizados tentaram identificar os factores que originavam as diferenças de resultados entre escolas, tendo sido verificado que o rendimento dos alunos também era influenciado pelo efeito de escola.

Este movimento também procurou descrever as escolas. Segundo Alaíz et al. (2003, p. 35), estes estudos permitiram identificar um conjunto de factores associados às escolas eficazes. Uma escola eficaz evidencia as seguintes características: 1) liderança profissionalizada; 2) visão e objectivos partilhados; 3) ambiente de aprendizagem; 4) ênfase no ensino e na aprendizagem; 5)

ensino estruturado; 6) expectativas elevadas acerca dos alunos; 7) reforço positivo; 8) monitorização do progresso; 9) direitos e responsabilidades dos alunos; 10) parceria família e escola e 11) organização aprendente.

Paralelamente ao *movimento das escolas eficazes*, desenvolve-se o *movimento da melhoria das escolas* que dá especial importância aos processos de melhoria.

Segundo Stoll e Fink, citados por Alaíz(2003), a melhoria é considerada como um processo em que a escola: 1) melhora os resultados dos alunos; 2) focaliza-se no ensino e na aprendizagem; 3) desenvolve a capacidade para se apropriar da mudança; 4) define os seus princípios orientadores; 5) analisa a sua cultura e investe no seu desenvolvimento; 6) define estratégias para alcançar os objectivos; 7) tem em conta as condições internas necessárias á mudança; 8) mantém o equilíbrio nos períodos de turbulência e 9) monitoriza e avalia os seus processos, progressos, desempenho e desenvolvimento.

Nenhum dos dois movimentos referidos anteriormente conseguiu responder a todos os problemas dos sistemas educativos. Os investigadores de ambos movimentos cooperaram entre si, tentando procurar soluções. Assim, surgiu o *movimento da melhoria eficaz da escola*. Segundo Hoeben, citado por Alaíz et al. (2003, p. 36), “por melhoria eficaz da escola entende-se a mudança educacional planeada que valoriza, quer os resultados de aprendizagem dos alunos, quer a capacidade da escola gerir os processos de mudança conducentes a estes resultados”. Isto é, a melhoria eficaz da escola concretiza-se em dois tipos de resultados: os resultados intermediários (a forma como a escola e a sala de aula se organizam para que haja uma melhoria nos processos organizativos) e, conseqüentemente, os resultados dos alunos (cognitivos e sócio-afectivos).

A escola tem um papel central nos processos de melhoria eficaz, contendo factores a nível do contexto e a nível de escola que poderão influenciar a sua melhoria eficaz.

De acordo com Reezigt, referido por Alaizet al. (2003), são factores de contexto: 1) a pressão externa para a melhoria, quer seja da tutela, quer seja da sociedade em geral; 2) recursos ou apoios à melhoria, como a autonomia,

as condições de trabalho favoráveis e os recursos financeiros e 3) resultados educativos, respeitantes aos resultados dos alunos. Os factores de escola são: 1) a cultura de melhoria que se verifica numa pressão interna/ vontade para a melhoria; 2) processos de melhoria que incluem diagnóstico, objectivos de melhoria, implementação de planos de melhoria, entre outras características e 3) resultados de melhoria que se devem focar num conjunto de objectivos claramente definidos, que deverão ser atingidos num determinado período de tempo.

Em Portugal têm-se desenvolvido diversos projectos de avaliação. Iremos descrever, de forma sucinta, algumas das experiências destinadas a promoverem práticas de avaliação organizacional nos estabelecimentos de ensino.

O Observatório da Qualidade da Escola – PEPT 2000, que decorreu entre 1992 e 1999 – foi dos primeiros projectos de auto-avaliação de escolas em Portugal. Foi componente obrigatória do Programa de Educação para Todos (PEPT), que tinha como objectivo apoiar a escolarização obrigatória com sucesso de todos alunos, até ao ano 2000. O modelo *Observatório da Qualidade da Escola* pretendia ter uma visão global da escola, identificando prioridades para o desempenho e o progresso, e era composto por quinze indicadores de desempenho (qualitativos e quantitativos), que abordavam áreas como o enquadramento sócio-familiar dos alunos, factores de ensino e do contexto organizacional, resultados de aprendizagem, etc.

O Projecto Qualidade XXI foi lançado em 1997 pela União Europeia. No nosso país foi desenvolvido pelo Instituto de Inovação Educacional. Teve por objectivo avaliar a qualidade na educação escolar e os seus destinatários foram as escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e as escolas secundárias.

Um dos princípios orientadores deste projecto refere que devem ser as próprias escolas a contar a sua “história”, pois cada escola tem a sua própria identidade e os seus actores são os únicos elementos que podem desenvolver

o sistema ao qual pertencem, através da auto-reflexão sobre aquilo que realizam.

No *Projecto Qualidade XXI*, que funcionou entre 1999 e 2002, define-se que o processo de auto-avaliação deve ter sempre presentes as seguintes perguntas: 1) Para que servem as escolas e quem servem?; 2) O que é importante para a escola e o que faz para se desenvolver?; e 3) Como é que o sucesso e a melhoria devem ser medidos?. Tendo em atenção os seguintes aspectos, no desenvolvimento do processo de auto-avaliação: 1) ter sempre presente o fim a que se destina a auto-avaliação; 2) criar um clima de confiança na escola, o processo deve ser participada e acordado por todos; 3) garantir a confidencialidade da informação recolhida; 4) ter consciência que neste trabalho se corre riscos e assumi-los; e 5) a existência de um amigo crítico (agente exterior à escola).

Trata-se de um modelo de auto-avaliação de tipo participativo, veiculando um conceito de escola como democracia, em que através do diálogo é possível gerar consensos que permitem à organização escolar prosseguir os seus objectivos e finalidades.

O *Programa Avaliação de Escolas Secundárias*(AVES), de iniciativa da Fundação Manuel Leão e apoiada pela Fundação Calouste Gulbenkian, teve o seu início em 2000. Este programa foi já aplicado em cerca de quarenta escolas portuguesas, estando ainda a decorrer em algumas escolas do País (Programa AVES, 2005).

Dos oito princípios orientadores, destacam-se os seguintes, segundo Azevedo (2002, pp. 70-71):

- *Formatividade* – a função do programa orienta-se pela preparação de fornecer uma informação relevante e contextualizada que permita fomentar em cada escola a análise da situação da própria escola (...) As funções descontrolo e de supervisão devem ser desenvolvidas por outras instâncias, internas ao funcionamento do sistema escolar;
- *Articulação da avaliação externa com a avaliação interna* – uma equipa externa trabalha em interacção com os docentes das escolas avaliadas;
- *Longitudinalidade* – o programa funciona em função do ciclo de estudos de 3 anos de cada conjunto de alunos de uma escola;

- *Valor acrescentado* – este é um valor que se obtém a partir tanto da comparação entre os resultados obtidos por cada escola com os do conjunto da rede e com as escolas que têm um corpo discente de extracção sociocultural semelhante, como da recolha de dados relativos às condições socioeconómicas e ao rendimento dos alunos no momento do ingresso na escola secundária, com o objectivo de os utilizar como elemento de ponderação dos seus resultados finais;
- *Organizações aprendentes* – espera-se que as escolas que se auto e hetero-avaliam aprendam a ser instituições educativas mais capazes e socialmente mais credíveis.

O Programa inspira-se no modelo de avaliação de Stuffbeam e está organizado em quatro níveis (entrada, contexto, processos e resultados) e em cada um destes níveis existem várias dimensões, como se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4: Modelo de níveis e dimensões de avaliação das escolas

Níveis	Dimensões
Nível de Entrada	Resultados iniciais dos alunos
Nível de Contexto	Contexto sociocultural Tipo de escola (dimensão)
Nível de Processos	Processos de escola Processos de sala de aula
Nível de Resultados	Alunos Áreas curriculares Atitudes e valores Estratégias de aprendizagem Competências metacognitivas Apreciação da escola
	Pais Avaliação da escola
	Professores Avaliação da escola

(Fonte: Azevedo, 2002: 74)

O Projecto Melhorar a Qualidade – Auto-avaliação com base no Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management) – nasceu

em 2000 de uma parceria entre a Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e QUAL (Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda.). O modelo EFQM foi seleccionado uma vez que se encontrava validado e testado e constitui um referencial de qualidade a nível europeu.

O projecto consiste numa ferramenta para diagnosticar e avaliar o grau de excelência alcançado pela organização. Assenta em 30 subcritérios, agrupados em nove áreas. Este modelo originou uma proposta para a auto-avaliação das organizações, o modelo CAF (Common Assessment Framework), designado em Portugal por Estrutura Comum de Avaliação, recomendado para as Administrações Públicas da EU, sendo mais simples do que o Modelo EFQM. A Região Autónoma dos Açores, através do Programa QUALIS, foi pioneira na adaptação da CAF, como modelo de avaliação interna das escolas.

Com o *Programa Aferição– Efectividade da Auto-avaliação das eEscolas, que decorreu nos anos 2005 e 2006* – a Inspeção Geral de Educação (IGE) pretendia aferir o desenvolvimento de uma cultura de reflexão nas escolas.

A efectividade da auto-avaliação desenvolvida pela escola tinha por base nove indicadores de qualidade, agrupados em quatro áreas do processo de auto-avaliação: visão e estratégia da auto-avaliação; auto-avaliação e valorização dos recursos; auto-avaliação e melhoria dos processos estratégicos e auto-avaliação e efeitos nos resultados educativos. Por sua vez, cada indicador de qualidade está dividido por sub-indicadores de qualidade (SIQ), como se pode observar na Figura 1.

INDICADORES DE QUALIDADE – QUADRO RESUMO

CAMPO DE AFERIÇÃO I – VISÃO E ESTRATÉGIA DA AUTO-AVALIAÇÃO

1.1 Objectivos e valores	SIQ1.1.1 Condições para uma efectiva partilha e compreensão dos objectivos
	SIQ1.1.2 Enfoque dos objectivos da escola na melhoria do sucesso escolar
	SIQ1.1.3 Divulgação dos objectivos e valores
	SIQ1.1.4 Utilização dos objectivos da escola para a auto-avaliação
	SIQ1.1.5 Relação das acções de melhoria com os objectivos da escola
1.2 Estratégia para a auto-avaliação e a melhoria	SIQ1.2.1 Estratégia da escola para avaliar as áreas-chave do seu trabalho
	SIQ1.2.2 Consistência do planeamento das acções de melhoria face à auto-avaliação
	SIQ1.2.3 Participação em actividades de auto-avaliação
	SIQ1.2.4 Dispositivo de consultoria e comunicação aos encarregados de educação e outros parceiros da escola em questões de planeamento

CAMPO DE AFERIÇÃO II – AUTO-AVALIAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS

2.1 Recursos humanos	SIQ2.1.1 Procedimentos para avaliação dos docentes e não docentes
	SIQ2.1.2 Condições para o desenvolvimento profissional
	SIQ2.1.3 Relação do desenvolvimento profissional com o planeamento das acções de melhoria
2.2 Recursos financeiros e físicos	SIQ2.2.1 Procedimentos para avaliação da utilização dos recursos financeiros e físicos
	SIQ2.2.2 Relação entre a utilização de recursos financeiros e físicos e o planeamento das acções de melhoria

CAMPO DE AFERIÇÃO III – AUTO-AVALIAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS

3.1 Linhas orientadoras e padrões de qualidade	SIQ3.1.1 Existência de linhas orientadoras e padrões de qualidade para as principais actividades da escola
	SIQ3.1.2 Utilização das linhas orientadoras e padrões de qualidade
3.2 Planeamento e implementação das actividades de auto-avaliação	SIQ3.2.1 Dimensão do processo de auto-avaliação
	SIQ3.2.2 Utilização das opiniões dos parceiros
	SIQ3.2.3 Consistência e fiabilidade da auto-avaliação
	SIQ3.2.4 Utilização do aconselhamento externo
3.3 Planeamento e implementação de acções de melhoria	SIQ3.3.1 Selecção de prioridades
	SIQ3.3.2 Condições para o desenvolvimento de acções de melhoria
	SIQ3.3.3 Implementação efectiva de acções de melhoria

CAMPO DE AFERIÇÃO IV – AUTO-AVALIAÇÃO E EFEITOS NOS RESULTADOS EDUCATIVOS

4.1 Auto-avaliação dos resultados educativos	SIQ4.1.1 Envolvimento dos docentes/não docentes na avaliação dos resultados educativos
	SIQ4.1.2 Informação utilizada
	SIQ4.1.3 Utilização dos indicadores e padrões de qualidade
	SIQ4.1.4 Monitorização do progresso dos alunos
	SIQ4.1.5 Envolvimento dos parceiros
4.2 Efectividade da auto-avaliação na melhoria do desempenho global	SIQ4.2.1 Nível de satisfação dos parceiros
	SIQ4.2.2 Evidências factuais da melhoria

Figura 1:Quadro resumo dos quatro campos de aferição e dos respectivos sub-indicadores de qualidade (SIQ)(Fonte: IGE, 2005, p. 9)

Esta aferição da *Efectividade da Auto-avaliação das Escolas* aproxima-se dos novos princípios defendidos na teoria das *organizações que aprendem* incorporados na SICI (Standing International Conference of Inspectorates).

Clímaco (2005, p. 222) cita SICI (2003) referindo que a avaliação da auto-avaliação (a meta avaliação) tem por base “a avaliação da eficácia do próprio processo da auto-avaliação, bem como da qualidade dos apoios externos que o sustentam”.

As políticas educativas são um factor importante para orientar os processos de melhoria e de mudança educativa e, para que isso aconteça, será necessário que exista um conjunto de condições no seu enquadramento externo que contribua para a eficácia. Segundo Maria do Carmo Clímaco (2005), quando não existe esse enquadramento exterior o processo torna-se mais trabalhoso para as escolas e para os professores, impedindo-os de conduzir o processo ao nível da qualidade técnica desejada.

No *Projecto Piloto de Avaliação Externa das Escolas*, foi nomeado um grupo de trabalho, a quem foram atribuídas as funções de estudar e propor um modelo de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, no que concerne à definição e à aplicação de referenciais para a auto-avaliação e para a avaliação externa das escolas, como forma de obter classificações claras dos estabelecimentos de ensino e que permitissem preparar a celebração de contratos de autonomia. Esta experiência decorreu em 2006 e nela participaram vinte e quatro escolas.

Após esta fase piloto, o grupo de trabalho apresentou um quadro de referência para a avaliação externa das escolas, que privilegia cinco domínios e respectivos factores/ subdomínios de avaliação, a partir dos quais procura encontrar resposta para cinco questões (ver Figura 2).

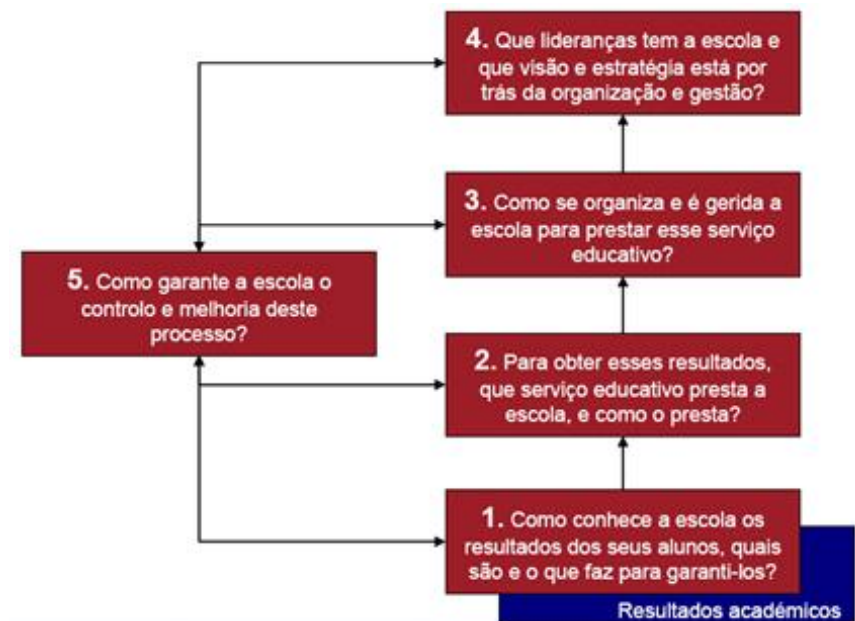


Figura 2: Cinco questões dos cinco domínios (Fonte: Oliveira et al., 2006, p. 3)

O Ministério da Educação (ME), através da Inspeção Geral de Educação, tem em curso a *Avaliação Externa de Escolas*, que abrangerá todos os estabelecimentos de ensino público no ano lectivo 2010/2011, de forma a desenvolver uma cultura e uma prática de avaliação em todo o sistema educativo e promover a responsabilização e a prestação regular de contas. Assim, inicialmente, estava previsto que as escolas seriam avaliadas de quatro em quatro anos, mas já este primeiro ciclo de avaliação decorreu em cinco anos.

2.3 O modelo de Avaliação Externa¹

O Ministério da Educação (ME), através da Inspeção Geral de Educação (IGE) tem em curso um processo de avaliação externa de escolas que, em 2010/2011, encerra o 1.º ciclo avaliativo iniciado em 2005/2006, abrangendo a totalidade dos estabelecimentos de ensino público. Na primeira fase, que

¹ O quadro de referência foi sujeito a alteração no ano lectivo 2011/ 2012, tendo passado de cinco para três domínios.

decorreu no ano lectivo 2005/2006, o ME constituiu o Grupo de Trabalho de Avaliação das Escolas com o intuito de estudar e propor um modelo de avaliação externa das escolas.

Os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas que já tinham desenvolvido anteriormente um processo formal de auto-avaliação foram convidados a apresentar uma candidatura a esta fase piloto, tendo sido seleccionadas 24 unidades de gestão.

Após esta fase piloto, o grupo de trabalho apresentou um quadro de referência para a avaliação externa das escolas, que privilegia cinco domínios e respectivos factores/sub-domínios de avaliação, a partir dos quais procura encontrar resposta para cinco questões (Inspeção Geral de Educação, 2008):

1. Resultados: Como conhece a escola/ agrupamento os resultados dos seus alunos, quais são e o que faz para os garantir?

- 1.1. **Sucesso académico;**
- 1.2. **Participação e desenvolvimento cívico;**
- 1.3. **Comportamentos e disciplina;**
- 1.4. **Valorização e impacto das aprendizagens.**

2. Prestação do serviço educativo: Para obter esses resultados, que serviço educativo presta a escola e como o presta?

- 1.1 **Articulação e sequencialidade;**
- 1.2 **Acompanhamento da prática lectiva em sala de aula;**
- 1.3 **Diferenciação e apoios;**
- 1.4 **Abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem.**

3. Organização e gestão escolares: Como se organiza e é gerida a escola para prestar esse serviço educativo?

- 3.1 Concepção, planeamento e desenvolvimento da actividade;
- 3.2 Gestão dos recursos humanos;
- 3.3 Gestão dos recursos materiais e financeiros;
- 3.4 Participação dos pais e outros elementos da comunidade educativa;
- 3.5 Equidade e justiça.

4. Liderança: Que lideranças tem a escola e que visão estratégica está por trás da organização e da gestão?

- 4.1 Visão e estratégia;
- 4.2 Motivação e empenho;
- 4.3 Abertura à inovação;
- 4.4 Parcerias, protocolos e projectos.

5. Capacidade de auto-regulação e progresso da escola: Como garante a escola o controlo e a melhoria deste processo?

- 5.1 Auto-avaliação;
- 5.2 Sustentabilidade do progresso.

Estes cinco domínios são classificados segundo os seguintes níveis (Inspeção Geral da Educação, 2009, p. 10):

- **Muito Bom** – predominam os pontos fortes, evidenciando uma regulação sistemática, com base em procedimentos explícitos, generalizados e eficazes. Apesar de alguns aspectos menos conseguidos, a organização mobiliza-se para o aperfeiçoamento contínuo e a sua acção tem proporcionado um impacto muito forte na melhoria dos resultados dos alunos;
- Bom** – A escola revela bastantes pontos fortes decorrentes de uma acção intencional e frequente, com base em procedimentos

explícitos e eficazes. As actuações positivas são a norma, mas decorrem muitas vezes do empenho e da iniciativa individuais. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto forte na melhoria dos resultados dos alunos;

- **Suficiente** – Os pontos fortes e pontos fracos equilibram-se, revelando uma acção com alguns aspectos positivos, mas pouco explícita e sistemática. As acções de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola. No entanto, essas acções têm um impacto positivo na melhoria dos resultados dos alunos;
- **Insuficiente** – Os pontos fracos sobrepõem-se aos pontos fortes. A escola não demonstra uma prática coerente e não desenvolve suficientes acções positivas e coesas. A capacidade interna de melhoria é reduzida, podendo existir alguns aspectos positivos, mas pouco relevantes para o desempenho global. As acções desenvolvidas têm proporcionado um impacto limitado na melhoria dos resultados dos alunos.

Este modelo de avaliação externa concretiza-se através de visitas às escolas com uma duração de dois a três dias, realizadas por uma equipa de avaliação constituída por três avaliadores (e inspectores e um perito externo) com valências diversificadas, de modo a garantir uma visão mais abrangente do processo.

Em 2006/2007, a avaliação prosseguiu, já sob a responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação (IGE), que se apoiou no modelo construído pelo referido grupo de trabalho.

Para esta segunda fase, foram convidadas as escolas que se tinham candidatado na fase piloto de avaliação, mas não foram seleccionadas, tendo 100 integrado esta fase do processo.

Em 2007/2008, a IGE deu continuidade ao processo de avaliação externa das escolas, tendo avaliado 273 escolas e agrupamentos de escolas.

No ano lectivo de 2008-2009, 287 agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas estiveram em avaliação e no ano lectivo 2009/2010 foram avaliados 300 agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.

No actual ano lectivo (2010-2011) irão estar em processo de avaliação externa 147 agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, como está indicado na página Web da IGE.

O processo de avaliação externa consiste em três fases: preparatória, operacionalização no terreno (visita à escola) e pós-avaliação.

A fase preparatória consiste em compreender a orgânica, a internalização dos parâmetros de avaliação e na preparação da auto-avaliação por parte da escola/agrupamento. Nesta fase, é pedido à escola/agrupamento diversos documentos referentes à sua organização interna, sendo analisados os documentos orientadores da escola (Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno...); dados estatísticos; uma apreciação global dos alunos sobre a escola e um texto com a caracterização da escola (formato proposto pela Inspeção-Geral da Educação (IGE) e deverá ter em conta os documentos de auto-avaliação). Uma vez que, os documentos referidos anteriormente, são apenas propostos pela IGE, faz com que a escola os adopte ou não, mas, na maioria, as escolas optam pelos “modelos de auto-avaliação próximos à estrutura fixada pela Inspeção-Geral de Educação (...), condicionando indirectamente o processo de auto-avaliação.” (Marques & Silva, 2008).

Todos os documentos escritos entregues pela escola à equipa de avaliação, formam um suporte importante para a respectiva avaliação dos cinco domínios previstos na avaliação externa (resultados; prestação do serviço educativo; organização e gestão escolar; liderança; e capacidade de auto-regulação melhoria da escola).

Relativamente à segunda fase do processo de avaliação externa, a visita às escolas tem a duração de dois dias (escolas não agrupadas) ou de três dias (agrupamento de escolas). O programa da visita inclui uma sessão de apresentação da escola e observação directa das instalações, equipamentos, serviços e situações do quotidiano escolar. É realizada uma audição, através

de entrevistas em painel, de titulares de cargos na gestão da escola, alunos, pais e encarregados de educação, docentes e pessoal não docente e conselho geral. A constituição dos painéis respeita procedimentos estabelecidos pela IGE.

Por fim, na fase do pós-avaliação, as escolas tomam conhecimento dos resultados da avaliação através de um relatório elaborado pela equipa de avaliação, que por sua vez, é disponibilizado na página electrónica da IGE, em <http://www.ige.min-edu.pt/>.

Estes relatórios têm uma estrutura padronizada, incluindo: uma introdução de contextualização e uma curta descrição da escola/ agrupamento; as classificações atribuídas em cada um dos domínios e respectiva justificação; uma descrição crítica de cada sub-domínio; e as considerações finais onde são apontados os pontos fracos e fortes (atributos da organização que ajudam a alcançar ou que prejudicam o cumprimento dos seus objectivos), constrangimentos e oportunidades (condições de desenvolvimento da sua actividade).

Tanto as classificações obtidas como a análise crítica a elas associadas podem ser contestadas pela escola/agrupamento, por escrito, o chamado contraditório. Estes textos, com estrutura totalmente livre são também disponíveis na página electrónica da IGE, indicada anteriormente, juntamente ao relatório de avaliação externa realizado pela equipa de avaliação.

II. ESTUDO EMPÍRICO

1. Contexto do estudo

1.1. O Agrupamento de escolas

O agrupamento de escolas faz parte do distrito de Santarém e inclui-se na área da Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo. Este agrupamento vertical engloba estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1.º ciclo. A escola sede, para além do 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário, abrange também o ensino profissional e os cursos de Educação e Formação (Ensino Básico).

A nível sociológico, o Agrupamento defronta-se com alguns problemas de carácter familiar e social resultantes do facto de admitir alunos provenientes de algumas casas de acolhimento de crianças e alunos com experiência de emigração e de imigração e, também, pela existência de fenómenos tais como a aceitação social do álcool, as dificuldades inerentes aos transportes escolares, a baixa escolaridade dos pais e o escasso interesse em acompanhar a vida escolar dos filhos.

Os alunos que vêm para o 10.º ano de escolaridade são provenientes de quatro escolas diferentes, com níveis de exigência e experiências diversas, o que talvez contribua para algum insucesso escolar neste nível de ensino.

Espaços Físicos

O Agrupamento é constituído, para além da escola sede, por catorze Jardins de Infância e dezanove escolas do 1.º ciclo do Ensino Básico.

Parte dos Jardins de Infância funciona em instalações adaptadas ou cedidas para o efeito. Também algumas escolas do 1.º ciclo utilizam como sala de aula espaços adaptados. Contudo, com a construção de alguns novos Complexos Escolares, espera-se que este problema possa ser minimizado.

A escola sede inclui diversos blocos ligados entre si, constituindo um edifício que integra os espaços destinados às estruturas de gestão, administrativas e de apoio, bem como as salas de aula e as salas específicas tais como laboratórios, oficinas, salas de informática, etc. Como não dispõe, ainda, de espaços adequados à prática das aulas de Educação Física, as mesmas têm vindo a realizar-se no pavilhão municipal (localizado junto à escola), no pavilhão gimnodesportivo dos Bombeiros Voluntários e nos espaços exteriores.

Na sequência de profundas obras de remodelação e ampliação de que está a ser alvo, a escola sede passará a dispor de condições mais adequadas ao cumprimento da sua missão, nomeadamente em termos de espaço e de equipamentos pedagógico-didáticos.

No agrupamento existem duas Bibliotecas Escolares (uma na escola sede e outra numa escola de 1.º ciclo). Dispõe, igualmente, de Serviço de Psicologia e Orientação (com duas Psicólogas) e de uma unidade de ensino estruturado para crianças com perturbações do espectro do autismo (sala TEACCH), que funciona nas instalações de uma EB1.

O agrupamento de escolas é constituído por 34 estabelecimentos escolares, 114 salas/ turmas, 178 educadores de infância e professores e 69 Assistentes. No quadro 5, podemos analisar estes números divididos por ciclos de educação/ensino.

Quadro 5: *Nº de Instituições, Salas, Professores e Auxiliares por Ciclos de Ensino*

Ciclos de Ensino	Nº de Instituições	Nº de Salas/ Turmas	Nº de Educadores/ Professores	Nº de Assistentes
Pré-escolar	14	19	19	18
1.º Ciclo	19	45	50	25
2.º e 3.º Ciclos e Secundário	1	50	114	26
TOTAL	34	114	183	69

Tal como é referido no Projecto Educativo do agrupamento, com vigência para os anos lectivos 2009/2013, “A missão do Agrupamento é a busca da excelência através de desempenhos com elevados níveis de competências e, para isso, é necessário investir na qualidade ao nível da gestão dos recursos, dos resultados académicos dos alunos e do grau de satisfação dos seus membros (...)”.

O agrupamento pretende criar uma harmonia entre pontos fortes e áreas a melhorar, de forma a atingir os seus objectivos e de dar resposta às necessidades escolares.

Desde a constituição do agrupamento, em 2007, até à data, as várias estruturas de orientação e gestão têm analisado e reflectido sobre os resultados académicos, a articulação e sequencialidade, a relação e afirmação na comunidade, a (in)disciplina e comportamento, segurança e acção educativa, como forma de identificação das áreas problemáticas e constrangedoras e para se implementar estratégias de superação.

No Projecto Educativo estão identificadas como áreas fortes: a taxa de sucesso da avaliação externa (exames, provas de aferição), a reduzida taxa de abandono escolar, a articulação entre as diferentes estruturas pedagógicas, a existência de diversas estruturas de apoio, o reduzido número de situações muito graves de indisciplina, a participação em projectos que envolvem outros parceiros e a existência de cursos profissionais, cursos de educação e formação (CEF) e ensino e formação de adultos (EFA).

Como áreas fracas são identificadas: a qualidade do sucesso, o domínio de competências transversais, a débil ligação/ articulação entre os diferentes ciclos/ níveis de ensino, os casos de assiduidade irregular por parte dos alunos, algumas situações de indisciplina na sala de aula e nos espaços escolares, a pouca formação do pessoal não docente em áreas específicas, a fraca participação dos Pais/ Encarregados de Educação dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário na vida do agrupamento e o pouco envolvimento dos alunos na prática da leitura.

Assumem-se como desafios prioritários: a melhoria da qualidade do sucesso escolar dos alunos, a promoção de uma articulação mais efectiva entre as diferentes estruturas/ ciclos de ensino, a continuidade da aposta na

redução da taxa de abandono e melhoria da assiduidade escolar dos alunos, na diminuição do número de casos de indisciplina dos alunos e num maior envolvimento da comunidade educativa, como é referido mais uma vez no Projecto educativo do agrupamento de escolas.

A consecução destas metas passará pelo seguinte conjunto de objectivos:

1. Proporcionar os meios necessários ao cumprimento dos programas e à aquisição de saberes e competências essenciais à formação e sucesso escolar dos alunos;
2. Rentabilizar os meios humanos e materiais para uma mais eficaz prestação de apoio aos alunos;
3. Desenvolver e participar em projectos de inovação ligados à preservação do Meio Ambiente, à promoção da Leitura e competências em Literacia, ao Ensino Experimental das Ciências, Matemática, Desporto e Segurança, Tecnologia de Informação e Comunicação, entre outros, e que envolve as estruturas dos diversos ciclos de ensino;
4. Criar mecanismos capazes de garantir a sequencialidade e/ ou articulação entre estruturas/ ciclos de ensino;
5. Utilizar estratégias diversificadas e motivadoras que possam contribuir para a diminuição do abandono escolar e para a melhoria da assiduidade dos alunos;
6. Promover comportamentos socialmente correctos e o cumprimento de normas de conduta;
7. Proporcionar o desenvolvimento de competências sociais de modo a tornar o agrupamento numa Escola inclusiva;
8. Intensificar o processo de ligação Escola-Família;
9. Alargar e aprofundar o âmbito de intervenção da escola na comunidade envolvente.

2. Opções metodológicas

2.1 Técnicas de recolha e de análise dos dados

Para recolha de dados foram realizadas entrevistas exploratórias, como forma de conhecer o processo de auto-avaliação existente no Agrupamento e para ajudar a construir os questionários que posteriormente foram aplicados.

Foram entrevistados os seguintes elementos: a Directora do Agrupamento e o Coordenador da Equipa de Auto-avaliação.

Posteriormente foram inquiridos por questionário todos os professores do Agrupamento, os membros da Equipa de Auto-avaliação e os membros do Conselho Geral.

Depois de recolhidos, os inquéritos foram sujeitos a uma análise quantitativa. Foram consideradas como variáveis os itens incluídos nas categorias e subcategorias que foram analisadas:

- 1) Concepções sobre a auto-avaliação
 - 1.1) Concepções de auto-avaliação;
 - 1.2) Razões de auto-avaliação.
- 2) Processos de auto-avaliação
 - 2.1) Factores com impacto no processo da auto-avaliação;
 - 2.2) Instrumentos e fontes de dados da auto-avaliação.
- 3) Objecto de auto-avaliação
 - 3.1) Áreas que devem ser objecto de auto-avaliação.
- 4) Intervenientes do processo de auto-avaliação
 - 4.1) Quem deverão ser os intervenientes.
- 5) Eficácia do processo de auto-avaliação
 - 5.1) Factores de eficácia da auto-avaliação.
- 6) Destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa
 - 6.1) Destinatários da auto-avaliação;
 - 6.2) Destinatários da avaliação externa.
- 7) Impacto dos processos de auto-avaliação e avaliação externa
 - 7.1) Divulgação dos resultados;

7.2) Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e avaliação externa;

7.3) Concepções sobre o plano de melhoria.

2.2 Entrevistas Exploratórias

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), as entrevistas exploratórias devem ser realizadas sempre que nos propomos a investigar um campo onde não possuímos conhecimentos prévios aprofundados e estas devem ajudar a construir a problemática de investigação.

As entrevistas exploratórias contribuíram para alargar conhecimento sobre o objecto em estudo. Com elas ficámos mais esclarecidos e mais preparados para a elaboração do questionário devidamente sustentados no conhecimento do contexto. As entrevistas decorreram de um modo aberto e flexível, de modo a que os interlocutores pudessem dar pistas de trabalho.

As entrevistas foram aplicadas a dois informantes privilegiados do agrupamento: a directora do agrupamento e o coordenador da equipa de auto-avaliação. Os critérios que obedeceram à sua selecção prenderam-se com o seu envolvimento nos processos de auto-avaliação e de avaliação externa do agrupamento.

De seguida sintetizamos os temas e os objectivos que estiveram na base das entrevistas exploratórias:

1. Razões que justificam a avaliação de uma organização escolar

- Definir o conceito de auto-avaliação;
- Definir o conceito de avaliação externa;
- Conhecer as razões políticas e educacionais que justificam a auto-avaliação da organização escolar;
- Conhecer as razões políticas e educacionais que justificam a avaliação externa da organização escolar.

2. Processos de auto-avaliação existentes no agrupamento

- Identificar processos formais e informais de auto-avaliação existentes no agrupamento;
- Especificar quais os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento;
- Identificar como foram construídos os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento;
- Identificar a relação dos processos de auto-avaliação com a vida escolar do agrupamento;
- Especificar factores internos e externos que favorecem a prática da auto-avaliação;
- Especificar factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação.

3. Objecto de auto-avaliação

- Identificar as áreas que devem ser objecto da auto-avaliação.

4. Intervenientes no processo de auto-avaliação

- Identificar quem participa no processo de auto-avaliação;
- Indicar quem deve participar no processo de auto-avaliação;
- Propor formas de intervenção por parte dos membros da comunidade educativa no processo de auto-avaliação.

5. Eficácia dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa

- Propor estratégias conducentes à eficácia da auto-avaliação;
- Propor estratégias conducentes à eficácia da avaliação externa;
- Identificar a forma como os processos de auto-avaliação e de avaliação externa se complementam.

6. Destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa

- Identificar os destinatários da auto-avaliação;
- Identificar os destinatários da avaliação externa.

7. Impacto dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa

- Propor formas de divulgação do relatório de auto-avaliação;
- Indicar as formas de divulgação dos resultados da avaliação externa;
- Enunciar as expectativas face à auto-avaliação como melhoria da qualidade educativa;
- Enunciar as expectativas face à avaliação externa como melhoria da qualidade educativa;
- Identificar os responsáveis pela implementação e monitorização do plano de melhoria, elaborado com base nos resultados da auto-avaliação.

As entrevistas foram semi-estruturadas, tendo sido previamente elaborado um guião (Apêndice 1). Este guião foi submetido ao parecer de dois especialistas em metodologia de investigação e em avaliação de organizações escolares, tendo em vista a sua validação.

Na elaboração das perguntas, os objectivos serviram como linhas orientadoras e as entrevistas decorreram num ambiente informal, ao ritmo dos entrevistados.

Procedemos à legitimação da entrevista, pedimos autorização para proceder à sua gravação e foi dada a possibilidade de ler a alterar a entrevista, depois de transcrita, a ambos os entrevistados.

Após a transcrição das entrevistas (Apêndice 2), procedemos à análise de conteúdo. Foi feita a segmentação e codificação dos conteúdos de cada uma das entrevistas, tendo sempre presente os temas e os objectivos definidos no guião da entrevista. Procurámos ser selectivos e excluímos as partes de texto que não se relacionavam com o objecto da entrevista e do estudo. Obtivemos o resultado demonstrado no Apêndice 3.

2.3 Concepção e apresentação do questionário

O inquérito por questionário, como afirma Sousa (2005, p. 204) é “uma técnica de investigação em que se interroga por escrito uma série de sujeitos, tendo como objectivo conhecer as suas opiniões, atitudes, predisposições, sentimentos, interesses, expectativas, experiências pessoais...”.

As questões foram baseadas nas entrevistas exploratórias e na revisão da literatura, tendo-se optado por construir um questionário constituído por questões fechadas, tipo Likert, de cinco pontos, variando o significado entre o discordo totalmente (1) e concordo totalmente (4), incluímos ainda a opção “Não sei”. Optámos por este tipo de escala, uma vez que é indicada para recolher o grau de intensidade de uma opinião ou representação, como é caso do nosso estudo. Os quatro pontos permitem-nos encontrar dois níveis de concordância e dois níveis de discordância nos posicionamentos.

As questões sob a forma de afirmações na forma afirmativa, dizem respeito a diversas categorias e subcategorias (Apêndice 4).

As afirmações estão organizadas de acordo com os seguintes objectivos:

1. Conhecer as concepções dos inquiridos sobre a auto-avaliação das organizações escolares;
2. Conhecer as concepções dos inquiridos sobre as razões/objectivos da auto-avaliação;
3. Conhecer os factores de impacto positivo/negativo na auto-avaliação;
4. Conhecer as percepções relativamente aos instrumentos e fontes de dados utilizados no processo de auto-avaliação;
5. Identificar as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação;
6. Identificar os intervenientes no processo de auto-avaliação;
7. Identificar factores de eficácia da auto-avaliação;
8. Identificar os destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa;
9. Conhecer as percepções dos inquiridos sobre a divulgação dos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa;
10. Conhecer as percepções dos inquiridos no que diz respeito ao impacto da auto-avaliação e da avaliação externa em diferentes dimensões;

11. Conhecer as concepções, dos inquiridos, relacionadas com o Plano de Melhoria.

O questionário foi submetido ao parecer da orientadora, tendo em vista a validade das categorias e subcategorias e das respectivas afirmações.

Segundo Carmo e Ferreira (1998, p. 218), “a validade interna diz respeito à correspondência entre os resultados e a realidade” reconhecida pelos próprios participantes.

No estudo a validade interna foi assegurada pela construção cuidada e pertinente das questões, na sequência da revisão da literatura, das entrevistas exploratórias e estudo piloto do inquérito por questionário. A selecção dos informantes privilegiados, para as entrevistas exploratórias, contribuiu também para a correspondência entre os resultados obtidos na investigação e a realidade do agrupamento de escolas em estudo.

Relativamente a validade externa, os resultados desta investigação só serão válidos para o agrupamento de escolas em estudo.

Quanto à fiabilidade, esta poderá ser garantida através de uma descrição da forma como o estudo foi realizado, tanto a nível da teoria subjacente ao próprio estudo, como também ao nível do processo de recolha de dados e da análise dos resultados obtidos (Carmo & Ferreira, 1998).

Antes da aplicação do inquérito por questionário foi feito um estudo piloto a quatro professores de outras escolas/agrupamentos, com o objectivo de verificar a compreensão e a pertinência das afirmações. Após o estudo piloto, o questionário não sofreu qualquer alteração, uma vez que não foi referida nenhuma dificuldade em relação às afirmações, a única anotação que os professores assinalaram foi a extensão do questionário. De qualquer modo, optámos por não retirar nenhuma afirmação, de forma a tornar o questionário menos extenso, uma vez que considerámos todas as afirmações pertinentes ao estudo.

O inquérito por questionário é constituído por duas partes (Apêndice 5). A primeira parte contém 7 questões relativas à caracterização pessoal e

profissional dos inquiridos: idade, sexo, habilitações literárias, representação no agrupamento e, no caso do pessoal docente, anos de serviço, nível de escolaridade em que lecciona e função que exerce ou já exerceu. A segunda é constituída por 119 afirmações que nos permitem recolher informações sobre a percepção opinião dos inquiridos, no que diz respeito ao processo de auto-avaliação do agrupamento de escolas onde estão inseridos, mas também ao processo de avaliação externa a que o agrupamento foi sujeito. O questionário não apresentava uma divisão formal, estando, as diversas afirmações sequenciadas, por ordem temática. Os inquiridos deveriam mostrar o seu grau de concordância ou de discordância, assinalando com um X um dos pontos da escala.

Foram inquiridos, para além de todos os professores do agrupamento, os membros da equipa de auto-avaliação e do Conselho Geral, de forma a abranger toda a comunidade educativa, uma vez que estão presentes os representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos, assim como representantes locais. O questionário foi aplicado na última semana do mês de Junho, nas reuniões da equipa de auto-avaliação e do Conselho Geral e com a colaboração dos coordenadores de departamento e de grupo.

No total foram distribuídos 182 questionários: 13 no Conselho Geral, 4 na equipa de auto-avaliação e 165 aos professores do agrupamento. Relativamente aos membros do Conselho Geral e da equipa de auto-avaliação a recolha dos questionários foi imediata, enquanto em relação aos professores a sua recolha não foi imediata, devido às agendas de trabalho estarem sobrecarregadas. Foram recolhidos 12 questionários (92,3%) do Conselho Geral, 4 questionários (100%) da equipa de auto-avaliação e 148 questionários (89,7%) dos professores.

2.4 Caracterização dos inquiridos

A caracterização pessoal e profissional dos inquiridos foi feita a partir das seguintes variáveis: idade, sexo, habilitações literárias, representação no agrupamento e, no caso dos professores, nível de escolaridade em que lecciona e função que exerce ou já exerceu.

Como se pode verificar no Gráfico 1, do total dos respondentes, 75% são do sexo feminino e 25% do sexo masculino.

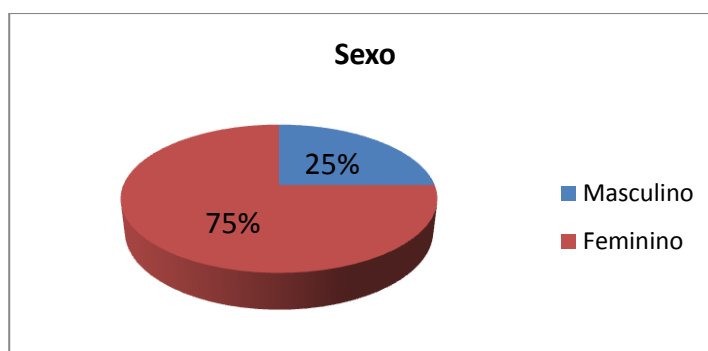


Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por sexo

Em relação à idade, constata-se que a maioria dos inquiridos (50,7%) tem mais de 45 anos (Gráfico 2).

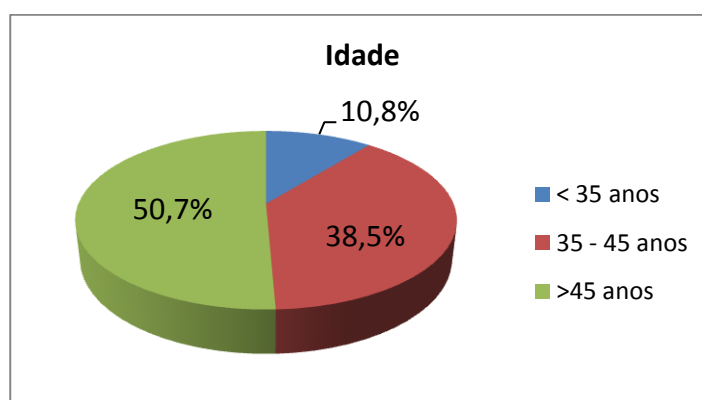


Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por escalões etários

Analisando o Gráfico 3, verificamos que a maioria dos inquiridos tem o grau de licenciatura (93%).

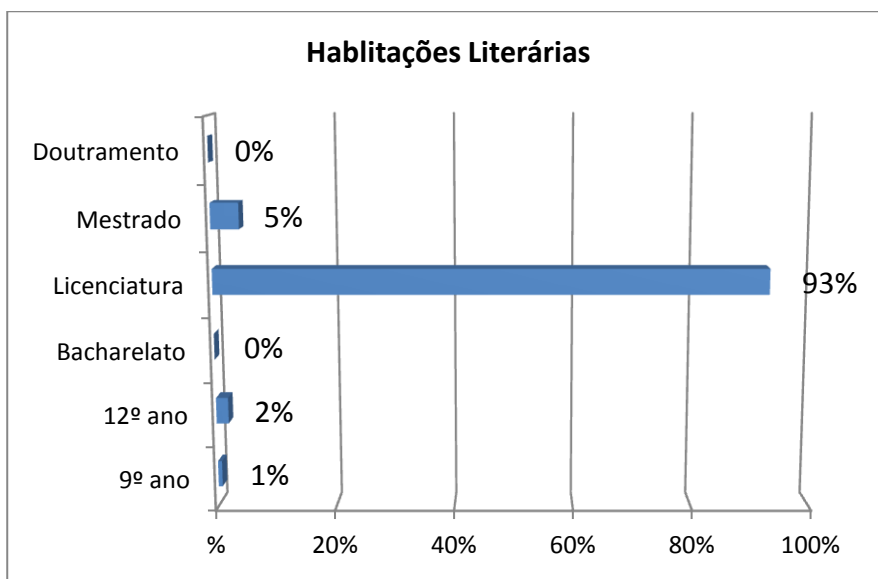


Gráfico 3: Distribuição dos respondentes quanto às habilitações literárias

No Gráfico 4, podemos verificar que os professores inquiridos têm muitos anos de experiência profissional, já que 65% tem mais de 15 anos de serviço.

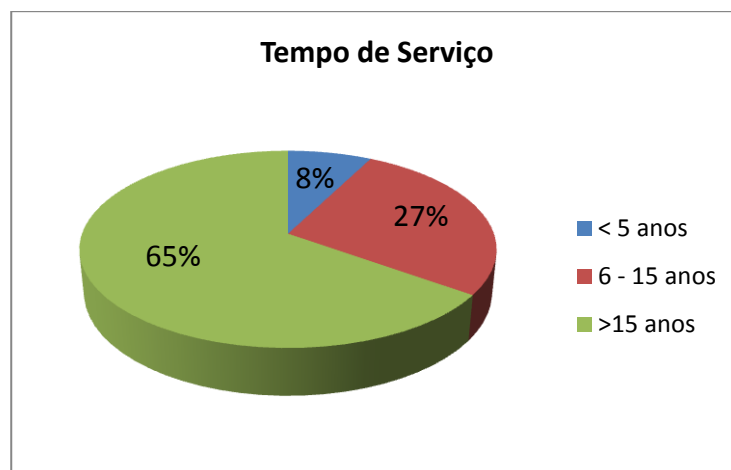


Gráfico 4: Distribuição dos professores inquiridos quanto ao tempo de serviço

A análise do Gráfico 5, permite-nos concluir que 34,8% dos professores inquiridos lecciona no 1.º ciclo. É de salientar que 27,3% lecciona apenas ensino Secundário e que 18,2% lecciona 3.º ciclo do ensino básico e ensino Secundário. Destaca-se também que apenas 1,5% dos professores inquiridos leccionam o 2.º ciclo do ensino básico.

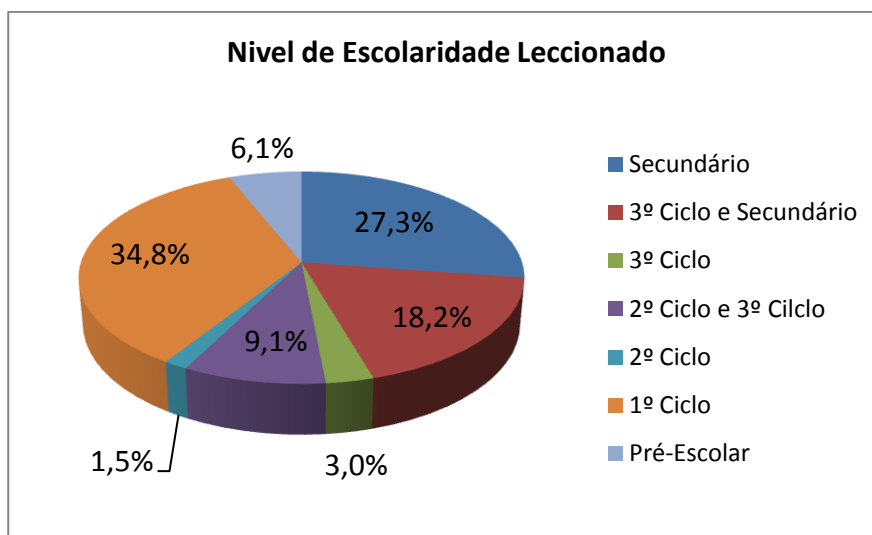


Gráfico 5: Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade leccionado

A análise do Gráfico 6 permite-nos concluir que 27,3% dos professores inquiridos já exerceram a função de coordenador de ano. Verificamos também que 13,6% dos respondentes já exerceram o cargo de Coordenador de Grupo e 10,6%o cargo de Assessor. É de salientar que 19,7% dos professores não responderam.

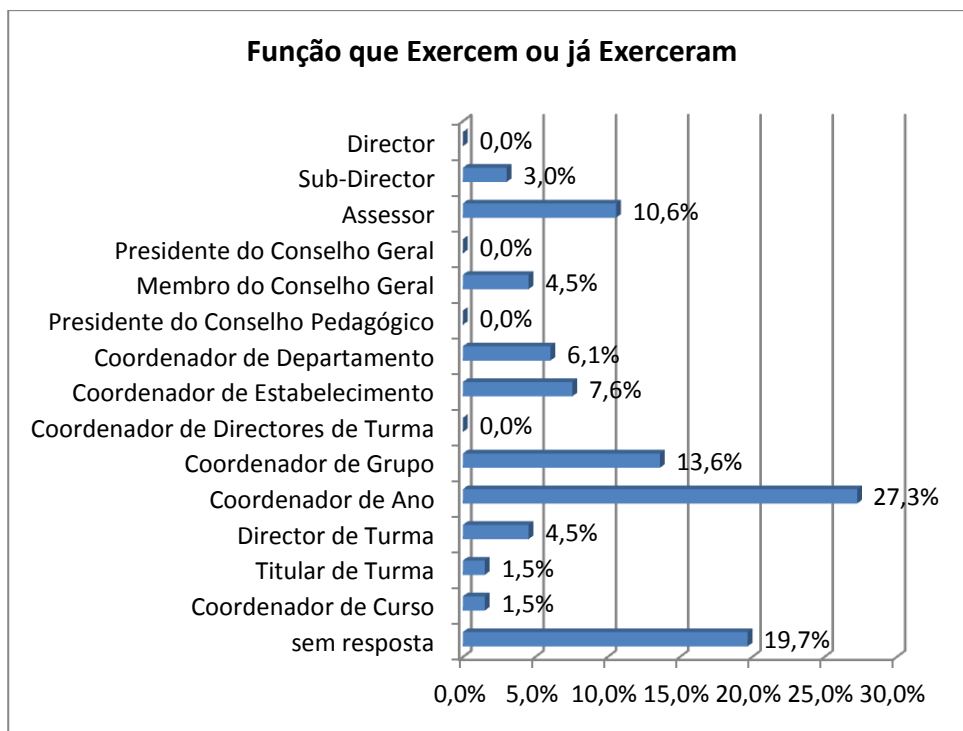


Gráfico 6: Distribuição dos respondentes por função que exercem ou já exerceram

III. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

1. Descrição e análise dos resultados

Apresentamos em seguida os resultados do estudo tendo em conta as 12 categorias consideradas:

1. Concepções de auto-avaliação;
2. Razões/objectivos da auto-avaliação;
3. Factores com impacto no processo de auto-avaliação;
4. Instrumentos e fontes de dados da auto-avaliação;
5. Áreas que devem ser objecto de auto-avaliação;
6. Intervenientes no processo de auto-avaliação;
7. Factores de eficácia da auto-avaliação;
8. Destinatários da auto-avaliação;
9. Destinatários da avaliação externa;
10. Divulgação dos resultados da avaliação;
11. Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e da avaliação externa;
12. Plano de melhoria.

Concepções de auto-avaliação

Da leitura do Gráfico 7, destaca-se que as concepções relativas à auto-avaliação são essencialmente ligadas a factores internos à própria organização escolar, considerada uma leitura introspectiva do que acontece na organização (70,9% dos inquiridos concordam), um processo de diagnóstico de resultados escolares (59,5% concordam), de controlo da eficácia e eficiência (56,1%) e de reforço da autonomia (48,6%). Exclui-se factores externos como a prestação de contas (43,9% dos inquiridos discordam e 15,5% discordam completamente) e a exigência burocrática (44,6% discordam e 6,8% discordam completamente), assim como a questão do processo ser indispensável no funcionamento do

Agrupamento (46,6% discordam e 18,2 discordam completamente) e de este ser realizado por especialistas (54,7% discordam).

Estes resultados leva-nos a concluir que existe uma grande expectativa relativamente ao processo de auto-avaliação, talvez por este estar ainda a ser desenvolvido no Agrupamento e por ainda não se ter aplicado nenhum plano de melhoria.

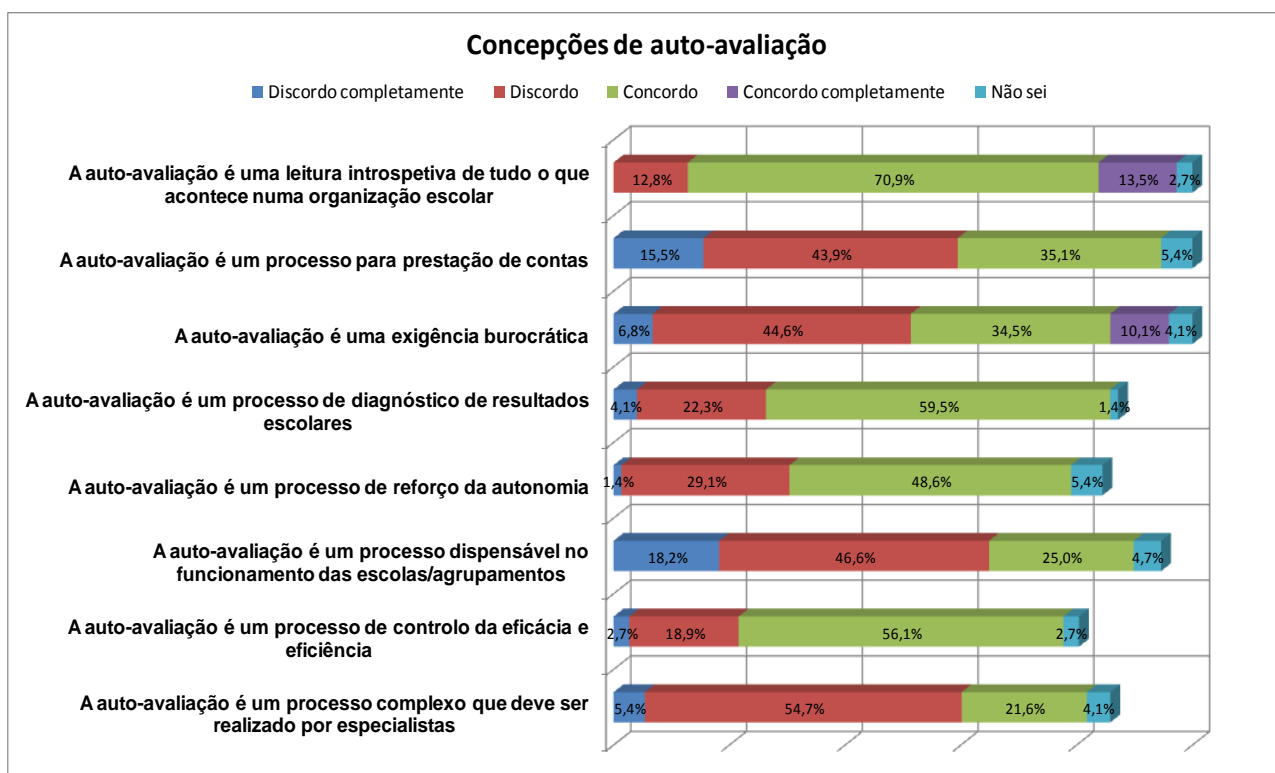


Gráfico 7: *Concepções do processo de auto-avaliação*

Razões/objectivos da auto-avaliação

No que diz respeito às razões e aos objectivos da auto-avaliação, apresentadas no Gráfico 8, as respostas indicam uma dispersão por diversos itens, destacando-se: a identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria (50% dos inquiridos concordam e 42,6% concordam completamente); o conhecimento das percepções das pessoas em relação à própria organização (61,5% a concordarem e 26,4% a concordarem completamente); aumentar a responsabilização de todos pelos resultados alcançados (61,5% concordam e

23,6% concordam completamente); a melhoria da prestação do serviço educativo (53,4% concordam e 31,1% concordam completamente); conhecer o grau de satisfação com o trabalho realizado (70,3% concordam e 11,5% concordam completamente); melhorar o funcionamento dos órgãos e estruturas (53,4% concordam e 27,7% concordam completamente).

Os itens menos relevantes são o dar visibilidade ao trabalho realizado pelo Agrupamento, 46,6% dos inquiridos discordam, e servir para a uniformização de documentos, 41,2% discordam e 4,1% discordam completamente.

Realça-se, então, que o processo de auto-avaliação é considerado uma mais valia para o melhoramento geral da organização escolar, sendo indicado como um processo que deveria ser sistémico dentro do Agrupamento.

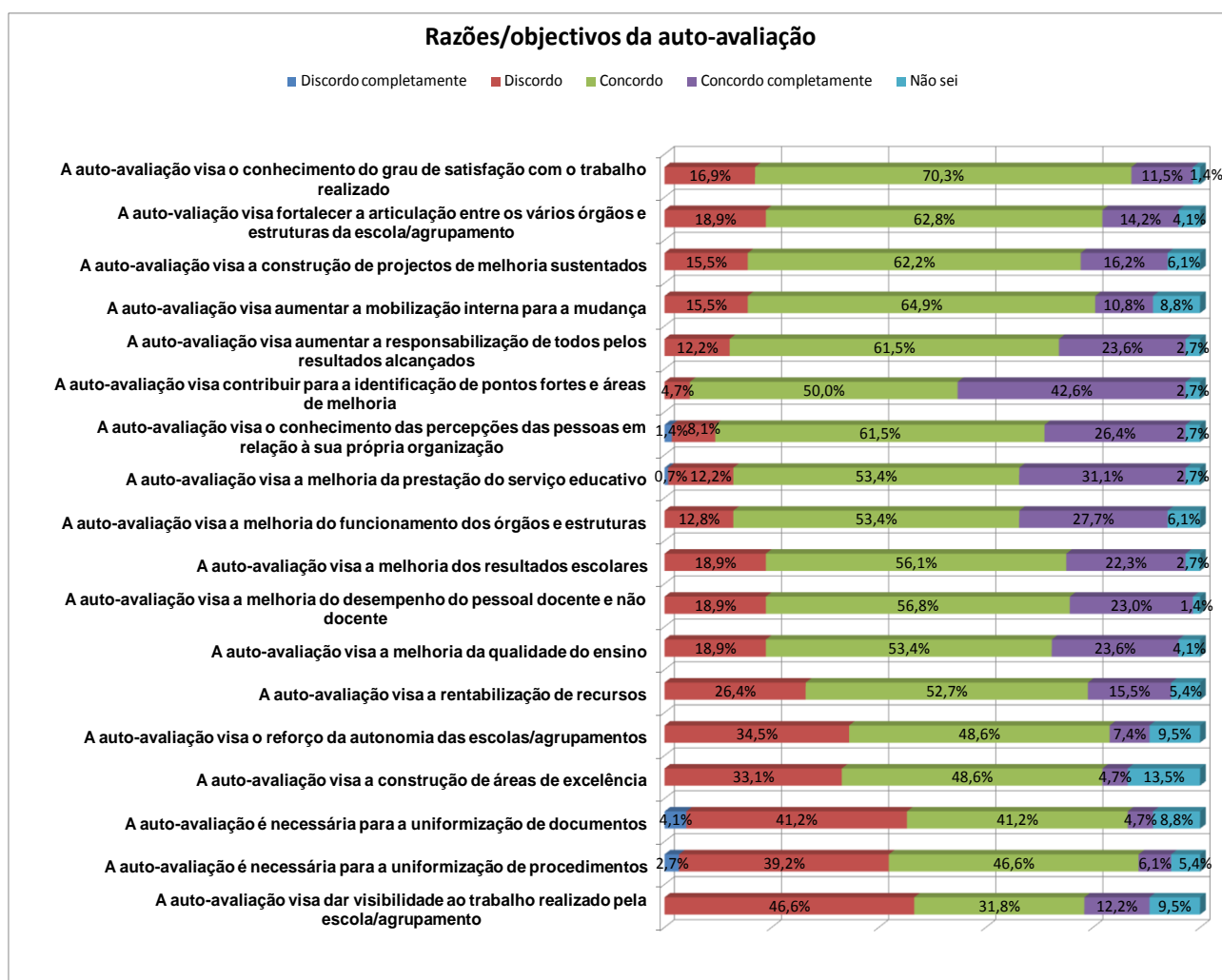


Gráfico 8: Razões e objectivos do processo de auto-avaliação

Factores com impacto no processo de auto-avaliação

Relativamente aos factores facilitadores da auto-avaliação (Gráfico 9), as respostas dão destaque a factores internos à organização, como a mobilização de toda a comunidade educativa (54,7% concordam e 20,9% concordam completamente) e a existência da equipa de auto-avaliação (60,1% concordam e 12,8% concordam completamente).

As respostas obtidas relativamente aos factores internos e externos, que possam dificultar a auto-avaliação, reforçam a ideia de que este processo depende, essencialmente, da própria organização escolar. A principal dificuldade interna passa pela insuficiência de conhecimentos e domínios de técnicas de auto-avaliação (66,2% concordam e 23,6% concordam completamente), tendo ainda importância a falta de reconhecimento da necessidade de auto-avaliação (71,6% concordam e 13,5 concordam completamente), o preconceito relativo à auto-avaliação (61,5% concordam e 18,5% concordam completamente) e a falta de cooperação entre as pessoas (62,8% concordam e 24,3% concordam completamente).

Tanto em termos de factores internos como em factores externos, aqueles que foram assinalados como os que mais impacto têm no processo da auto-avaliação, estão essencialmente relacionados com a mentalidade do meio em que está inserida a comunidade educativa e com a dimensão e complexidade da organização.

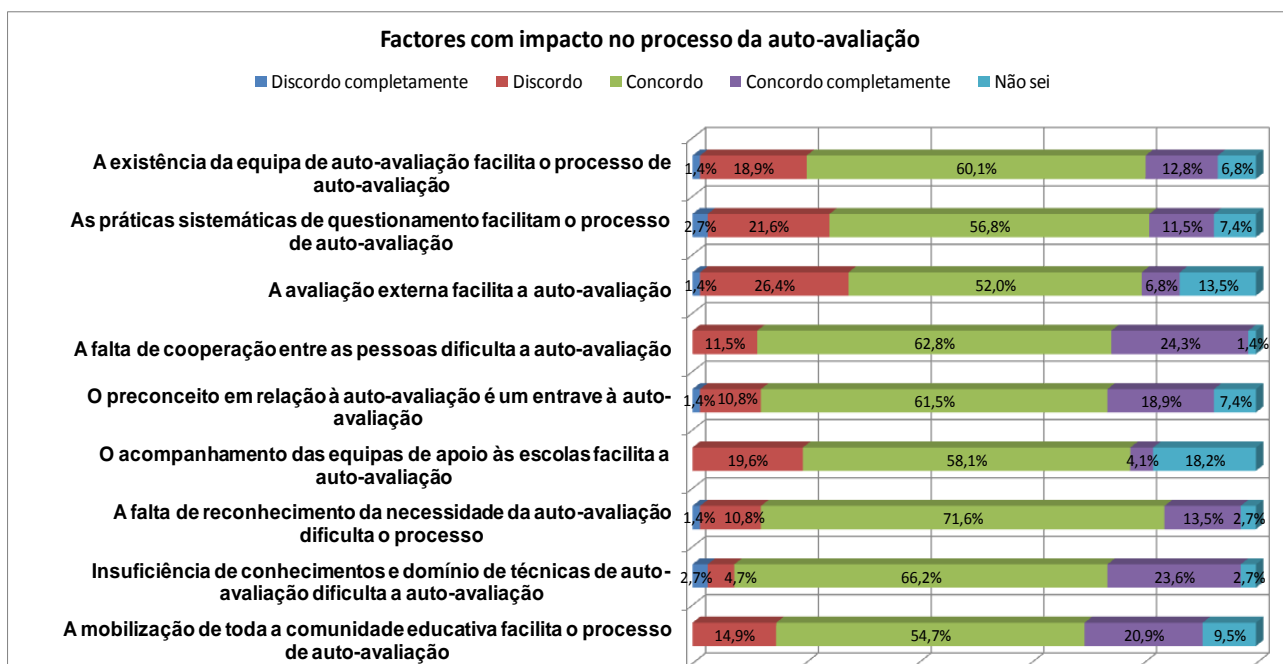


Gráfico 9: Factores que facilitam e que dificultam a auto-avaliação

Instrumentos e fontes de dados da auto-avaliação

Em relação aos instrumentos e fontes de dados que possam contribuir para o processo de auto-avaliação, destacam-se os documentos em que a comunidade educativa participa activamente. Isto leva-nos a concluir que é essencial, no processo de auto-avaliação, o trabalho e a opinião de todos os intervenientes da organização escolar.

Os respondentes têm a opinião de que os questionários de satisfação/opinião (70,9%), os relatórios das actividades (66,9%) e as actas das reuniões (61,5%) são, claramente, instrumentos indispensáveis para a recolha de dados no processo de auto-avaliação, como se pode observar no Gráfico 10. Os respondentes consideram ainda, que os instrumentos não deverão ser construídos apenas pela equipa de auto-avaliação do Agrupamento (68,9%) nem por uma equipa exterior ao Agrupamento (50%).

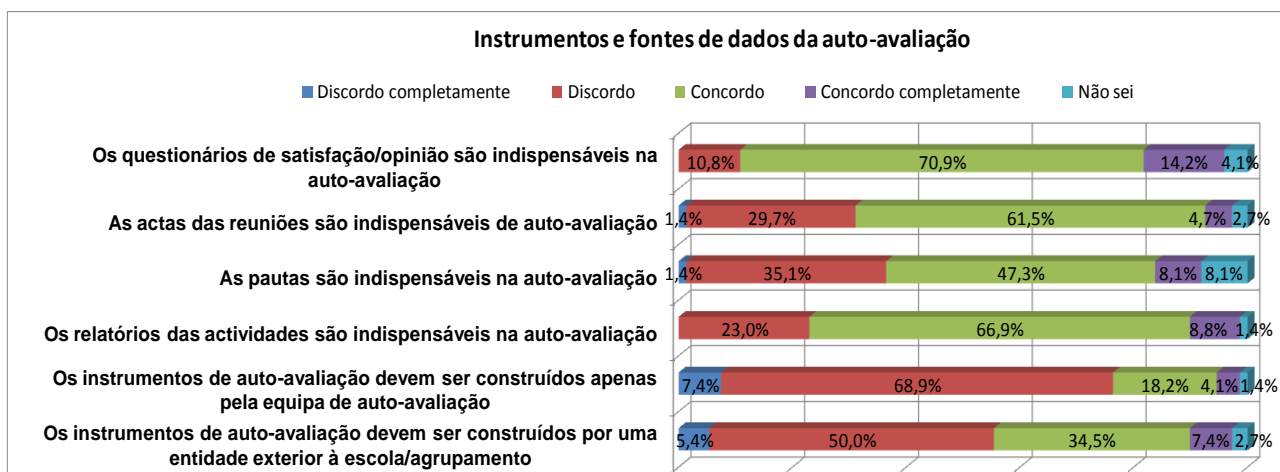


Gráfico 10: Instrumentos e fontes de recolha de dados no processo de auto-avaliação

Áreas que devem ser objecto de auto-avaliação

No que diz respeito às áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação, apresentadas no Gráfico 11, as respostas destacam o trabalho desenvolvido nos diferentes órgãos e estruturas do Agrupamento (Conselho Geral, Serviços de Psicologia e Orientação, Departamentos, Serviços Administrativos...), com 66,9% dos respondentes a concordarem e 24,3% a concordarem completamente, havendo uma dispersão por diversas áreas, o que indica que todas as áreas pertencentes ao Agrupamento deverão ser objecto de auto-avaliação.

As áreas menos relevantes são as avaliações de desempenho do pessoal docente (14,2%) e não docente (12,8%), as actividades de enriquecimento curricular (12,8%) e a componente de apoio à família e o desempenho e gestão dos responsáveis pelos diferentes órgãos e estruturas (10,8%).

Mais uma vez, é de salientar o quanto o processo de auto-avaliação deverá ser abrangente, pois não só o processo deve ter em conta diversos instrumentos como fonte de dados como também, depois, deverá avaliar as diversas áreas que fazem parte da organização escolar.

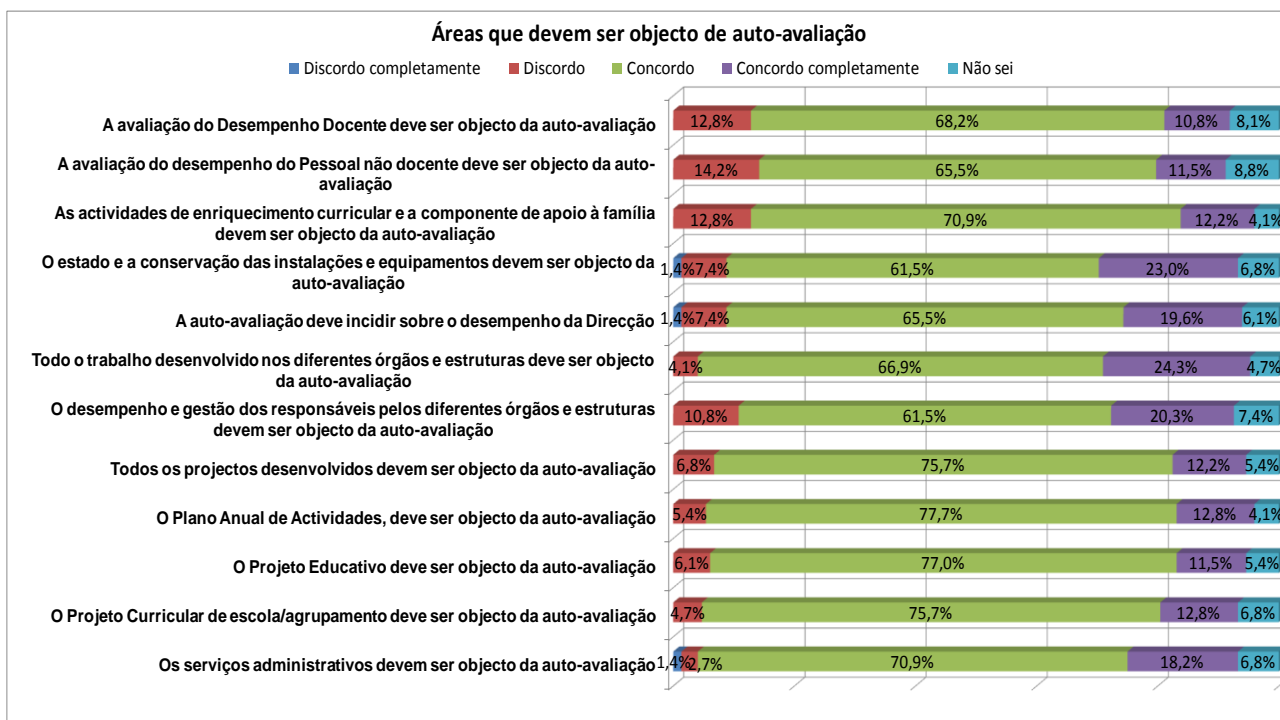


Gráfico 11: Áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação

Intervenientes no processo de auto-avaliação

As respostas, obtidas no Gráfico 12, relativas aos intervenientes no processo de auto-avaliação, revelam que os professores deverão ser auscultados, com 64,2% dos inquiridos a concordarem, e, para além disso, devem participar na equipa de auto-avaliação (68,2%). Observa-se que existe uma grande dispersão relativamente aos intervenientes na auto-avaliação, indicando que deverá haver uma participação global do Agrupamento neste processo, demonstrando, novamente, o quanto este processo deve cingir.

Por outro lado, a equipa de auto-avaliação não deverá ser constituída com base no voluntariado (57,9% discordam), não deve incluir elementos da comunidade local e encarregados de educação (48,6%) e não deve ser, exclusivamente, responsabilizada pelo processo de auto-avaliação (48,6%).

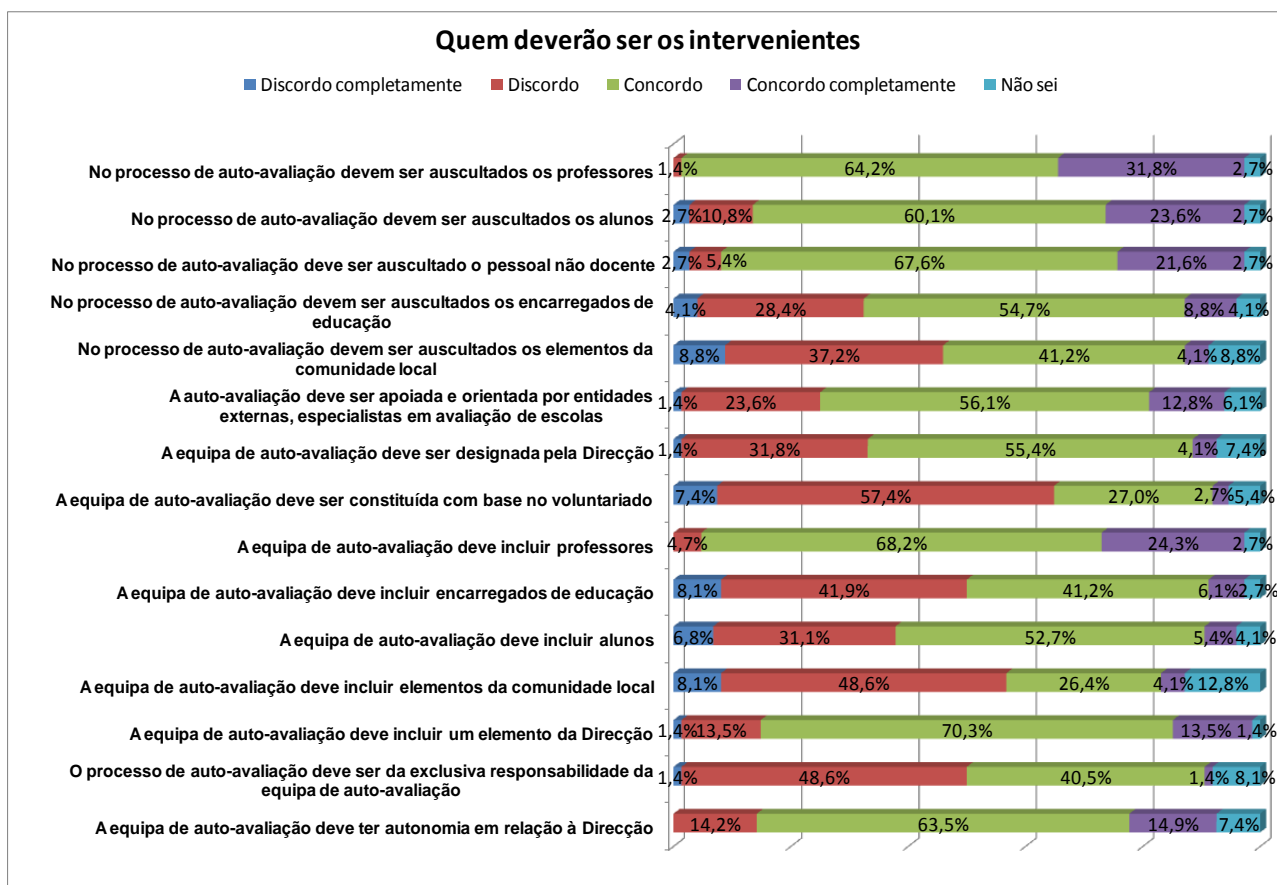


Gráfico 12: *Intervenientes no processo de auto-avaliação*

Factores de eficácia da auto-avaliação

No que diz respeito aos factores de eficácia do processo de auto-avaliação, apresentados no Gráfico 13, as respostas indicam que para haver eficácia é necessário existir um modelo de auto-avaliação previamente definido (76,4%).

É de salientar que 10,8% dos inquiridos respondeu que não sabia se é necessário executar o plano de melhorias para existir eficácia da auto-avaliação, isto, talvez, porque ainda não foi aplicado nenhum plano de melhorias no Agrupamento, apesar de ser um factor que a maioria dos inquiridos concorda que é necessário no processo de auto-avaliação (71,6%).

No geral, os inquiridos concordam com todas as afirmações fornecidas, neste campo, no questionário, ou seja, na opinião dos inquiridos são factores de eficácia da auto-avaliação: o processo ser sistemático e contínuo (73,6%), de ser o Agrupamento a criar o seu próprio modelo de auto-avaliação (68,2%)

ou dependendo do modelo adoptado (62,2%) e, por último, a equipa de auto-avaliação ter formação nessa área (54,1%).

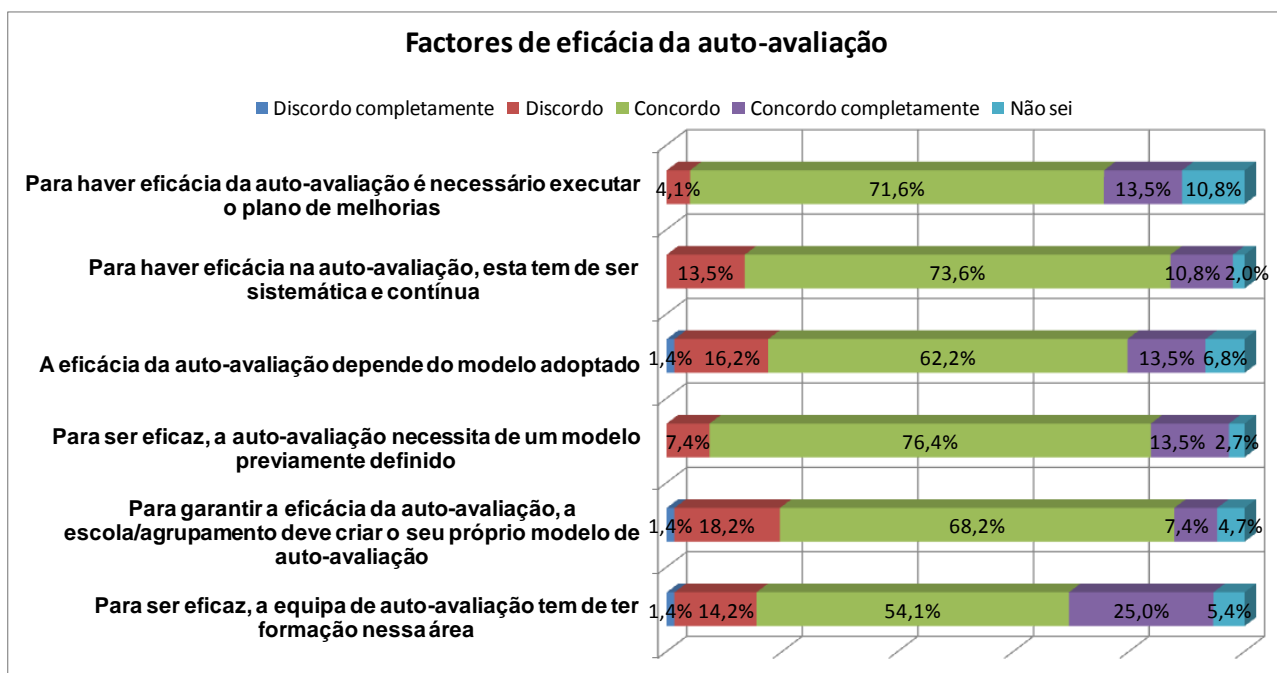


Gráfico 13: Factores de eficácia no processo de auto-avaliação

Destinatários da auto-avaliação

As respostas obtidas, relativamente aos destinatários da auto-avaliação (Gráfico 14), indicam que a auto-avaliação se destina essencialmente ao Ministério da Educação, com 64,2% dos inquiridos que concordam e 31,8% que concordam completamente. Também se destacam os alunos como principais destinatários da auto-avaliação (75,7% concordam), docentes (56,1%) e pessoal não docente (49,3% concordam e 6,1% concordam completamente).

Os destinatários menos reconhecidos, na opinião dos inquiridos são os pais e encarregados de educação (46,6% discordam e 6,8 discordam

completamente) e a comunidade local (41,2% discordam e 9,5% discordam completamente).

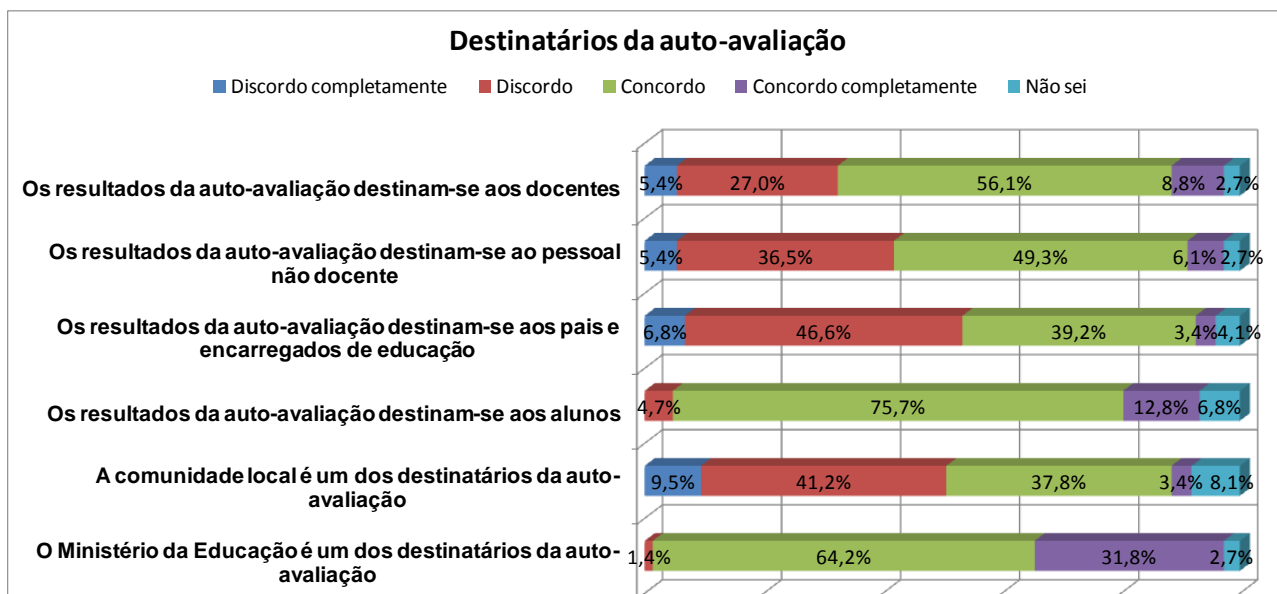


Gráfico 14: Destinatários da auto-avaliação

Destinatários da avaliação externa

Relativamente aos destinatários do processo de avaliação externa, as respostas, do Gráfico 15, indicam que os principais destinatários da avaliação externa são, em primeiro lugar, o pessoal não docente (67,6%), em segundo, o pessoal docente (62,2%) e, em terceiro lugar, ao Ministério da Educação (55,4%).

Tal como no gráfico anterior, referente aos destinatários da auto-avaliação, os pais e encarregados de educação são indicados como não sendo os principais destinatários da avaliação externa, com 42,6% dos inquiridos a discordarem e 8,1% discordarem completamente, isto deve-se, muito provavelmente, à fraca participação deste na organização escolar.

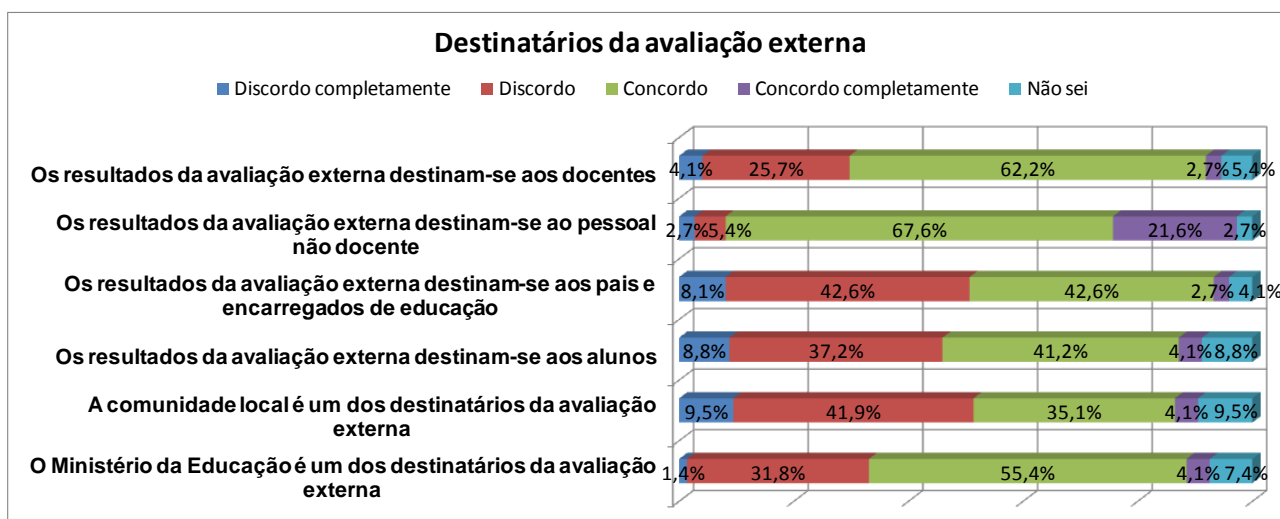


Gráfico 15: Destinatários da avaliação externa

Divulgação dos resultados da avaliação

No que diz respeito à divulgação dos resultados do processo de auto-avaliação (Gráfico 16), os inquiridos concordam que estes deveriam ser divulgados em reunião geral de professores (67,6%), junto ao pessoal não docente (71,6%) e nos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento (68,9%).

Em relação à divulgação dos resultados da avaliação externa, a que o Agrupamento foi submetido, destaca-se a quantidade elevada de respostas, nos diversos itens, no campo “Não sei”, o que reflecte um grande desconhecimento, por parte dos inquiridos, em relação às estratégias que o Agrupamento usou para divulgar esses resultados, principalmente juntos aos alunos (41,9%), aos pais e encarregados de educação (40,5%) e se foi usada a página online do Agrupamento (39,9%). De qualquer forma, pode-se destacar que os resultados foram divulgados nos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento (54,1%) e junto do pessoal não docente (45,3%).

Por outro lado, a maioria dos respondentes (53,4%) concorda que os resultados da avaliação externa deveriam ser divulgados no Conselho municipal de educação.

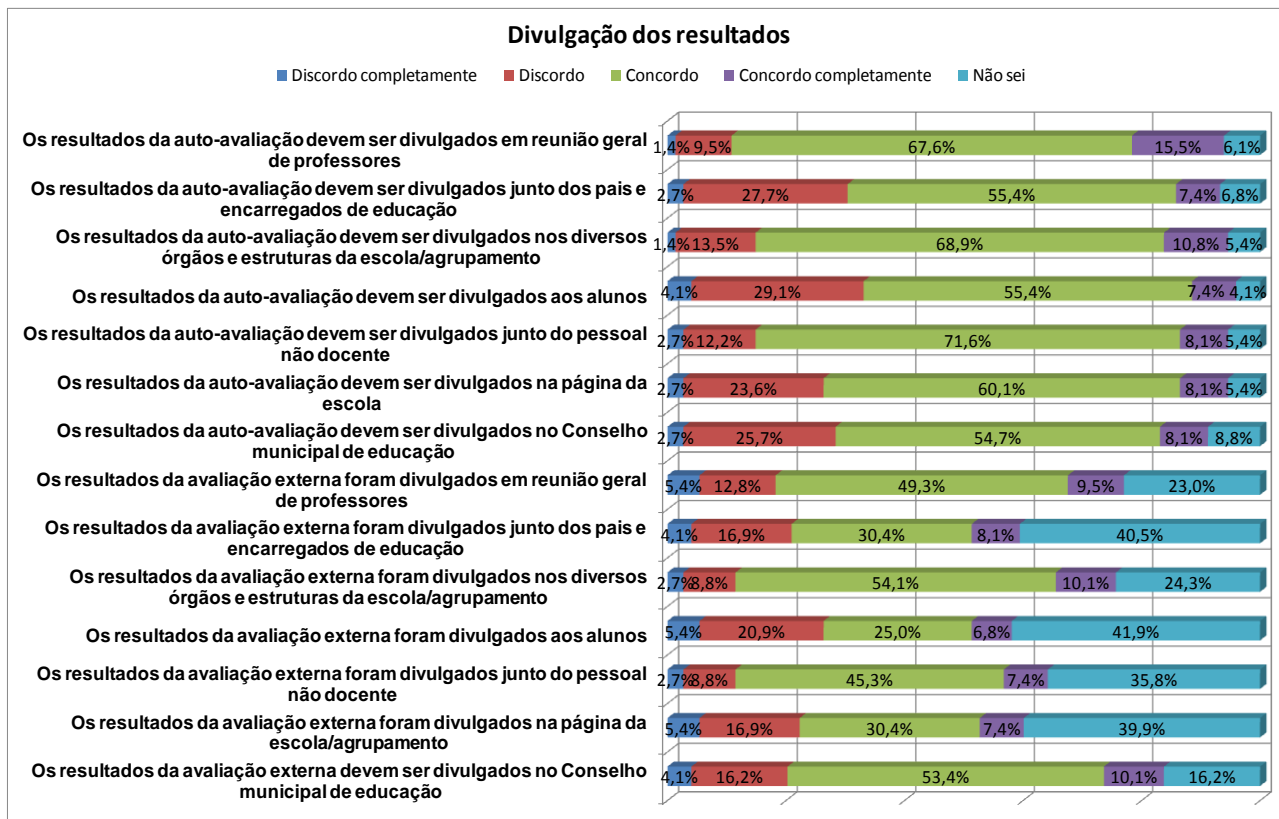


Gráfico 16: Divulgação dos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa

Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e da avaliação externa

As respostas obtidas no Gráfico 17, indicam que tanto a auto-avaliação (59,5%) como a avaliação externa (54,1%) têm um impacto positivo na organização e na gestão escolar.

A maioria dos inquiridos concorda que a auto-avaliação também tem um impacto positivo na prestação do serviço educativo (54,1%), nas lideranças (48%) e nos resultados escolares (41,2%).

A avaliação externa também tem impacto positivo na prestação do serviço educativo (43,9%), nas lideranças (41,2%) e na auto-avaliação (41,2%).

Mais uma vez, destaca-se uma grande parte de respostas no campo “Não sei”, o que revela desconhecimento, por parte dos inquiridos, relativo ao

impacto de ambos os processos de avaliação, talvez por estes serem bastante recentes no Agrupamento e, inclusive, o processo de auto-avaliação ainda estar a decorrer.

Conclui-se que ambos os processos de avaliação poderão ser bastante positivos para a organização escolar, considerados como meios de melhoria geral do Agrupamento.

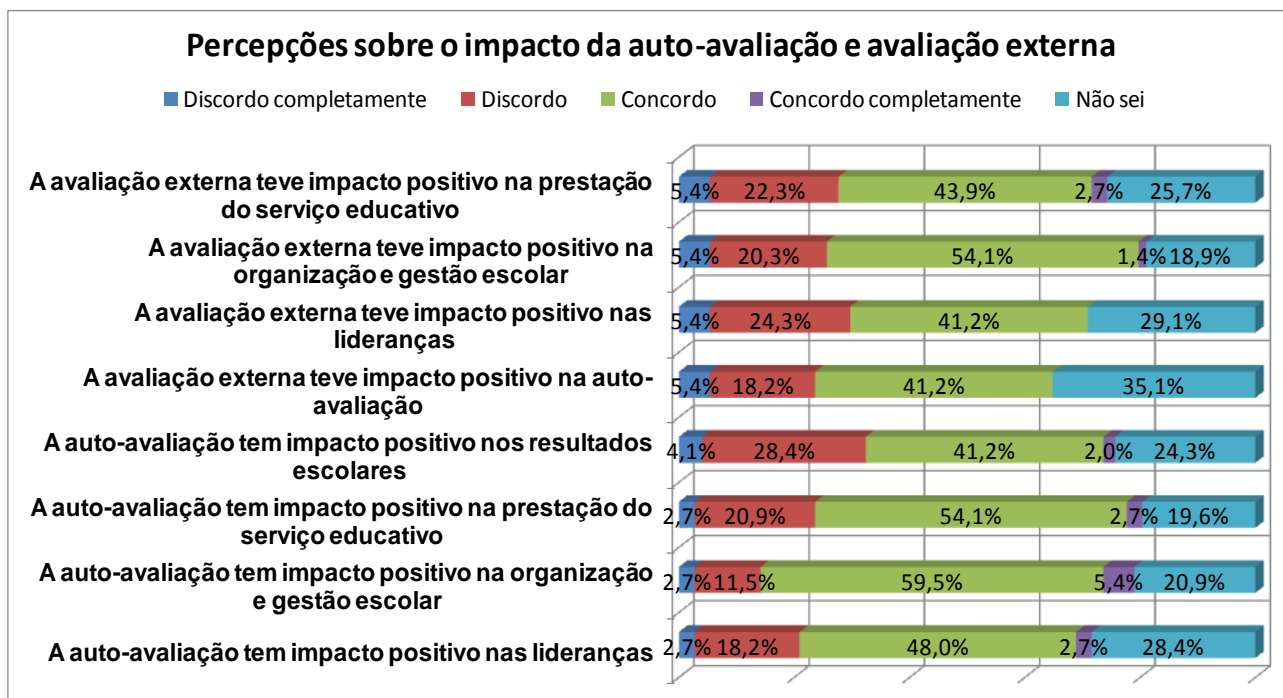


Gráfico 17: Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e da avaliação externa

Plano de melhoria

Relativamente às concepções dos inquiridos quanto ao plano de melhoria (Gráfico 18), estes consideram que todos os órgãos e estruturas devem colaborar na sua elaboração (63,5% concordam e 19,6% concordam completamente) e são responsáveis pela sua implementação (62,2% concordam e 18,9% concordam completamente), 69,6% concordam e 14,9% concordam completamente que a Direcção é também responsável pela implementação do plano de melhoria.

Na generalidade, a opinião é de que todos os órgãos e estruturas (Direcção, equipa de auto-avaliação, Conselho Pedagógico e Conselho Geral) devem responsabilizar-se e colaborar na elaboração, implementação e monitorização do plano de melhoria.

Pode-se destacar que 27% dos inquiridos discordam que a implementação do plano de melhoria deve ser da responsabilidade da equipa de auto-avaliação e 23,6% não sabe se a monitorização do plano de melhoria é da responsabilidade do Conselho Geral.

Mais uma vez, destaca-se que é fundamental a participação de toda a comunidade educativa no processo de auto-avaliação. Ou seja, esta deverá participar continuamente em todo o processo de auto-avaliação do Agrupamento.

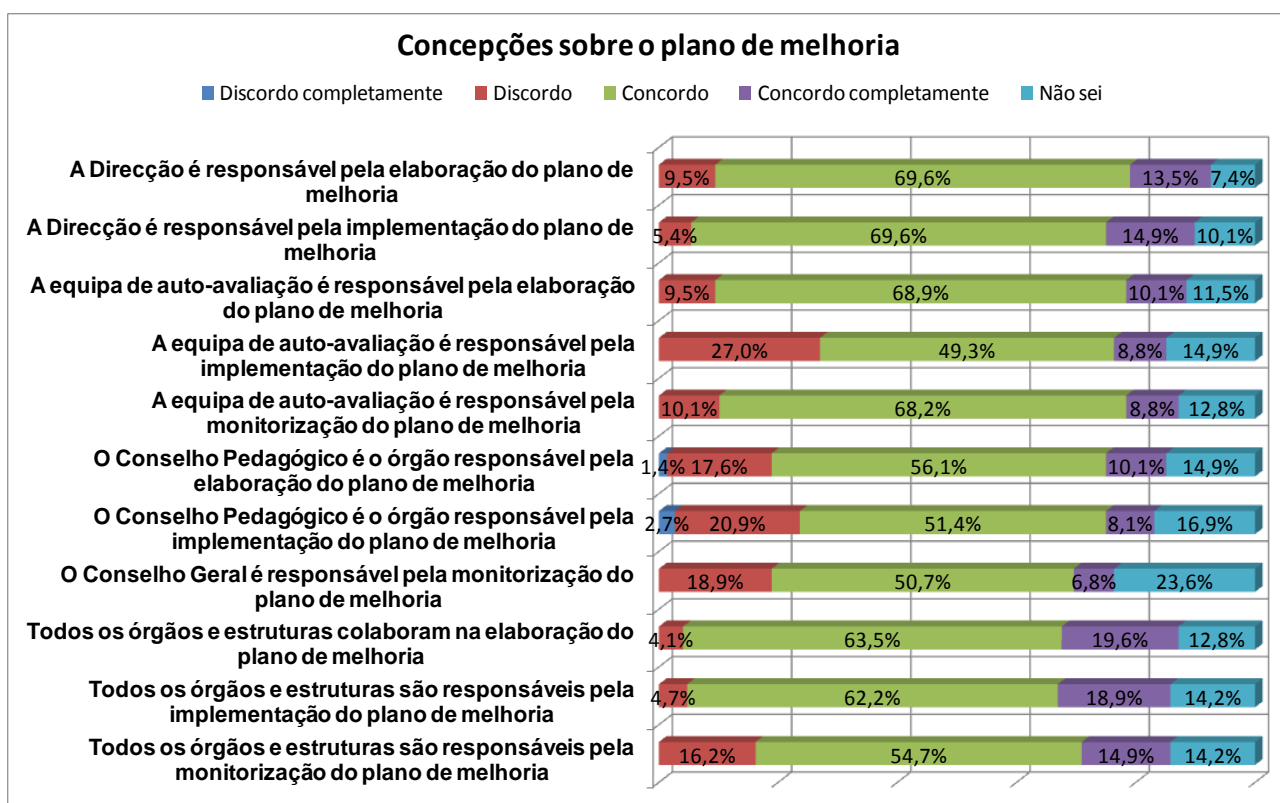


Gráfico 18: *Concepções sobre o plano de melhoria*

2. Interpretação dos resultados

Uma vez que os participantes são, essencialmente, professores, sendo insignificante o número dos inquiridos não docentes que responderam ao questionário, os dados obtidos são apenas representativos das concepções e percepções dos professores do Agrupamento.

A interpretação dos resultados do inquérito por questionário tem como cenário principal a época de crise e transição em que vivemos e a visão da sociedade complexa, insegura, em conflito, havendo uma constante mudança e adaptação.

Este quadro social, designado por alguns autores de pós-modernismo, é caracterizado por um conjunto de padrões e de paradoxos “reveladores de tendências e de tensões, onde conflituam forças, algumas das quais decorrentes de estruturas de quadros sociais anteriores”(Caetano, 2004, p. 19).

Tal como é referido por Costa (2000) a escola pretende-se diversificada, autora de uma identidade que deve ser construída e desenvolvida e nunca apenas uma tipologia a defender. Benavente (1998) defende que a escola tem de espelhar uma decisão colectiva, um local de transmissão dos valores idiossincráticos da comunidade em que se insere.

Ou seja, não é só aos professores que se exige uma nova mentalidade educativa, é igualmente exigida a alunos, auxiliares de educação, pais, autarquias e forças sócio-económicas e culturais do meio envolvente (Costa V. , 2000).

Com base na Teoria Geral dos Sistemas, Chiavenato(2000, p. 544) refere que “cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema”, por outro lado “o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito”.

Bertalanffy(1968), pai da Teoria dos Sistemas, define um sistema como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado

por um meio exterior, se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto.

Assim sendo, a organização escolar é um sistema aberto, pois recebe influências do meio onde se insere; da política, tanto nacional como europeia. Até mesmo, no interior da própria organização escolar, existem vários subsistemas que interagem entre si (professores, alunos, pais e encarregados de educação e pessoal não docente) que, por sua vez, cada um destes tem no seu interior outros subsistemas que os caracterizam individualmente, falamos então da abordagem sistémica.

Como já referimos no quadro teórico, na escola vista como um todo, a avaliação transforma-se numa estratégia de inovação, orientada para a melhoria e para a abertura às comunidades locais, como forma de enriquecimento da acção educativa e do processo de desenvolvimento dos alunos.

Alaiz et al. (2003, p. 33) refere que

numa perspectiva de desenvolvimento, a abordagem avaliativa mais adequada é a da auto-avaliação, porque é contextualizada, envolve os actores e tem a vantagem de, em tempo útil, fornecer informação susceptível de ser mobilizada de imediato para encetar processos de melhoria.

Isto faz surgir o conceito de escola aprendente que se desenvolveu a partir da Escola das Relações Humanas passando pelo Movimento do Desenvolvimento Organizacional. Este movimento está relacionado essencialmente com os conceitos de mudança e com a capacidade adaptativa da organização à mudança (Chiavenato, 2000).

Da análise efectuada aos resultados dos inquéritos por questionário salientam-se os seguintes aspectos, sintetizados no Quadro 7:

- A auto-avaliação é considerada uma leitura introspectiva daquilo que acontece na organização, é encarada como um processo de diagnóstico de resultados escolares e é percebida como controlo da eficácia e

eficiência e reforço da autonomia. Estes resultados parecem reflectir a “perspectiva da produção de conhecimento”, (ver Quadro 3), em que o principal objectivo é gerar novas percepções sobre a qualidade das várias dimensões da escola e de fazer um diagnóstico ao Agrupamento através do processo de auto-avaliação. Esta perspectiva parece ser percebida pelos professores, talvez porque o processo de auto-avaliação está a ser desenvolvido, sem ainda ter sido aplicado nenhum plano de melhoria, o que faz criar algumas expectativas em relação ao processo de auto-avaliação e à sua eficácia e eficiência.

- A identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria, a responsabilização de todos pelos resultados alcançados, a melhoria da prestação do serviço educativo, o conhecimento das percepções das pessoas em relação à sua própria organização, o grau de satisfação do trabalho realizado e a melhoria do funcionamento dos órgãos e estruturas do Agrupamento, são os principais objectivos da auto-avaliação. É, então, considerada, pelos respondentes, essencial para o bem geral do Agrupamento, tanto a nível da organização como a nível dos seus actores educativos, baseando-se numa abordagem sistémica do processo de auto-avaliação, devendo ser um processo de interacção de subsistemas, como é referido no enquadramento teórico.
- A mobilização de toda a comunidade educativa e a existência da equipa de auto-avaliação são destacados como factores facilitadores da auto-avaliação. Por outro lado, os factores que dificultam o processo de auto-avaliação são factores relacionados com as pessoas que pertencem à comunidade educativa (falta de reconhecimento da necessidade de auto-avaliação, preconceito relativo à auto-avaliação e falta de cooperação entre as pessoas) e aos elementos que pertencem essencialmente à equipa de auto-avaliação (insuficiência de conhecimentos e domínios de técnicas de auto-avaliação). Estes aspectos estão relacionados com a mentalidade do meio em que está inserida a comunidade educativa, assim como, com a complexidade e dimensão da organização, enquanto agrupamento de escolas, dado ser

uma realidade relativamente recente. Isto vai ao encontro dos conceitos de desenvolvimento organizacional, e de escola aprendente, uma vez que o Agrupamento terá que se adaptar a esta recente realidade e dimensão sendo exigido uma elevada capacidade de adaptação.

- Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos colectivamente e deverão consistir em questionários de satisfação/opinião, relatórios de actividades e actas das reuniões. Os membros da comunidade educativa deverão participar activamente em todo o processo de auto-avaliação do seu Agrupamento de escolas. Como é defendido pela teoria da escola aprendente, em que todos os actores deveram participar na construção do conhecimento e partilhar as suas experiências.
- São muitas as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação. Destacam-se, então, o trabalho desenvolvido pelos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento, o desempenho da Direcção, o estado de conservação das instalações, os projectos e documentos estruturantes do Agrupamento. É de realçar o quanto o processo de auto-avaliação deverá ser abrangente, de forma a ser possível um maior conhecimento da organização escolar, colocando um maior ênfase nas pessoas, como é sustentado pela escola das relações humanas, sendo implementadas estratégias de participação, tornando a escola como um “espaço de aprendizagem da convivência social”(Costa J. A., 2003).
- O processo de auto-avaliação deve ter como principais intervenientes os professores, os alunos e o pessoal não docente, talvez por estes serem os elementos da comunidade educativa que mais interagem entre si e que mais tempo passam na organização escolar. Por outro lado, a equipa de auto-avaliação também é protagonista fundamental em todo o processo e por isso deverá ter autonomia em relação à Direcção e deverá, sem qualquer dúvida, integrar professores na sua equipa. Mais uma vez, é de realçar o quanto deverá ser abrangente todo o processo de auto-avaliação, dando-se realce aos protagonistas do meio escolar.

- Para que a auto-avaliação seja eficaz, é necessário existir um modelo de auto-avaliação, construído pelo próprio Agrupamento, a avaliação deverá ser sistemática e contínua e é preciso executar um plano de melhorias, havendo a colaboração de todos no desenvolvimento deste processo de melhoria do Agrupamento, estando em constante construção, por ser um sistema aberto e por estar em constante dialéctica com o meio envolvente, como se trata-se de um “processo sistémico” (Figueiredo& Góis, 1995).
- Os destinatários da auto-avaliação são alguns membros da comunidade escolar (pessoal docente e não docente e alunos), mas também o Ministério da Educação. Relativamente aos destinatários da avaliação externa estes são os mesmos referidos anteriormente no processo de auto-avaliação, com a excepção dos alunos. Estes dados relevam que, em primeiro lugar, a função da avaliação de escolas é o auto-conhecimento da própria organização escolar, com base numa escola aprendente, e que, em segundo lugar, a função é a de prestação de contas com vista à melhoria do ensino. É de salientar a ausência da indicação dos pais e encarregados de educação como destinatários de ambos os processos de avaliação do Agrupamento, deve-se, muito provavelmente, à fraca participação destes na vida escolar do Agrupamento.
- Os resultados do processo de auto-avaliação deverão ser divulgados a toda a comunidade educativa (pessoal docente e não docente, diversos órgãos e estruturas do Agrupamento, pais e encarregados de educação, Conselho municipal de educação), podendo recorrer a reunião geral de professores e à página da escola para essa divulgação. Sobressai o desconhecimento da divulgação relativa aos resultados da avaliação externa, o que pode indiciar dificuldades de comunicação e o fraco envolvimento da comunidade escolar neste processo.

- Em relação aos resultados que obtivemos sobre o impacto dos processos de avaliação, estes revelam que o impacto incide sobre a organização e gestão escolar e, conseqüentemente, na prestação do serviço educativo e nos resultados escolares. Pode-se afirmar que o processo de auto-avaliação e o processo de avaliação externa proporcionam o desenvolvimento de melhorias dentro da organização. Estes resultados parecem reflectir a “perspectiva de prestação de contas”(verQuadro 3), em que o principal objectivo é fornecer dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento feito pelo organismo público.
- O plano de melhoria deve ser elaborado, monitorizado e implementado por todos os órgãos e estruturas da organização escolar. A responsabilidade é de todos, uma vez que a participação também deverá ser de todos. Assim, funciona uma escola aprendente, tentando desenvolver-se organizacionalmente e dando ênfase às pessoas que dela fazem parte.

Em jeito de remate e respondendo à questão inicial deste estudo, podemos afirmar que a auto-avaliação é uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento do Agrupamento. Por sua vez, este, como sendo uma organização, tem de se adaptar às contingências do seu meio envolvente, sendo um sistema aberto (com entradas e saídas), em constante construção e desenvolvimento, num período de pós-modernidade.

Quadro 6: Síntese dos resultados e fundamentação teórica

Categorias	Resultados	Fundamentação Teórica
1) Concepções de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • leitura introspectiva do que acontece na organização • processo de diagnóstico de resultados escolares • controlo da eficácia e eficiência • reforço da autonomia 	
2) Razões e objectivos da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria • conhecimento das percepções das pessoas em relação à própria organização • aumentar a responsabilização de todos pelos resultados alcançados • melhoria da prestação do serviço educativo • conhecer o grau de satisfação com o trabalho realizado • melhorar o funcionamento dos órgãos e estruturas 	<p>Pós-Modernismo</p> <p>Teoria Geral dos Sistemas</p> <p>Escola Aprendizente</p> <p>Escola das Relações Humanas</p>
3) Factores com impacto no processo da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • mobilização de toda a comunidade educativa • existência da equipa de auto-avaliação • insuficiência de conhecimentos e domínios de técnicas de auto-avaliação • falta de reconhecimento da necessidade de auto-avaliação • preconceito relativo à auto-avaliação • falta de cooperação entre as pessoas 	<p>Desenvolvimento Organizacional</p>

Categorias	Resultados	Fundamentação Teórica
4) Instrumentos e fontes de dados da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • questionários de satisfação/opinião • relatórios das actividades • actas das reuniões • não deverão ser construídos apenas pela equipa de auto-avaliação • não deverão ser construídos por uma equipa exterior ao Agrupamento 	<p>Pós-Modernismo</p> <p>Teoria Geral dos Sistemas</p> <p>Escola Aprendizente</p> <p>Escola das Relações Humanas</p> <p>Desenvolvimento Organizacional</p>
5) Áreas que devem ser objecto de auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as áreas indicadas, desde avaliações de desempenho, actividades de enriquecimento curricular, estado e conservação das instalações, todos os órgãos e estruturas do Agrupamento, projectos, documentos estruturantes do Agrupamento 	
6) Quem deverão ser os intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> • os professores • os alunos • pessoal não docente • equipa de auto-avaliação deve incluir professores e um elemento da Direcção • equipa de auto-avaliação deve ter autonomia em relação à Direcção 	
7) Factores de eficácia da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • é necessário existir um modelo de auto-avaliação previamente definido • é preciso executar um plano de melhorias • deve ser sistemática e contínua • Agrupamento deve criar o seu próprio modelo • Equipa de auto-avaliação tem de ter formação nessa área 	
8) Destinatários da auto-avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Ministério da Educação • alunos • docentes • pessoal não docente 	

Categorias	Resultados	Fundamentação Teórica
9) Destinatários da avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> • pessoal não docente • pessoal docente • Ministério da Educação 	<p>Pós-Modernismo</p> <p>Teoria Geral dos Sistemas</p> <p>Escola Aprendizente</p> <p>Escola das Relações Humanas</p> <p>Desenvolvimento Organizacional</p>
10) Divulgação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • em reunião geral de professores • junto ao pessoal não docente • nos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento • aos pais e encarregados de educação • em Conselho municipal de educação • na página da escola • desconhecimento acentuado da divulgação dos resultados da avaliação externa 	
11) Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e avaliação externa	<ul style="list-style-type: none"> • na organização e na gestão escolar • nos resultados escolares • na prestação do serviço educativo 	
12) Concepções sobre o plano de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • todos os órgãos e estruturas (Direcção, equipa de auto-avaliação, Conselho Pedagógico e Conselho Geral) devem responsabilizar-se e colaborar na elaboração, implementação e monitorização do plano de melhoria 	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendia analisar as percepções e as práticas, da comunidade educativa, relativas ao processo de auto-avaliação que se encontra em construção num Agrupamento. Para isso, foi aplicado um inquérito por questionário, antecedido de entrevistas exploratórias.

De acordo com os onze objectivos de estudo traçados inicialmente, chegámos às seguintes conclusões:

1ª – a auto-avaliação é uma introspecção da organização escolar e um processo de diagnóstico e controla a eficácia e eficiência;

2ª – destaca-se que as razões que justificam a auto-avaliação são a melhoria da organização escolar e da prestação do serviço educativo;

3ª – a mobilização da comunidade educativa e a existência da equipa de auto-avaliação são factores que facilitam a auto-avaliação, a falta de cooperação, o preconceito e a falta de reconhecimento da necessidade da auto-avaliação são apontados como realidades que dificultam a auto-avaliação;

4ª – os professores consideram que os instrumentos devem ser construídos colectivamente e identificam como instrumentos da auto-avaliação os questionários de opinião/satisfação, os relatórios das actividades e as actas das reuniões;

5ª – as áreas que devem ser objecto de auto-avaliação são as avaliações de desempenho (docentes e não docentes), as actividades de enriquecimento curricular, a conservação das instalações, órgãos e estruturas, projectos e documentos estruturantes do Agrupamento;

6ª – os intervenientes no processo de auto-avaliação deverão ser o corpo docente, os alunos e o pessoal não docente e a equipa de auto-avaliação deve ser autónoma da Direcção e deve conter professores.

7ª – os elementos da comunidade educativa consideram que para o processo de auto-avaliação ser eficaz é necessário existir um modelo de auto-avaliação, construído colectivamente no Agrupamento, a avaliação deverá ser sistemática e contínua e é preciso implementar um plano de melhoria;

8ª – os destinatários da auto-avaliação são o pessoal docente e não docente, os alunos e o Ministério da Educação e os destinatários da avaliação externa são precisamente os mesmos, com excepção dos alunos;

9ª – a divulgação dos resultados dos processos de avaliação deverá abranger toda a comunidade educativa, mas existe desconhecimento de como essa divulgação foi feita em relação aos resultados da avaliação externa;

10ª – os professores esperam que a auto-avaliação e a avaliação externa tenham impacto na organização e gestão escolar e, conseqüentemente no serviço educativo e nos resultados escolares;

11ª – o plano de melhoria deve ser da competência de todos os órgãos e estruturas da organização escolar.

Do estudo conclui-se que a auto-avaliação é algo que ainda cria algumas expectativas, uma vez que o processo ainda está a ser desenvolvido, sem ter sido planeado e aplicado um plano de melhoria. Mas, de qualquer forma, a auto-avaliação é considerada necessária para o bem geral do Agrupamento, tanto a nível da própria organização como a nível dos seus actores educativos, reflectindo-se numa oportunidade de melhoria e desenvolvimento.

Certamente, que o meio envolvente, a cultura da comunidade educativa e a complexidade e dimensão da organização escolar, têm dificultado o processo de auto-avaliação e este deverá ser bastante abrangente nos campos a avaliar.

Sem dúvida, a função da avaliação de escolas é o auto-conhecimento da organização escolar, a prestação de contas e a melhoria do ensino. Pode-se afirmar que o processo de auto-avaliação e avaliação externa proporcionam o desenvolvimento de melhorias na organização escolar, sendo todos os actores responsabilizados por esse desenvolvimento.

Entendemos este trabalho como um contributo para a reflexão sobre a auto-avaliação, uma vez que descreve uma realidade de um agrupamento de escolas.

Este estudo pode ser o ponto de partida para outros trabalhos, nomeadamente para a organização escolar aqui em causa. Destacamos, então, algumas propostas: as imagens que os membros da comunidade têm em relação ao plano de melhoria; mudanças e melhorias pós avaliação externa

e pós aplicação do plano de melhoria; estratégias de motivação e de participação na organização escolar por parte dos pais e encarregados de educação.

Em relação à implementação do processo de auto-avaliação no Agrupamento fazemos as seguintes sugestões: divulgar todo o trabalho (relatório de auto-avaliação) desenvolvido pela equipa de auto-avaliação, elaborar um plano de melhoria, tendo em atenção a participação de outros membros da comunidade educativa e tornar este processo sistemático e contínuo na organização escolar.

Em geral, a comunidade escolar deste Agrupamento encontra-se interessada e motivada para desenvolver a auto-avaliação e quer participar neste processo.

Por tudo o que ficou patente neste trabalho, e como forma de resposta à questão de partida do nosso estudo (*A auto-avaliação de escolas é encarada como uma exigência burocrática ou uma oportunidade de melhoria e desenvolvimento?*), reforçamos que a auto-avaliação é percebida como uma oportunidade de melhoria e de desenvolvimento, não sendo encarada como exigência burocrática. Esta questão está patente no Gráfico 7, intitulado “Concepções de auto-avaliação”, uma vez que a maioria dos professores considera que a auto-avaliação é uma leitura introspectiva da própria organização escolar, um processo de diagnóstico e de controlo da eficácia e eficiência e, conseqüentemente, uma forma de desenvolvimento de autonomia da organização escolar.

Sem hesitação, é posta de parte uma visão, do processo de auto-avaliação, como uma exigência burocrática, também evidente no gráfico anteriormente mencionado, sendo mencionado pelos professores, ao longo das questões de investigação, como um processo indispensável ao bem geral do Agrupamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (1994). *A reforma da administração escolar. A abordagem política em análise organizacional*. Lisboa: IIE.
- Alaiz et al. (2003). *Auto-avaliação de escolas - pensar e praticar*. Porto: Edições ASA.
- Alarcão, I., Roldão, M. d., & Santiago, R. (1996). *Escola reflexiva e supervisão: uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora.
- Alves, J. M. (1992). *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*. Porto: ASA.
- Azevedo, J. (2002). *Avaliação das escolas: consensos e divergências*. Porto: Edições ASA.
- Baptista, M. E. (2007). *A auto-avaliação: estratégia de organização escolar - rumo a uma identidade*. Lisboa: Universidade Aberta (Dissertação de Mestrado).
- Benavente, A. (1998). A edificação da escola de amanhã e as mudanças necessárias na administração pública. In *Território Educativo Nº 3* (pp. 40-50). Porto: DREN.
- Bertalanffy. (1968). *General system theory — foundations, development, application*. Nova Iorque: George Braziller.
- Caetano, A. P. (2004). *A complexidade dos processos de formação e a mudança dos professores - um estudo comparativo entre situações de formação pela investigação-acção*. Porto Editora.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão estratégica das organizações - como vencer os desafios do século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação - guia para auto aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carneiro, R. (1994). *A dinâmica de evolução dos sistemas educativos. Um ensino de interpretação institucional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, J. (2000). *Introdução à teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill.
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Clímaco, M. C. (1992). *Monotorização e práticas de avliação das escolas*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Costa, J. A. (2003). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições ASA.
- Costa, V. (Novembro de 2000). A escola em tempos de mudança. *Elo 8*.
- Estrela, A., & Nóvoa, A. (1999). *Avaliação em educação: novas perspectivas*. Porto: Porto Editora.
- Fialho, M. A., Rodrigues, C. M., & Ferreira, J. M. (2002). *Viver a avaliação de escola. Memória de uma experiência*. Lisboa: Plátano.
- Figueiredo, C., & Góis, E. (1995). *A avaliação de escola como estratégia de desenvolvimento da organização escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança - O trabalho e a cultura dos professores na idade pós moderna*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- IGE. (2005). *Efectividade da auto-avaliação das escolas: roteiro*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Inspeção Geral de Educação*. (2008). Obtido em Outubro de 2010, de IGE: <http://www.ige.min-edu.pt/>
- Lafond, André Claude et al. (1998). *Autonomia, gestão e avaliação das escolas*. Porto: Edições ASA.
- Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Macbeath, J.; Schratz, M.; Meuret, D. & Jakobsen, L. B. (2005). *A história de serena. Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Edições ASA.
- Marques, A. A., & Silva, J. M. (Maio de 2008). Obtido em Setembro de 2010, de Parecer sobre "Avaliação Externa das Escolas": http://www.sprc.pt/upload/File/PDF/Propostas/Parecer_Av_Ext_Esc.pdf
- Marques, A., & Silva, J. (2008). *Parecer sobre "Avaliação Externa das Escolas"*. Obtido em Outubro de 2010, de Conselho Nacional de Educação.
- Nóvoa, A. (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Oliveira et al. (Dezembro de 2006). *Relatório final da actividade do grupo de trabalho para avaliação das escolas*. Obtido em Janeiro de 2011, de IGE: http://www.ige.min-edu.pt/upload/Relatorios/AEE_06_RELATORIO_GT.pdf

Poutois, J., & Desmet, H. (1997). *Educação pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.

Programa AVES. (s.d.). Obtido em Janeiro de 2011, de Fundação Manuel Leão: <http://www.fmleao.pt/index.php?id=8>

Quivy, R., & Camenhaoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, A. P. (1999). *Avaliação de escolas*. Porto: Edições ASA.

Scheerens, J. (2004). *Melhorar a eficácia das escolas*. Porto: Edições ASA.

Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Apêndices

APÊNDICE 1

Guião das Entrevistas Exploratórias

Guião das Entrevistas Exploratórias

Tema: Auto-Avaliação, um processo em construção. Concepções e práticas num Agrupamento de escolas.

Objectivo: Conhecer as concepções da comunidade educativa e as práticas existentes no Agrupamento relativas aos processos de auto-avaliação e avaliação externa.

Destinatários: Um membro da Direcção e coordenador da equipa de auto-avaliação do Agrupamento.

Legitimação da entrevista: Os entrevistados serão informados sobre o tema e os objectivos do trabalho, sendo assegurado o anonimato das opiniões e pedida autorização para gravar a entrevista.

Objectivos	Questões
Conhecer as razões que justificam a avaliação de uma organização escolar	1) O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar? 2) O que é para si a avaliação externa de uma organização escolar? 3) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação de uma organização escolar? 4) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a avaliação externa de uma organização escolar?

<p>Conhecer os processos de auto-avaliação do agrupamento</p>	<p>5) Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?</p> <p>6) Quais os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento?</p> <p>7) Como foram construídos esses instrumentos?</p> <p>8) De que forma os processos de auto-avaliação existentes se relacionam com a vida escolar do agrupamento?</p> <p>9) Quais os factores internos e externos que favorecem as práticas da auto-avaliação no agrupamento?</p> <p>10) Quais os factores internos e externos que dificultam as práticas da auto-avaliação no agrupamento?</p>
<p>Conhecer o objecto de auto-avaliação</p>	<p>11) Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?</p>
<p>Identificar os Intervenientes no processo de auto-avaliação</p>	<p>12) Quem participa no processo de auto-avaliação?</p> <p>13) Na sua opinião, quem deve participar no processo de auto-avaliação?</p>

	<p>14) Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?</p>
<p>Conhecer os factores de eficácia dos processos de auto-avaliação e da avaliação externa</p>	<p>15) Que factores considera que são importantes para a eficácia da auto-avaliação?</p> <p>16) Que factores considera que são importantes para a eficácia da avaliação externa?</p> <p>17) Considera que os processos de auto-avaliação e de avaliação externa se podem complementar? De que forma?</p>
<p>Identificar os destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa</p>	<p>18) Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?</p> <p>19) E quem são os destinatários da avaliação externa?</p>
<p>Conhecer o impacto dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa</p>	<p>20) Como são divulgados os resultados da auto-avaliação?</p> <p>21) Como foram divulgados os resultados da avaliação externa?</p> <p>22) Qual o impacto da auto-avaliação na melhoria da qualidade educativa?</p> <p>23) Qual o impacto da avaliação externa na</p>

	<p>qualidade da escola?</p> <p>24) De quem é a responsabilidade de implementar e de monitorar o plano de melhoria, elaborado com base nos resultados da auto-avaliação?</p>
--	---

APÊNDICE 2

Protocolo das Entrevistas Exploratórias

Entrevista Exploratória 1

Protocolo

25) O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?

A auto-avaliação de uma organização escolar é uma leitura introspectiva no que diz respeito a tudo o que se desenvolve e se pratica numa organização escolar (1).

26) O que é para si a avaliação externa de uma organização escolar?

Na auto-avaliação nós procuramos definir estratégias de remediação e melhoria de alguns pontos que são mais frágeis, no que diz respeito ao desenvolvimento da organização. No mesmo sentido, a avaliação externa, que é feita por alguém exterior à escola, tem sempre como objectivo útil a melhoria da qualidade do ensino (1).

27) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação de uma organização escolar?

Isto é o que eu entendo dos nossos políticos, cada vez mais eles associam a escola e tentam comparar o processo da organização escolar a uma empresa e daí que eles tentem, cada vez mais, incutir ou definir determinados objectivos para os Directores e tudo isso implica com a auto-avaliação (1). Mesmo não tendo objectivos definidos a gente vê que a nossa avaliação, a nível de avaliação externa, tem alguma influência dentro da escola na medida em que se tivermos Muito Bom nalguns parâmetros há sempre uma cota de

professores a atingiram esse nível do Muito Bom e do Excelente. Daí que seja importante que a escola promova a sua auto-avaliação, tendo em vista, precisamente, os resultados. Se nós repararmos, quando uma equipa de avaliação externa vem à escola, focaliza muito os resultados.

28) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a avaliação externa de uma organização escolar?

A avaliação externa, da maneira como eles a estão a fazê-la... Como eu disse, a escola é vista como uma empresa e eles querem justificar o investimento que tem sido dado às escolas (1), nomeadamente às escolas com ensino secundário. Dá-me ideia que politicamente é isso que acontece... De algum modo, estão a investir mas, em contrapartida, querem provar, para o exterior, que o ensino público realmente é de qualidade. Para provarem que o ensino público é de qualidade têm que ter um balanço da avaliação das escolas (2), daí a implementação da avaliação externa.

29) Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?

Na nossa auto-avaliação começamos, no ano passado, por arranjar uma equipa (1), como sabíamos que íamos ser integrados na avaliação externa e que a auto-avaliação era um dos pontos em que íamos ser avaliados... Apesar de termos consciência daquilo em que somos melhores e daquilo em que somos menos bons, pedimos uma avaliação externa, feita por uma entidade, Instituto Superior de Ciências Políticas de Lisboa. Foi feita através de inquéritos e agora já está agendada uma data em que vêm falar com a Direcção e com a equipa de auto-avaliação, para ver os aspectos de melhoria (2). No entanto, já implementamos alguns planos de melhoria.

Uma das tónicas que os inspectores, que estiveram cá, tocaram muito era a questão da articulação curricular. Nós fazemos a articulação curricular do pré-

escolar com o 1º ciclo. Temos sempre feito a articulação curricular entre o 1º ciclo e o 5º ano, mas tem sido feito mais no âmbito das actividades de enriquecimento curricular, nomeadamente na educação Física e no Inglês, mas chegamos à conclusão que isso não é suficiente. Apesar de termos tido monitorização de uma inspecção, em 2008, em que nos disse que estávamos a fazer muito bem e que devíamos continuar. De que maneira, já se anotou como plano de melhoria, implementar já no 3º período, reunir os professores dos 5º e 6º anos com todos os professores do 1º ciclo para debaterem os currículos, amaneira como são abordados determinados conceitos, porque é muito normal os miúdos dizerem “a minha professora não dá assim ou não fala assim”. Portanto, “se não fala assim” entre professores que estão aqui na escola, muito diferente será o tipo de linguagem entre professor de 1º ciclo e de 2º ciclo ou de secundário. Vamos fazer isso com Português, Matemática, História e Ciências, que são as disciplinas que têm currículo no 1º ciclo e no Inglês vamos continuar a fazer a articulação entre professores das actividades de enriquecimento curricular e os professores dos 5º e 6º anos.

30) Quais os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento?

A auto-avaliação foi baseada sobretudo em inquéritos de satisfação, mas também em actas (1) e documentos que estão arquivados... notas, pautas e tudo isso.

31) Como foram construídos esses instrumentos?

Foram construídos ao longo dos anos, de modo normal (1), que é o que o Ministério nos exige e que estão arquivados em pastas. Foi nesse que nos socorremos para trabalhar.

32) De que forma os processos de auto-avaliação existentes se relacionam com a vida escolar do agrupamento?

Tem tudo a ver porque são actas de conselhos de turma, etc (1).

33) Quais os factores internos e externos que favorecem as práticas da auto-avaliação no agrupamento?

Nos factores internos penso que é as pessoas (1). As pessoas estão sempre a aprender e há sempre a melhoria que se pode fazer no dia-a-dia, independentemente da pessoa poder saber ou de poder pensar que domina tudo, isso não é verdade! Quando falamos com outros colegas de outras escolas, há sempre maneiras de fazer diferentes, que podem ter mais sucesso ou menos sucesso.

Por outro lado, do ponto de vista externo, penso que são os rankings(2) que, cada vez mais, nos obrigam a implementar estas melhorias para que os resultados dos nossos alunos sejam compatíveis com os resultados dos Colégios. Nós agora começamos a ter condições físicas semelhantes às dos Colégios, não temos piscina, que é a grande diferença, e o pavilhão municipal, do ponto de vista da Educação Física, só agora é que temos melhores condições. Mas tudo isso faz diferença e, portanto, em termos de escola pública acaba por ter influência no sentido de, se não tivermos alunos, os professores estão cá a mais e vão para o desemprego e isso é uma preocupação constante. Como sabemos, o ensino privado em Fátima é muito forte e muito perto.

34) Quais os factores internos e externos que dificultam as práticas da auto-avaliação no agrupamento?

Alguns factores internos dificultam. Eu penso que todos nós temos uma certa relutância contra a mudança e nas pessoas que pertencem há mais anos à

unidade orgânica, que são quadro de agrupamento, há uma certa acomodação (1). Portanto, tudo isso constitui alguns entravos nos factores internos.

Nos factores externos é precisamente a questão dos Colégios. É um entravo... não é à nossa auto-avaliação mas empurram-nos para a fazer (2).

35) Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?

Penso que devíamos batalhar fundamentalmente nas áreas do Português, da Matemática e das Expressões (1).

Penso que, mais do que tudo, os alunos... é inconcebível chegarem alunos ao 10º ano que não saibam redigir uma frase com cabeça, tronco e membros. Penso que temos de fazer um trabalho diferente nesse aspecto.

Há bocadinho não falei isto nos entravos... eu penso que tem que haver uma uniformização... nós somos todos diferentes, a nossa actuação perante uma sala de aula é diferente de professor para professor, no entanto, há coisas que são básicas e mínimas que todos temos de acatar e temos de proceder de igual modo. Portanto, quando para um professor um erro não significa nada para outro tem algum peso, se calhar temos que arranjar procedimentos mais consentâneos.

36) Quem participa no processo de auto-avaliação?

No fim ao cabo, é toda a comunidade educativa, desde professores, alunos e pessoal não docente e até encarregados de educação (1).

37) Na sua opinião, quem deve participar no processo de auto-avaliação?

Eu penso que é a comunidade educativa, incluindo os encarregados de educação (1) e acho que até devíamos alargar um pouco... Nós estamos muito virados para o exterior, através da implementação dos nossos estagiários, nas empresas locais. Eu penso que esses também podem ser parceiros da auto-avaliação (2), porque eles acabam por ter dentro de si, nas suas empresas, o fruto do trabalho desenvolvido dentro do nosso agrupamento.

38) Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?

Devíamos ter o feedback de toda a comunidade educativa no final de cada ano lectivo. Agora se me perguntares se isso pode ser feito por inquérito...(1) se calhar este ano podemos implementar alguma coisa nesse sentido.

Temos que começar a fazer registos e eu penso que os directores de turma têm um papel importante, pois registam o parecer dos encarregados de educação(2) quando recebem as avaliações, e muitas vezes só utilizam a parte negativa. Ou seja, quando há muita queixa relativamente às avaliações de determinada disciplina, isso vem aqui parar dentro, mas quando há se calhar o dizer bem de alguém ou de estar muito satisfeito, se calhar isso não vem aqui dentro. Se calhar, uma das estratégias, estou agora a lembrar-me, seria, no princípio de cada período, fazerem chegar à Direcção da escola, através dos directores de turma e dos respectivos coordenadores, um documento que fosse depois falado em Pedagógico no sentido de saber o que é que está melhor ou pior (3).

Por exemplo, olhei para as pautas de 9º ano e fiquei assustada, porque das 3 turmas que temos, neste momento, uma das turmas ficava retida. Bem sei que estamos no 2º período e que há aquela questão de cautela por parte dos professores, mas esta situação tem algum significado e algum peso e a nossa rede escolar não comporta isto, estes alunos teriam que escolher outra

escola... Já arranjamos uma maneira de, paralelamente ao que é dado nas aulas, implementar um sistema em que eles possam usufruir de medidas concretas de resolução de exercícios preparatórios para o exame de Matemática. Portanto, isto foi eu que vi, mas se não tivesse visto, se calhar passava-me ao lado. Se calhar era bom que houvesse um levantamento de determinadas coisas que os pais foram porta-voz nas reuniões, e para isso é que elas servem, para tentarmos implementar de imediato as estratégias. Desta vez vai ser implementada ainda antes do Pedagógico porque o período é muito pequeno e temos pouco tempo.

39) Que factores considera que são importantes para a eficácia da auto-avaliação?

Os factores benéficos para a eficácia da auto-avaliação eu penso que são... **fazer as coisas dentro do tempo em que elas são urgentes que se façam** (1). Por exemplo, um processo disciplinar, se desde o dia que há o problema até ao dia em que é aplicada a sanção, se decorre um mês, ele deixa de ter eficácia, como digo isto, digo outras coisas. O factor de eficácia, seja ela de avaliação ou não, tem a ver um bocado com a aplicação na hora certa.

40) Que factores considera que são importantes para a eficácia da avaliação externa?

Um factor que eu penso que deveria ser eficaz na avaliação externa era **as equipas que vêm serem as mesmas, nomeadamente no mesmo concelho** (1). Outro factor que acho que era eficaz era... não sou eu que selecciono os inspectores, longe de mim, mas dá-me ideia que às vezes há alguma falta de bom senso em determinadas equipas e falo naquela que veio aqui à escola. Portanto, eu acho que **deveriam ser aferidos critérios de exigência, deveria haver procedimentos comuns e consentâneos entre as várias equipas** (2). Penso que isso não existe.

41) Considera que os processos de auto-avaliação e de avaliação externa se podem complementar? De que forma?

Complementar, podem. De que forma? Por exemplo, nós na auto-avaliação, que foi feita, haviam determinados aspectos a melhorar, alguns deles são coincidentes com a avaliação externa, até porque, fomos avaliados, enquanto agrupamento e a nível de auto-avaliação fomos avaliados nos anos de 2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010, que foram precisamente os 3 anos em que nos constituímos como agrupamento.

Agora, como é que elas se podem complementar? Podem e deviam. Por exemplo, na nossa auto-avaliação, feita pela Universidade, foi dado a conhecer à equipa que haviam determinadas práticas que só recentemente foram adaptadas, uma vez que somos agrupamento há muito pouco tempo agrupamento. Penso que na avaliação externa isso não foi tido em linha de conta. Por exemplo, para se ter Muito Bom, nos vários domínios da avaliação externa, é preciso estar tudo muito sistematizado. Ora, é evidente que num agrupamento com 3 anos há práticas que não podem estar sistematizadas, mesmo que se esteja a fazer bem e no caminho certo, isso impossibilita as pessoas de poderem atingir o Muito Bom, na óptica de alguns avaliadores, e se calhar por isso é que não tivemos nenhum Muito Bom, porque se calhar não foi tido em conta que nós estamos numa situação diferente.

Portanto, podia haver complementaridade se alguém da auto-avaliação chamar a atenção, apesar de haver aqueles parâmetros normais...

42) Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?

Toda a comunidade educativa é destinatária, mas sobretudo o pessoal não docente e pessoal docente.

A auto-avaliação é feita no sentido das melhorias e dos ensinamentos, que são transmitidos, serem feitos de uma forma eficaz, em benefício dos alunos.

De imediato, ela destina-se a pessoal não docente e docente (1), com formas consentâneas de actuação, e à posteriori vai ter reflexos nos alunos e depois nos pais também (2).

43) E quem são os destinatários da avaliação externa?

Na avaliação externa já entram os pais, porque os pais têm muito em linha de conta e os alunos também (1).

A avaliação externa está mais focalizada no ouvir a comunidade, sobretudo pais e alunos, enquanto na auto-avaliação estamos a procurar práticas lectivas e de actuação, dos professores e dos funcionários, de forma a melhorar os nossos resultados.

44) Como são divulgados os resultados da auto-avaliação?

Os resultados da auto-avaliação, na altura, divulgámo-los em Pedagógico. Ainda não estava totalmente concluída, mas já lemos algumas partes(1) da auto-avaliação. Mas agora é que vais ser encerrado este processo de auto-avaliação e, no final do ano lectivo, vamos ter que divulgar, a nível de Pedagógico ou até mesmo na reunião geral de professores, antes dos exames (2). Temos de falar, a todos, o que se pretende e o que foi analisado e, mais importante que isso será, falar dos planos de melhoria que poderemos executar no próximo ano lectivo.

Também será importante dar conhecimento aos encarregados de educação e, penso que, aí será através da Associação de Pais (3).

45) Como foram divulgados os resultados da avaliação externa?

Os resultados foram divulgados em Conselho Pedagógico(1) e estão presentes na página do IGE. Qualquer pessoa tem acesso a isso.

46) Qual o impacto da auto-avaliação na melhoria da qualidade educativa?

Penso que o objectivo final é realmente a melhoria da qualidade educativa (1), só que acho que este processo de auto-avaliação é um bocado... Nós para termos o feedback de muita coisa, temos que consultar muitos papéis e também percebi, sobretudo na avaliação externa, que nós fazemos muita coisa, e fazemo-la bem, mas não temos registos disso. Portanto, isto é um processo muito burocrático, para além de ser, às vezes, um quebra-cabeças no modo como podemos melhorar a realidade que temos. A mudança de qualquer coisa faz parte da mudança de mentalidades e de postura das pessoas. Mas, também tem impacto, no sentido das pessoas, cada vez mais, perderem horas a preencher papéis (2).

47) Qual o impacto da avaliação externa na qualidade da escola?

Na avaliação externa é igual. Lembro-me naquele mês de Outubro e até vir a avaliação externa, a escola andou envolvida só em papéis (1).

48) De quem é a responsabilidade de implementar e de monitorar o plano de melhoria, elaborado com base nos resultados da auto-avaliação?

Eu penso que tem que ser a Direcção do agrupamento (1), delegando a equipa de auto-avaliação(2) e trabalhando em colaboração com ela e com o Conselho Pedagógico (3), procurando que os planos de melhoria se implementem com a colaboração de todos.

Uma das coisas que já estamos a tentar arranjar é uma equipa que, no final do ano, já comece a deixar um esboço do Plano Anual de Actividades, do Projecto Educativo e do Regulamento Interno.

Entrevista Exploratória 2

Protocolo

49) O que é para si a auto-avaliação de uma organização escolar?

A auto-avaliação é essencialmente um processo que visa a recolha de informações sobre o funcionamento dessa organização (1), por exemplo, a nível de satisfação dos intervenientes, quer sejam alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação. Depois haverá uma segunda fase de análise dos resultados (2) e finalmente terá que haver a introdução de planos de melhoria que vise, realmente, resolver alguns pontos fracos detectados (3).

50) O que é para si a avaliação externa de uma organização escolar?

Eu nem vou dar uma opinião, a avaliação externa está claramente definida por lei. Neste momento, a avaliação externa visa essencialmente 5 domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Auto-regulação de Melhoria do Agrupamento (1). Este último ponto tem exactamente a ver com a capacidade e a organização escolar fazer a sua própria auto-avaliação. Isto está mais ou menos definido, independentemente de se concordar ou não com o modelo, o que não quer dizer que não possa mudar.

51) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a auto-avaliação de uma organização escolar?

As razões para a auto-avaliação parecem-me de elementar bom senso. Quer dizer, **tentar detectar o que corre menos bem e melhorar** (1), dentro do possível. Eu penso que as razões são essas.

As razões poderão ser educacionais, o objectivo é realmente melhorar a qualidade do serviço prestado, neste caso do ensino (2). Portanto, a detecção dos pontos fracos é importante e dos pontos fortes também, porque melhoram a auto-estima, ao mesmo tempo que tentamos melhorar naqueles que somos fracos.

Quanto a razões políticas, parece óbvio que o Estado deve zelar pela correcta aplicação do dinheiro dos contribuintes (3), melhorando o mais possível qualquer serviço público, como é o caso da educação.

52) Na sua opinião, que razões políticas, educacionais ou outras justificam a avaliação externa de uma organização escolar?

A avaliação externa é importante quase pelas mesmas razões que as da auto-avaliação. O Estado paga tudo isto e os contribuintes, em última análise, e **têm o direito de exigir um serviço que seja prestado em condições e com qualidade.**

(1) Agora é preciso, em relação à avaliação externa, que assente em critérios objectivos e imparciais, senão a sua aplicação pode ser contraproducente.

53) Que processos formais e informais o agrupamento utiliza na sua auto-avaliação?

Nós temos ainda pouca experiência, a nossa equipa começou a funcionar este ano lectivo. Os processos usados foram essencialmente inquéritos. Foi, no nosso caso, um conjunto muito vasto de inquéritos a alunos, a professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação. A recolha e

tratamento estatístico das classificações obtidas pelos alunos nos finais dos períodos, nos exames, provas de aferição também são indispensáveis. Digamos que são estes os processos formais.

Agora, **ao nível da informalidade tem mais a ver com aquilo que se vai conversando, que se vai reparando nas conversas do dia-a-dia ou mesmo em reuniões de diversos âmbitos** (1). Daí vem a parte mais informal mas depois podem ser formalizadas as coisas.

54) Quais os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento?

Aqui confunde-se um pouco processos com instrumentos, mas os instrumentos foram realmente o conjunto de inquéritos. Aliás esse conjunto de inquéritos foi realizado por uma equipa da Universidade Técnica de Lisboa. O nosso trabalho está a ser desenvolvido a partir dos resultados obtidos por esses inquéritos.

A nível da avaliação dos alunos, os instrumentos fundamentais são as classificações obtidas. **Vamos às pautas dos períodos e aos resultados dos exames** (1).

É claro que depois há o tratamento desses inquéritos através de processos informáticos. **A informática também é aqui um instrumento essencial** (2), senão tudo seria mais moroso.

55) Como foram construídos esses instrumentos?

Voltando novamente ao conjunto de inquéritos, **eles foram construídos pela referida equipa da Universidade Técnica de Lisboa** (1). Esse conjunto de inquéritos será um referencial para, em próximos anos, voltar a aplicá-los, com as devidas alterações decorrentes da mudança de circunstâncias.

Há determinados tipos de instrumentos estatísticos que já existem previamente nos programas informáticos (2). Por exemplo, os programas que temos na

Secretaria já fazem o tratamento informático dos dados, os próprios programas de coordenação de exames que são designados por PAEB, no 2º ciclo, ENEB, no 3º ciclo e ENES, no secundário. **Outros instrumentos são construídos pelos próprios professores de informática** (3), quando é necessário.

56) De que forma os processos de auto-avaliação existentes se relacionam com a vida escolar do agrupamento?

É uma relação directa. **Os inquéritos foram realizados à comunidade escolar. Os tratamentos estatísticos dizem respeito aos resultados obtidos pelos alunos. Para efeito de um plano de melhorias são consultados representantes dos diversos intervenientes do agrupamento** (1). Por exemplo, na equipa de auto-avaliação temos representantes dos professores de diversos ciclos e do secundário, para além de representante dos alunos, dos encarregados de educação e do pessoal não docente, para que haja um contributo de toda a comunidade escolar.

Eu diria que a relação com do processo de auto-avaliação tem de ser de grande proximidade, para ser credível e transparente.

57) Quais os factores internos e externos que favorecem as práticas da auto-avaliação no agrupamento?

Factores internos que favorecem essas práticas são, por exemplo, a disponibilidade das pessoas e, sobretudo, a autenticidade dos seus testemunhos (1). Á partida não há nada que nos leve a pensar que não são honestos, porque não há condicionantes, uma vez que os inquéritos são feitos anonimamente.

Quanto a **factores externos, se estamos a falar da comunidade envolvente, é importante que ela reconheça a importância do trabalho desenvolvido no agrupamento, o valorize e exija também a constante melhoria e aperfeiçoamento.** (2)

58) Quais os factores internos e externos que dificultam as práticas da auto-avaliação no agrupamento?

Há factores internos que podem dificultar a auto-avaliação, por exemplo, a existência de cotas na avaliação do pessoal não docente que pode originar alguma **má vontade por parte das pessoas** (1) que são preteridas, distorcendo um pouco as respectivas apreciações. Outros factores haverá, o referido serve apenas de exemplo.

Factores externos que podem dificultar, por exemplo, **uma visão distorcida, preconceituosa e mal informada do que é uma comunidade escolar** (2).

59) Na sua opinião, que áreas da organização escolar devem ser objecto de auto-avaliação?

Eu aqui não consigo excluir nenhuma área. Todas devem ser objecto de avaliação, **desde a gestão escolar, nos seus diversos níveis, Direcção, Conselho Pedagógico, Conselho Escolar, Departamentos, Grupos, Associação de pais e alunos, Serviços de Administração, etc.** (1)

Para que um determinado plano de melhoria tenha eficácia, tem que se focar apenas em algumas áreas, num determinado período de tempo, porque tentar melhorar tudo de uma só vez não exequível.

60) Quem participa no processo de auto-avaliação?

No processo de auto-avaliação os intervenientes são **a equipa de auto-avaliação e, já há pouco disse que é constituída por, professores, alunos, representante dos encarregados de educação e até a própria Direcção do agrupamento. Indirectamente, toda a comunidade escolar acaba por participar**

na detecção dos tais pontos fortes e fracos, assim como na implementação das medidas de melhoria (1).

61) Na sua opinião, quem deve participar no processo de auto-avaliação?

A actual equipa está apenas a iniciar o seu trabalho. É provável que, com o andamento do processo, venhamos a considerar que seria útil contar com outras entidades. Será a própria experiência a aconselhar-nos neste ponto.

62) Que formas de participação dos membros da comunidade educativa sugere?

A actual equipa está a dar os primeiros passos. Certamente que à medida que o processo for avançando surgirão ideias quanto a outras formas de participação. No entanto, para já, ainda não são perfeitamente claras essas formas.

63) Que factores considera que são importantes para a eficácia da auto-avaliação?

Para haver eficácia, o referido conjunto de inquéritos e outras iniciativas não podem ficar esquecidos e arquivados, do mesmo modo que não se pode fazer o respectivo tratamento estatístico e deixá-lo também na “gaveta” (1). Portanto, para haver eficácia é preciso haver um plano de melhorias que seja devidamente implementado (2). É necessário passar à acção, para que haja eficácia, não pode ser apenas um conjunto de boas intenções. (3)

64) Que factores considera que são importantes para a eficácia da avaliação externa?

Tem que haver objectividade, transparência e justiça e os critérios têm que ser perfeitamente claros.(1) Será, talvez, importante que num determinado círculo regional funcione a mesma equipa. Já observei critérios de avaliação que me parecem diferentes, de uma equipa para outra equipa. Quando vem a equipa A a uma escola de uma determinada localidade e vem uma equipa B a outra escola da mesma localidade, tal facto pode criar um desequilíbrio e até mesmo um sentimento de injustiça.

65) Considera que os processos de auto-avaliação e de avaliação externa se podem complementar? De que forma?

Eu penso que sim. Não reflecti muito sobre isso, a experiência é muito pouca. Quando vem uma equipa de avaliação externa a uma escola, acho que deveria começar por se ligar à equipa de auto-avaliação, estudá-la, ver se actua correctamente, se funciona bem (1). Partiria, depois, para a avaliação dos restantes domínios previstos por lei. Muitas vezes a avaliação externa funciona apenas com base em entrevistas orais, o que me parece que não é muito enriquecedor.

Eu diria mesmo que, a avaliação externa poderia ter alguma componente formativa, alertando para o que consideram menos bem conseguido no processo de auto-avaliação (2), já que, na maioria das vezes, as pessoas que estão nas equipas de auto-avaliação não têm formação específicas para tal. Quando detectam insuficiências deveriam apontar caminhos para as ultrapassar, já que têm mais experiência e formação específica.

66) Na sua opinião, quem são os destinatários da auto-avaliação?

Os destinatários são todos os elementos da comunidade educativa (1). Todos são, de uma maneira ou de outra, agentes no processo educativo e todos poderão contribuir para a melhoria, desde a Direcção, professores, alunos, trabalhadores não docentes e pais e encarregados de educação. (2)

67) E quem são os destinatários da avaliação externa?

Os mesmos atrás referidos. (1)

68) Como são divulgados os resultados da auto-avaliação?

Os resultados são divulgados nos diversos órgãos da escola: conselho pedagógico, departamentos, Grupos (1), e na página da escola ou no "programa moodle" (2), para quem quiser ver e analisar, de uma maneira mais detalhada, os resultados.

69) Como foram divulgados os resultados da avaliação externa?

Os resultados da avaliação externa foram divulgados da mesma maneira. Quem quiser ver em detalhe pode fazê-lo na página da escola(1) e até na própria página da IGE (2).

70) Qual o impacto da auto-avaliação na melhoria da qualidade educativa?

Como estamos agora a começar, o impacto ainda não é visível, seria prematuro estar desde já a analisá-lo. Estamos neste momento a concluir a formalização de um plano de melhorias, porque esta fase depende também do nosso diálogo com a equipa da Universidade Técnica de Lisboa que começou o processo.

O referido será aplicado logo no início do próximo ano lectivo, sem prejuízo de que, algumas das medidas que dele vão constar, ainda sejam implementadas este ano, havendo até algumas que já o foram. (1) A título pessoal, acrescento que me parece errado considerar que, por si só, a introdução correcta destes processos de auto-avaliação, poderá conduzir a uma educação de qualidade,

para além de outros factores, podem ainda ser muito mais determinantes. Políticas muitas vezes apenas preocupadas com o “sucesso estatístico” na educação têm um efeito negativo que é muito difícil de contrariar por que está no “terreno”.

71) Qual o impacto da avaliação externa na qualidade da escola?

O impacto é positivo, se ela for objectiva, justa, imparcial e transparente (1). Pelo que tenho observado, o meu cepticismo é muito grande em relação a esses pressupostos, pelo que me parece não ter um impacto muito positivo. Ainda não estou muito seguro em relação a essa objectividade, justiça, imparcialidade e transparência (2).

72) De quem é a responsabilidade de implementar e de monitorar o plano de melhoria, elaborado com base nos resultados da auto-avaliação?

Um plano de melhorias tem várias medidas e depois tem os seus responsáveis. Isso dependerá da medida em si. Pode ser a própria equipa de auto-avaliação, direcção executiva, chefias de pessoal não docente, directores de turma, podem ser determinados grupos de docência, os delegados de turma, etc.

(1)Dependerá muito da medida concreta, quais as pessoas ou as entidades que deverão ser responsáveis pela implementação da mesma.

APÊNDICE 3

Análise de Conteúdo das Entrevistas Exploratórias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	ENTREVISTAS
Razões que justificam a avaliação de uma organização escolar	1.conceito de auto-avaliação	É uma leitura introspectiva no que diz respeito a tudo o que se desenvolve e se pratica numa organização escolar (1)	E1
		É essencialmente um processo que visa a recolha de informações sobre o funcionamento dessa organização (1)	E2
		Análise dos resultados (2)	E2
		Introdução de planos de melhoria que vise, realmente, resolver alguns pontos fracos detectados (3)	E2
	2.conceito de avaliação externa	Tem sempre como objectivo útil a melhoria da qualidade do ensino (1)	E1
		A avaliação externa visa essencialmente 5 domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Auto-regulação de Melhoria do Agrupamento (1)	E2
	3.razões políticas e educacionais que justificam a auto-avaliação da organização escolar	Eles (políticos) associam a escola e tentam comparar o processo da organização escolar a uma empresa e daí que eles temem, cada vez mais, incutir ou definir determinados objectivos para os Directores e tudo isso implica com a auto-avaliação (1)	E1
		Tentar detectar o que corre menos bem e melhorar (1)	E2
		As razões poderão ser educacionais, o objectivo é realmente melhorar a qualidade do serviço prestado, neste caso do ensino (2)	E2
		Quanto a razões políticas, parece óbvio que o Estado deve zelar pela correcta aplicação do dinheiro dos contribuintes (3)	E2
	4.razões políticas e educacionais que justificam a avaliação externa da organização escolar	A escola é vista como uma empresa e eles querem justificar o investimento que tem sido dado às escolas (1)	E1
		Para provarem que o ensino público é de qualidade têm que ter um balanço da avaliação das escolas (1)	E1
		(Estado e contribuintes) Têm o direito de exigir um serviço que seja prestado em condições e com qualidade (1)	E2

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	ENTREVISTAS
Processos de auto-avaliação existentes no agrupamento	5.processos formais e informais de auto-avaliação existentes no agrupamento	Começamos, no ano passado, por arranjar uma equipa. Pedimos uma avaliação externa, feita por uma entidade, Instituto Superior de Ciências Políticas de Lisboa (1)	E1
		Foi feita através de inquéritos e agora já está agendada uma data em que vêm falar com a Direcção e com a equipa de auto-avaliação, para ver os aspectos de melhoria (2)	E1
		Ao nível da informalidade tem mais a ver com aquilo que se vai conversando, que se vai reparando nas conversas do dia-a-dia ou mesmo em reuniões de diversos âmbitos (1)	E2
	6.instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento	Foi baseada sobretudo em inquéritos de satisfação, mas também em actas (1)	E1
		Vamos às pautas dos períodos e aos resultados dos exames (1)	E2
		A informática também é aqui um instrumento essencial (2)	E2
	7.cómo foram construídos os instrumentos utilizados no processo de auto-avaliação do agrupamento	Foram construídos ao longo dos anos, de modo normal (1)	E1
		Eles (inquéritos) foram construídos pela referida equipa da Universidade Técnica de Lisboa (1)	E2
		Há determinados tipos de instrumentos estatísticos que já existem previamente nos programas informáticos. Outros instrumentos são construídos pelos próprios professores de informática (2)	E2
	8.relação dos processos de auto-avaliação com a vida escolar do agrupamento	Tem tudo a ver porque são actas de conselhos de turma, etc. (1)	E1
		Os inquéritos foram realizados à comunidade escolar (1)	E2
		Os tratamentos estatísticos dizem respeito aos resultados obtidos pelos alunos (2)	E2
		Para efeito de um plano de melhorias são consultados representantes dos diversos intervenientes do agrupamento (3)	E2
	9.factores internos e externos que favorecem a prática da auto-avaliação	Nos factores internos penso que é as pessoas (1)	E1
		Do ponto de vista externo, penso que são os rankings (2)	E1
Factores internos que favorecem essas práticas são, por exemplo, a disponibilidade das pessoas e, sobretudo, a autenticidade dos seus testemunhos (1)		E2	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	ENTREVISTAS
Processos de auto-avaliação existentes no agrupamento		Factores externos, se estamos a falar da comunidade envolvente, é importante que ela reconheça a importância do trabalho desenvolvido no agrupamento, o valorize e exija também a constante melhoria e aperfeiçoamento (2)	E2
	10.factores internos e externos que dificultam a prática da auto-avaliação	Eu penso que todos nós temos uma certa relutância contra a mudança e nas pessoas que pertencem há mais anos à unidade orgânica, que são quadro de agrupamento, há uma certa acomodação (1)	E1
		Nos factores externos é precisamente a questão dos Colégios. É um entravo... não é à nossa auto-avaliação mas empurram-nos para a fazer (2)	E1
		Factores internos... má vontade por parte das pessoas (1)	E2
		Factores externos... uma visão distorcida, preconceituosa e mal informada do que é uma comunidade escolar (2)	E2
Objecto de auto-avaliação	11.áreas que devem ser objecto da auto-avaliação	Devíamos batalhar fundamentalmente nas áreas do Português, da Matemática e das Expressões (1)	E1
		Desde a gestão escolar, nos seus diversos níveis, Direcção, Conselho Pedagógico, Conselho Escolar, Departamentos, Grupos, Associação de pais e alunos, Serviços de Administração, etc.(1)	E2
Intervenientes no processo de auto-avaliação	12.quem participa no processo de auto-avaliação	É toda a comunidade educativa, desde professores, alunos e pessoal não docente e até encarregados de educação (1)	E1
		A equipa de auto-avaliação e, já há pouco disse que é constituída por, professores, alunos, representante dos encarregados de educação e até a própria Direcção do agrupamento (1)	E2
		Indirectamente, toda a comunidade escolar acaba por participar na detecção dos tais pontos fortes e fracos, assim como na implementação das medidas de melhoria (2)	E2
	13.quem deve participar no processo de auto-avaliação	É a comunidade educativa, incluindo os encarregados de educação (1)	E1
Nós estamos muito virados para o exterior, através da implementação dos nossos estagiários, nas empresas locais. Eu penso que esses também podem ser parceiros da auto-avaliação (2)		E1	

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	ENTREVISTAS
	14.formas de intervenção por parte dos membros da comunidade educativa no processo de auto-avaliação	Isso pode ser feito por inquérito (1)	E1
		Temos que começar a fazer registos e eu penso que os directores de turma têm um papel importante, pois registam o parecer dos encarregados de educação (2)	E1
		No princípio de cada período, fazerem chegar à Direcção da escola, através dos directores de turma e dos respectivos coordenadores, um documento que fosse depois falado em Pedagógico no sentido de saber o que é que está melhor ou pior (3)	E1
Eficácia dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa	15.estratégias conducentes à eficácia da auto-avaliação	Fazer as coisas dentro do tempo em que elas são urgentes que se façam (1)	E1
		O referido conjunto de inquéritos e outras iniciativas não podem ficar esquecidos e arquivados, do mesmo modo que não se pode fazer o respectivo tratamento estatístico e deixá-lo também na "gaveta" (1)	E2
		É preciso haver um plano de melhorias que seja devidamente implementado (2)	E2
		É necessário passar à acção, para que haja eficácia, não pode ser apenas um conjunto de boas intenções (3)	E2
	16.estratégias conducentes à eficácia da avaliação externa	As equipas que vêm serem as mesmas, nomeadamente no mesmo concelho (1)	E1
		Deveriam ser aferidos critérios de exigência, deveria haver procedimentos comuns e consentâneos entre as várias equipas (2)	E1
		Tem que haver objectividade, transparência, justiça e os critérios têm que ser perfeitamente claros (1)	E2
	17.forma como os processos de auto-avaliação e de avaliação externa se complementam	Quando vem uma equipa de avaliação externa a uma escola, acho que deveria começar por se ligar à equipa de auto-avaliação, estudá-la, ver se actua correctamente, se funciona bem (1)	E2
		A avaliação externa poderia ter alguma componente formativa, alertando para o que consideram menos bem conseguido no processo de auto-avaliação (2)	E2
	Destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa	18.destinatários da auto-avaliação	De imediato, ela destina-se a pessoal não docente e docente, à posteriori vai ter reflexos nos alunos e depois nos pais também (1)
Todos os elementos da comunidade educativa (1)			E2
Direcção, professores, alunos, trabalhadores não docentes e pais e encarregados de educação (2)			E2
19.destinatários da avaliação externa		Pais têm muito em linha de conta e os alunos também (1)	E1
		Os mesmos atrás referidos (1)	E2

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	ENTREVISTAS
Impacto dos processos de auto-avaliação e de avaliação externa	20.formas de divulgação do relatório de auto-avaliação	Divulgámo-los em Pedagógico. Ainda não estava totalmente concluída, mas já lemos algumas partes (1)	E1
		Na reunião geral de professores, antes dos exames (2)	E1
		Através da Associação de Pais (3)	E1
		Nos diversos órgãos da escola: conselho pedagógico, departamentos, Grupos (1)	E2
		Na página da escola ou no “programa moodle” (2)	E2
	21.formas de divulgação dos resultados da avaliação externa	Em Conselho Pedagógico (1)	E1
		Na página da escola (1)	E2
		Na própria página da IGE (2)	E2
	22.expectativas face à auto-avaliação como melhoria da qualidade educativa	O objectivo final é realmente a melhoria da qualidade educativa (1)	E1
		A mudança de qualquer coisa faz parte da mudança de mentalidades e de postura das pessoas (2)	E1
		Também tem impacto, no sentido das pessoas, cada vez mais, perderem horas a preencher papéis (3)	E1
		O referido (plano de melhorias) será aplicado logo no início do próximo ano lectivo, sem prejuízo de que, algumas das medidas que dele vão constar, ainda sejam implementadas este ano, havendo até algumas que já o foram (1)	E2
	23.expectativas face à avaliação externa como melhoria da qualidade educativa	A escola andou envolvida só em papéis (1)	E1
		O impacto é positivo, se ela for objectiva, justa, imparcial e transparente (1)	E2
		Pelo que me parece não ter um impacto muito positivo. Ainda não estou muito seguro em relação a essa objectividade, justiça, imparcialidade e transparência (2)	E2
	24.responsáveis pela implementação e monitorização do plano de melhoria, elaborado com base nos resultados da auto-avaliação	A Direcção do agrupamento (1)	E1
A equipa de auto-avaliação (2)		E1	
O Conselho Pedagógico (3)		E1	
Isso dependerá da medida em si. Pode ser a própria equipa de auto-avaliação, direcção executiva, chefias de pessoal não docente, directores de turma, podem ser determinados grupos de docência, os delegados de turma, etc. (1)		E2	

APÊNDICE4

Inventário de Questões do Questionário

Inventário de Questões do Questionário de Opinião

	Categorias	Subcategorias	Questões	Objectivos do estudo
PARTE I	Caracterização dos inquiridos	Dados Biográficos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idade 2. Sexo 3. Habilitações Literárias 	Recolher dados pessoais dos inquiridos
		Dados Profissionais	<ol style="list-style-type: none"> 4. Representação no Agrupamento <p style="text-align: center;">Pessoal Docente</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Anos de Serviço 6. Nível de Escolaridade em que lecciona 7. Função que exerce ou já exerceu 	Conhecer os dados profissionais
PARTE II	Concepções sobre a auto-avaliação	Concepções de auto-avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. A auto-avaliação é uma leitura introspectiva de tudo o que acontece numa organização escolar 2. A auto-avaliação é um processo para prestação de contas 3. A auto-avaliação é uma exigência burocrática 4. A auto-avaliação é um processo de diagnóstico de resultados escolares 5. A auto-avaliação é um processo de reforço da autonomia 6. A auto-avaliação é um processo dispensável no funcionamento das escolas/agrupamentos 7. A auto-avaliação é um processo de controlo da eficácia e eficiência 8. A auto-avaliação é um processo complexo que deve ser realizado por especialistas 	Conhecer as concepções dos inquiridos sobre a auto-avaliação das organizações escolares

		<p style="text-align: center;">Razões e objectivos da auto-avaliação</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. A auto-avaliação visa o conhecimento do grau de satisfação com o trabalho realizado 10. A auto-avaliação visa fortalecer a articulação entre os vários órgãos e estruturas da escola/agrupamento 11. A auto-avaliação visa a construção de projectos de melhoria sustentados 12. A auto-avaliação visa aumentar a mobilização interna para a mudança 13. A auto-avaliação visa aumentar a responsabilização de todos pelos resultados alcançados 14. A auto-avaliação visa contribuir para a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria 15. A auto-avaliação visa o conhecimento das percepções das pessoas em relação à sua própria organização 16. A auto-avaliação visa a melhoria da prestação do serviço educativo 17. A auto-avaliação visa a melhoria do funcionamento dos órgãos e estruturas 18. A auto-avaliação visa a melhoria dos resultados escolares 19. A auto-avaliação visa a melhoria do desempenho do pessoal docente e não docente 20. A auto-avaliação visa a melhoria da qualidade do ensino 21. A auto-avaliação visa a rentabilização de recursos 22. A auto-avaliação visa o reforço da autonomia das escolas/agrupamentos 23. A auto-avaliação visa a construção de áreas de excelência 24. A auto-avaliação é necessária para a uniformização de documentos 25. A auto-avaliação é necessária para a uniformização de procedimentos 26. A auto-avaliação visa dar visibilidade ao trabalho realizado pela escola/agrupamento 	<p>Conhecer as concepções dos inquiridos sobre as razões/objectivos da auto-avaliação</p>
--	--	--	---

Processos de auto-avaliação	Factores com impacto no processo da auto-avaliação	<p>27. A existência da equipa de auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação</p> <p>28. As práticas sistemáticas de questionamento facilitam o processo de auto-avaliação</p> <p>29. A avaliação externa facilita a auto-avaliação</p> <p>30. A falta de cooperação entre as pessoas dificulta a auto-avaliação</p> <p>31. O preconceito em relação à auto-avaliação é um entrave à auto-avaliação</p> <p>32. O acompanhamento das equipas de apoio às escolas facilita a auto-avaliação</p> <p>33. A falta de reconhecimento da necessidade da auto-avaliação dificulta o processo</p> <p>34. Insuficiência de conhecimentos e domínio de técnicas de auto-avaliação dificulta a auto-avaliação</p> <p>35. A mobilização de toda a comunidade educativa facilita o processo de auto-avaliação</p>	<p>Conhecer os factores de impacto positivo/negativo na auto-avaliação</p>
	Instrumentos e fontes de dados da auto-avaliação	<p>36. Os questionários de satisfação/opinião são indispensáveis na auto-avaliação</p> <p>37. As actas das reuniões são indispensáveis de auto-avaliação</p> <p>38. As pautas são indispensáveis na auto-avaliação</p> <p>39. Os relatórios das actividades são indispensáveis na auto-avaliação</p> <p>40. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos apenas pela equipa de auto-avaliação</p> <p>41. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos por um entidade exterior à escola/agrupamento</p>	<p>Conhecer as percepções relativamente aos instrumentos e fontes de dados utilizados no processo de auto-avaliação</p>

	Objecto de auto-avaliação	<p style="text-align: center;">Áreas que devem ser objecto de auto-avaliação</p> <p>42. A avaliação do Desempenho Docente deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>43. A avaliação do desempenho do Pessoal não docente deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>44. As actividades de enriquecimento curricular e a componente de apoio à família devem ser objecto da auto-avaliação</p> <p>45. O estado e a conservação das instalações e equipamentos devem ser objecto da auto-avaliação</p> <p>46. A auto-avaliação deve incidir sobre o desempenho da Direcção</p> <p>47. Todo o trabalho desenvolvido nos diferentes órgãos e estruturas (Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Serviços de Psicologia e Orientação, Departamentos, Serviços Administrativos,...) deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>48. O desempenho e gestão dos responsáveis pelos diferentes órgãos e estruturas devem ser objecto da auto-avaliação</p> <p>49. Todos os projectos desenvolvidos devem ser objecto da auto-avaliação</p> <p>50. O Plano Anual de Actividades deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>51. O Projecto Educativo deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>52. O Projecto Curricular de escola/agrupamento deve ser objecto da auto-avaliação</p> <p>53. Os serviços administrativos devem ser objecto da auto-avaliação</p>	<p>Identificar as áreas que deverão ser objecto de auto-avaliação,</p>
--	---------------------------	---	--

	Intervenientes do processo de auto-avaliação	<p data-bbox="309 645 336 1077" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Quem deverão ser os intervenientes</p> <p data-bbox="373 224 1118 1503"> 54. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os professores 55. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os alunos 56. No processo de auto-avaliação deve ser auscultado o pessoal não docente 57. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os encarregados de educação 58. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os elementos da comunidade local 59. A auto-avaliação deve ser apoiada e orientada por entidades externas, especialistas em avaliação de escolas 60. A equipa de auto-avaliação deve ser designada pela Direcção 61. A equipa de auto-avaliação deve ser constituída com base no voluntariado 62. A equipa de auto-avaliação deve incluir professores 63. A equipa de auto-avaliação deve incluir encarregados de educação 64. A equipa de auto-avaliação deve incluir alunos 65. A equipa de auto-avaliação deve incluir elementos da comunidade local 66. A equipa de auto-avaliação deve incluir um elemento da Direcção 67. O processo de auto-avaliação deve ser da exclusiva responsabilidade da equipa de auto-avaliação 68. A equipa de auto-avaliação deve ter autonomia em relação à Direcção </p>	<p data-bbox="1150 801 1369 920">Identificar os intervenientes no processo de auto-avaliação</p>
--	--	--	--

	Eficácia do processo de auto-avaliação	<p>69. Para haver eficácia da auto-avaliação é necessário executar o plano de melhorias</p> <p>70. Para haver eficácia na auto-avaliação, esta tem de ser sistemática e contínua</p> <p>71. A eficácia da auto-avaliação depende do modelo adoptado</p> <p>72. Para ser eficaz, a auto-avaliação necessita de um modelo previamente definido</p> <p>73. Para garantir a eficácia da auto-avaliação, a escola/agrupamento deve criar o seu próprio modelo de auto-avaliação</p> <p>74. Para ser eficaz, a equipa de auto-avaliação tem de ter formação nessa área</p>	Identificar factores de eficácia da auto-avaliação
Destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa	Destinatários da auto-avaliação	<p>75. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos docentes</p> <p>76. Os resultados da auto-avaliação destinam-se ao pessoal não docente</p> <p>77. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos pais e encarregados de educação</p> <p>78. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos alunos</p> <p>79. A comunidade local é um dos destinatários da auto-avaliação</p> <p>80. O Ministério da Educação é um dos destinatários da auto-avaliação</p>	Identificar os destinatários da auto-avaliação e da avaliação externa
	Destinatários da avaliação externa	<p>81. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos docentes</p> <p>82. Os resultados da avaliação externa destinam-se ao pessoal não docente</p> <p>83. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos pais e encarregados de educação</p> <p>84. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos alunos</p> <p>85. A comunidade local é um dos destinatários da avaliação externa</p> <p>86. O Ministério da Educação é um dos destinatários da avaliação externa</p>	

	Impacto dos processos de auto-avaliação e avaliação externa	<p data-bbox="309 689 336 1003" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Divulgação dos resultados</p> <p data-bbox="373 219 1123 1473"> 87. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados em reunião geral de professores 88. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados junto dos pais e encarregados de educação 89. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados nos diversos órgãos e estruturas da escola/agrupamento 90. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados aos alunos 91. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados junto do pessoal não docente 92. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados na página da escola 93. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados no Conselho municipal de educação 94. Os resultados da avaliação externa foram divulgados em reunião geral de professores 95. Os resultados da avaliação externa foram divulgados junto dos pais e encarregados de educação 96. Os resultados da avaliação externa foram divulgados nos diversos órgãos e estruturas da escola/agrupamento 97. Os resultados da avaliação externa foram divulgados aos alunos 98. Os resultados da avaliação externa foram divulgados junto do pessoal não docente 99. Os resultados da avaliação externa foram divulgados na página da escola/agrupamento 100. Os resultados da avaliação externa devem ser divulgados no Conselho municipal de educação </p>	<p data-bbox="1150 757 1385 965"> Conhecer as percepções dos inquiridos sobre a divulgação dos resultados da auto-avaliação e da avaliação externa </p>
--	---	---	---

	Percepções sobre o impacto da auto-avaliação e avaliação externa	<p>101. A avaliação externa teve impacto positivo na prestação do serviço educativo</p> <p>102. A avaliação externa teve impacto positivo na organização e gestão escolar</p> <p>103. A avaliação externa teve impacto positivo nas lideranças</p> <p>104. A avaliação externa teve impacto positivo na auto-avaliação</p> <p>105. A auto-avaliação tem impacto positivo nos resultados escolares</p> <p>106. A auto-avaliação tem impacto positivo na prestação do serviço educativo</p> <p>107. A auto-avaliação tem impacto positivo na organização e gestão escolar</p> <p>108. A auto-avaliação tem impacto positivo nas lideranças</p>	<p>Conhecer as percepções dos inquiridos no que diz respeito ao impacto da auto-avaliação e da avaliação externa em diferentes dimensões</p>
	Concepções sobre o plano de melhoria	<p>109. A Direcção é responsável pela elaboração do plano de melhoria</p> <p>110. A Direcção é responsável pela implementação do plano de melhoria</p> <p>111. A equipa de auto-avaliação é responsável pela elaboração do plano de melhoria</p> <p>112. A equipa de auto-avaliação é responsável pela implementação do plano de melhoria</p> <p>113. A equipa de auto-avaliação é responsável pela monitorização do plano de melhoria</p> <p>114. O Conselho Pedagógico é o órgão responsável pela elaboração do plano de melhoria</p> <p>115. O Conselho Pedagógico é o órgão responsável pela implementação do plano de melhoria</p> <p>116. O Conselho Geral é responsável pela monitorização do plano de melhoria</p> <p>117. Todos os órgãos e estruturas colaboram na elaboração do plano de melhoria</p> <p>118. Todos os órgãos e estruturas são responsáveis pela implementação do plano de melhoria</p> <p>119. Todos os órgãos e estruturas são responsáveis pela monitorização do plano de melhoria</p>	<p>Conhecer as concepções dos inquiridos relacionadas com o Plano de Melhoria</p>

APÊNDICE5

Inquérito por Questionário

Questionário

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica, na Universidade de Évora, sob a orientação da Prof.^a Doutora Isabel Fialho. O objectivo fundamental do estudo é **conhecer as concepções da comunidade educativa e as práticas existentes no Agrupamento relativas aos processos de auto-avaliação e avaliação externa.**

É neste contexto que vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objectivo e estudo em causa.

A confidencialidade dos mesmos será totalmente respeitada.

Todas as respostas são importantes para o objectivo do estudo, sendo a sua opinião indispensável.

Agradecemos a sua colaboração

PARTE I

1. Idade (em 31-12-2011)

Idade: _____ anos

2. Sexo (assinale com um X)

Feminino

Masculino

3. Habilitações Literárias (assinale com um X)

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Bacharelato

Outra. Qual? _____

4. Representação no Agrupamento (assinale com um X)

Membro do Conselho Geral (passe para PARTE II)

Membro da Equipa de Auto-avaliação (passe para PARTE II)

Professor (continue a preencher os dados pessoais)

5. Anos de Serviço (em 31-08-2011)

Anos de Serviço: _____ anos

6. Nível de Escolaridade em que lecciona (assinale com um X)

Pré-escolar

2.º ciclo

1.º ciclo

3.º ciclo

Ensino secundário

7. Função que exerce ou já exerceu (assinale com um X)

- Director
- Subdirector
- Assessor
- Presidente do Conselho Geral
- Membro do Conselho Geral
- Presidente do Conselho Pedagógico
- Coordenador de Departamento
- Coordenador de Estabelecimento
- Coordenador de Directores de Turma
- Coordenador de Grupo
- Coordenador de Ano
- Director de Turma

Outra. Qual? _____

PARTE II

Assinale com um X o seu grau de concordância, em relação a cada uma das afirmações: atenção à numeração das questões

	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
120. A auto-avaliação é uma leitura introspectiva de tudo o que acontece numa organização escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121. A auto-avaliação é um processo para prestação de contas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122. A auto-avaliação é uma exigência burocrática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. A auto-avaliação é um processo de diagnóstico de resultados escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. A auto-avaliação é um processo de reforço da autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. A auto-avaliação é um processo dispensável no funcionamento das escolas/agrupamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. A auto-avaliação é um processo de controlo da eficácia e eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
127. A auto-avaliação é um processo complexo que deve ser realizado por especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. A auto-avaliação visa o conhecimento do grau de satisfação com o trabalho realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. A auto-avaliação visa fortalecer a articulação entre os vários órgãos e estruturas da escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. A auto-avaliação visa a construção de projectos de melhoria sustentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. A auto-avaliação visa aumentar a mobilização interna para a mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. A auto-avaliação visa aumentar a responsabilização de todos pelos resultados alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133. A auto-avaliação visa contribuir para a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. A auto-avaliação visa o conhecimento das percepções das pessoas em relação à sua própria organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135. A auto-avaliação visa a melhoria da prestação do serviço educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. A auto-avaliação visa a melhoria do funcionamento dos órgãos e estruturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137. A auto-avaliação visa a melhoria dos resultados escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138. A auto-avaliação visa a melhoria do desempenho do pessoal docente e não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139. A auto-avaliação visa a melhoria da qualidade do ensino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140. A auto-avaliação visa a rentabilização de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141. A auto-avaliação visa o reforço da autonomia das escolas/agrupamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142. A auto-avaliação visa a construção de áreas de excelência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. A auto-avaliação é necessária para a uniformização de documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A auto-avaliação é necessária para a uniformização de procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A auto-avaliação visa dar visibilidade ao trabalho realizado pela escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A existência da equipa de auto-avaliação facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. As práticas sistemáticas de questionamento facilitam o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. A avaliação externa facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. A falta de cooperação entre as pessoas dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. O preconceito em relação à auto-avaliação é um entrave à auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O acompanhamento das equipas de apoio às escolas facilita a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. A falta de reconhecimento da necessidade da auto-avaliação dificulta o processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Insuficiência de conhecimentos e domínio de técnicas de auto-avaliação dificulta a auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A mobilização de toda a comunidade educativa facilita o processo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
36. Os questionários de satisfação/opinião são indispensáveis na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. As actas das reuniões são indispensáveis de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. As pautas são indispensáveis na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os relatórios das actividades são indispensáveis na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos apenas pela equipa de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Os instrumentos de auto-avaliação devem ser construídos por um entidade exterior à escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. A avaliação do Desempenho Docente deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. A avaliação do desempenho do Pessoal não docente deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. As actividades de enriquecimento curricular e a componente de apoio à família devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. O estado e a conservação das instalações e equipamentos devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. A auto-avaliação deve incidir sobre o desempenho da Direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Todo o trabalho desenvolvido nos diferentes órgãos e estruturas (Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Serviços de Psicologia e Orientação, Departamentos, Serviços Administrativos,...) deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. O desempenho e gestão dos responsáveis pelos diferentes órgãos e estruturas devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Todos os projectos desenvolvidos devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. O Plano Anual de Actividades deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. O Projecto Educativo deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. O Projecto Curricular de escola/agrupamento deve ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Os serviços administrativos devem ser objecto da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. No processo de auto-avaliação deve ser auscultado o pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. No processo de auto-avaliação devem ser auscultados os elementos da comunidade local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. A auto-avaliação deve ser apoiada e orientada por entidades externas, especialistas em avaliação de escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. A equipa de auto-avaliação deve ser designada pela Direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. A equipa de auto-avaliação deve ser constituída com base no voluntariado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. A equipa de auto-avaliação deve incluir professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
63. A equipa de auto-avaliação deve incluir encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. A equipa de auto-avaliação deve incluir alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. A equipa de auto-avaliação deve incluir elementos da comunidade local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. A equipa de auto-avaliação deve incluir um elemento da Direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O processo de auto-avaliação deve ser da exclusiva responsabilidade da equipa de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. A equipa de auto-avaliação deve ter autonomia em relação à Direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Para haver eficácia da auto-avaliação é necessário executar o plano de melhorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Para haver eficácia na auto-avaliação, esta tem de ser sistemática e contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. A eficácia da auto-avaliação depende do modelo adoptado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Para ser eficaz, a auto-avaliação necessita de um modelo previamente definido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Para garantir a eficácia da auto-avaliação, a escola/agrupamento deve criar o seu próprio modelo de auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Para ser eficaz, a equipa de auto-avaliação tem de ter formação nessa área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Os resultados da auto-avaliação destinam-se ao pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Os resultados da auto-avaliação destinam-se aos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. A comunidade local é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. O Ministério da Educação é um dos destinatários da auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Os resultados da avaliação externa destinam-se ao pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Os resultados da avaliação externa destinam-se aos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. A comunidade local é um dos destinatários da avaliação externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Ministério da Educação é um dos destinatários da avaliação externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados em reunião geral de professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados junto dos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados nos diversos órgãos e estruturas da escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados aos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente	Não sei
91. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados junto do pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados na página da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Os resultados da auto-avaliação devem ser divulgados no Conselho municipal de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. Os resultados da avaliação externa foram divulgados em reunião geral de professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. Os resultados da avaliação externa foram divulgados junto dos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Os resultados da avaliação externa foram divulgados nos diversos órgãos e estruturas da escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Os resultados da avaliação externa foram divulgados aos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. Os resultados da avaliação externa foram divulgados junto do pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. Os resultados da avaliação externa foram divulgados na página da escola/agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Os resultados da avaliação externa devem ser divulgados no Conselho municipal de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. A avaliação externa teve impacto positivo na prestação do serviço educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. A avaliação externa teve impacto positivo na organização e gestão escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103. A avaliação externa teve impacto positivo nas lideranças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. A avaliação externa teve impacto positivo na auto-avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. A auto-avaliação tem impacto positivo nos resultados escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. A auto-avaliação tem impacto positivo na prestação do serviço educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. A auto-avaliação tem impacto positivo na organização e gestão escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. A auto-avaliação tem impacto positivo nas lideranças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. A Direcção é responsável pela elaboração do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. A Direcção é responsável pela implementação do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. A equipa de auto-avaliação é responsável pela elaboração do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. A equipa de auto-avaliação é responsável pela implementação do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. A equipa de auto-avaliação é responsável pela monitorização do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. O Conselho Pedagógico é o órgão responsável pela elaboração do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. O Conselho Pedagógico é o órgão responsável pela implementação do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. O Conselho Geral é responsável pela monitorização do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Todos os órgãos e estruturas colaboram na elaboração do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. Todos os órgãos e estruturas são responsáveis pela implementação do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. Todos os órgãos e estruturas são responsáveis pela monitorização do plano de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>